

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

RAPPORTO ANNUALE
SULL'ATENEO
2015-2016

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Padova è composto da:

Prof.ssa Angela Stefania Bergantino, Università di Bari "Aldo Moro", Presidente

Dott.ssa Paola Antonicelli, Humanitas University di Milano

Prof. Massimo Castagnaro, Università di Padova

Sig. Pietro Notarnicola, studente dell'Università di Padova

Sig. Marco Piccinini, studente dell'Università di Padova

Prof. Paolo Maria Scrimin, Università di Padova

Prof. Andrea Stella, Università di Padova

Prof. Nicola Torelli, Università di Trieste

Prof.ssa Arjuna Tuzzi, Università di Padova

Alla stesura del Rapporto Annuale 2015-2016 hanno collaborato le dott.sse Anna Maria Fusaro, Erica Bezzon, Michela Fadò e Laura Schiavon del Servizio Programmazione e controllo di gestione/Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione di Ateneo.

La traduzione inglese dell'*executive summary* è stata redatta grazie alla collaborazione del Centro Linguistico di Ateneo.

Si ringrazia il personale dei servizi amministrativi che ha collaborato alla raccolta dei dati e reso possibile la stesura del Rapporto Annuale 2015-2016.

e-mail: nucleo.valutazione@unipd.it

sito web: <http://www.unipd.it/nucleo>

SOMMARIO

EXECUTIVE SUMMARY – ITALIAN VERSION	1
EXECUTIVE SUMMARY – ENGLISH VERSION	13
1. LE PERSONE	23
1.1. PERSONALE DOCENTE	25
1.2. PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E ALTRE TIPOLOGIE DI PERSONALE	31
1.3. ASSEGNISTI, DOTTORANDI E SPECIALIZZANDI.....	33
1.4. STUDENTI	34
1.5. PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE DELLE POLITICHE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE. 35	
1.5.1. CESSAZIONI	36
1.5.2. PROPOSTE DI CHIAMATA DIRETTA PER ALTA QUALIFICAZIONE.....	38
2. L'ORGANIZZAZIONE	41
2.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO	41
2.2. CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	46
2.3. PROGETTO <i>GOOD PRACTICE</i>	47
2.4. QUALITÀ E TRASPARENZA	51
2.4.1. TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	51
2.4.2. INDAGINI DI <i>CUSTOMER SATISFACTION</i> SUI SERVIZI EROGATI	52
2.5. AZIONI DI SVILUPPO DEL PERSONALE	52
2.6. BENESSERE ORGANIZZATIVO	55
2.7. PARI OPPORTUNITÀ	58
3. LA RICERCA	59
3.1. FINANZIAMENTI PER LA RICERCA	60
3.1.1. FONDI DI ATENEO	61
3.1.2. FONDI MIUR SU PROGETTI SPECIFICI	67
3.1.3. RICERCA FINANZIATA DA ALTRI ENTI NAZIONALI	70
3.1.4. FONDI EUROPEI O INTERNAZIONALI	70
3.1.5. PRODOTTI DELLA RICERCA.....	73
3.2. LA QUALITÀ DELLA RICERCA E LA SUA VALUTAZIONE – VQR 2011-2014	76
4. LA TERZA MISSIONE	81
4.1. LE STRATEGIE DI TERZA MISSIONE	81
4.2. TERZA MISSIONE E FORMAZIONE CONTINUA	86
4.3. LA VALUTAZIONE DELLA TERZA MISSIONE NELLA VQR 2011-2014	87
5. LA DIDATTICA	91
5.1. CORSI DI LAUREA E DI LAUREA MAGISTRALE.....	91
5.2. CARRIERA DEGLI STUDENTI	92
5.3. CORSI ESTIVI A BRESSANONE	96
5.4. SCUOLA GALILEIANA DI STUDI SUPERIORI.....	97
5.5. VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA	99
5.5.1. INDAGINE SULLE OPINIONI DEGLI STUDENTI	99

5.5.2.	PROGETTO PRODID.....	102
5.6.	INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO	103
5.7.	FORMAZIONE <i>POST-LAUREAM</i>	105
5.7.1.	DOTTORATI DI RICERCA	105
5.7.2.	MASTER UNIVERSITARI	107
6.	I SERVIZI PER GLI STUDENTI	111
6.1.	CONTRIBUZIONE STUDENTESCA	111
6.2.	AGEVOLAZIONI ED ESONERI SULLA CONTRIBUZIONE STUDENTESCA	112
6.3.	BORSE DI STUDIO E COLLABORAZIONI <i>PART-TIME</i>	114
6.4.	ORIENTAMENTO.....	115
6.5.	TUTORATO	117
6.6.	<i>STAGE E JOB PLACEMENT</i>	118
6.7.	ATTIVITÀ PER GLI STUDENTI PROPOSTE DAL CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO	121
6.8.	SERVIZI FORNITI DALL'AZIENDA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO ...	122
6.9.	CONTRIBUTI PER INIZIATIVE ED ATTIVITÀ CULTURALI E SOCIALI DEGLI STUDENTI	124
6.10.	SERVIZI PER LE ATTIVITÀ LUDICHE E SPORTIVE	124
6.11.	SERVIZI PER GLI STUDENTI CON DISABILITÀ O DISLESSIA.....	126
6.12.	SERVIZIO DI ASSISTENZA PSICOLOGICA	127
6.13.	AULE E LABORATORI.....	129
6.14.	RAPPRESENTANZA STUDENTESCA	129
7.	LA GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE.....	133
7.1.	ANALISI FFO 2016	133
7.2.	BILANCIO UNICO DI ESERCIZIO 2015	141
7.3.	ALCUNI INDICATORI DI BILANCIO	145
7.4.	PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018.....	148
8.	L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	153
8.1.	DIDATTICA	153
8.2.	STRUMENTI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	159
8.3.	AZIONI DI ATENEO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	164
8.4.	VISIBILITÀ DELL'ATENEO AI FINI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	165

EXECUTIVE SUMMARY – ITALIAN VERSION

Anche quest'anno si rinnova il tradizionale appuntamento con il Rapporto Annuale del Nucleo di Valutazione (NdV). Questo strumento, utile a comunicare sinteticamente le considerazioni del NdV sull'organizzazione e la gestione delle attività svolte in tutti i settori dell'Università degli Studi di Padova, si rivolge in primo luogo agli organi deputati al governo dell'Ateneo, alle componenti accademiche, alle strutture di gestione amministrativa, tecnica e organizzativa e agli studenti. Si rivolge, inoltre, a una pluralità di soggetti esterni: la comunità accademica nazionale, gli organi del governo centrale e locale, le istituzioni del territorio, il sistema delle imprese, gli enti culturali, il mondo delle organizzazioni del terzo settore, i *mass media* e la popolazione interessata a conoscere la grande e ricca realtà dell'Ateneo patavino.

Sebbene con alcune innovazioni, anche quest'anno il rapporto si propone di delineare una panoramica dei principali ambiti in cui si declina la vocazione dell'Ateneo. La chiave di lettura è quella della valutazione della qualità, dell'efficacia e della trasparenza. Si prenderanno in esame l'organizzazione e la gestione delle risorse umane, strumentali e fisiche, funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo. Si analizzeranno i dati e gli indicatori più significativi – derivandone spunti anche per la sistematizzazione di un sistema di monitoraggio più ricco e articolato – anche comparandoli con altre realtà vicine, non solo geograficamente. Si renderanno le principali innovazioni introdotte, proponendo un quadro di insieme delle diverse realtà all'interno dell'Università di Padova assieme a una focalizzazione dei punti di forza e degli elementi di possibile miglioramento. Si tratta di un sommario ordinato e ragionato delle principali evidenze e un supporto utile per coloro che vogliono avere, nel tempo, un'idea del patrimonio di studenti, docenti, personale, attività, ricerche e iniziative dell'Ateneo.

Il Rapporto quest'anno esce in ritardo rispetto agli anni precedenti. Tra le ragioni di questo ritardo due vanno evidenziate. La prima è legata all'attesa dei risultati dell'esercizio della valutazione della ricerca, che costituisce un vero banco di prova per l'Ateneo, uscito in maniera brillante dalla precedente valutazione. I risultati, come si discuterà più avanti, hanno confermato questa posizione di eccellenza nel quadro italiano della ricerca. La seconda invece è motivata dal cambio della squadra di governo dell'Ateneo avvenuta nell'ottobre 2015: limitare l'analisi al 2015 avrebbe prodotto un rapporto "vecchio" e non rispettoso dei cambiamenti avvenuti. Nei vari capitoli quindi si intrecciano valutazioni relative sia alla precedente "*governance*" sia alla nuova. Una valutazione puntuale e completa del percorso intrapreso dalla nuova amministrazione dell'Ateneo non può, però, che essere rinviata al rapporto 2018.

Il Rapporto, oltre alla breve sintesi introduttiva, si articola in otto capitoli, dedicati, rispettivamente, alle persone, all'organizzazione, alla ricerca, alla terza missione – capitolo introdotto quest'anno per la prima volta per valorizzare il patrimonio di attività promosse dall'Ateneo patavino – alla didattica, ai servizi per gli studenti, alla gestione economico-finanziaria e all'internazionalizzazione.

LE PERSONE

Con oltre 4 mila dipendenti, quasi 60 mila studenti e circa 5.000 altre unità di personale coinvolte a vario titolo (specializzandi, dottorandi, co.co.co., docenti a contratto, operai stagionali, volontari, e altri), l'Università di Padova si presenta come un Ateneo di grandi dimensioni, dotato di un sistema organizzativo e gestionale articolato e complesso. Il numero di persone che studiano e lavorano a Padova è rimasto stabile nel corso del tempo e, diversamente da molte altre università italiane, non ha subito ridimensionamenti, anzi, se si guarda agli studenti, si osserva che il numero di iscritti è in leggero aumento. Tuttavia, la provenienza di questi studenti (l'80,1% proviene dal Veneto) conferma che l'Università di

Padova non riesce a contrastare la scarsa mobilità territoriale degli studenti italiani: con il 15,6% di studenti provenienti da altre regioni e il 4,3% di studenti provenienti dall'estero, si colloca immediatamente alle spalle delle università italiane più attrattive; si tratta, quindi, di un buon risultato ma con ampi margini di miglioramento.

Il personale è rimasto sostanzialmente invariato nell'ultimo triennio e risulta attualmente costituito, per la maggior parte, da personale con contratto a tempo indeterminato sia tra il personale tecnico-amministrativo (93,3%) sia tra i docenti (91,4%). Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, c'è stato un calo nel personale di categoria EP (3,1%) e B (3,9%), mentre nella composizione per fasce del personale docente sono ben visibili gli effetti delle riforme e del piano straordinario per l'assunzione di professori associati 2011-2014. Infatti, un significativo aumento dei professori associati (passati tra il 2014 e il 2015 dal 34% al 43% del totale del corpo docente) è stato accompagnato da una progressiva riduzione dei ricercatori totali (dal 42% al 33% nello stesso arco temporale). Nel 2016 con solo l'8,6% di ricercatori a tempo determinato sul totale dei docenti, l'Ateneo di Padova ha percentuali tra le più basse a livello nazionale. Il reclutamento risulta un punto di forza se si guarda, invece, al numero di giovani in formazione alla ricerca: se i dati di Padova vengono confrontati con quelli degli atenei del gruppo di confronto in termini di rapporto tra il numero di dottorandi/assegnisti e il numero di docenti di ruolo, l'Ateneo mostra valori tra i più elevati a livello nazionale. Debole è stato invece il rinnovamento nella fascia degli ordinari, che tra il 2014 e il 2016 sono passati dal 24% al 23% del totale. Dall'analisi emerge un assetto "a botte" della composizione del corpo docente.

Sempre in tema di reclutamento, il NdV giudica positivamente che, nell'utilizzo complessivo del *budget* per le chiamate di professori, l'Ateneo abbia ampiamente rispettato il vincolo della L. 240/2010 (utilizzo per non più del 50% di procedure art. 24 comma 6, L. 240/2010) e abbia fatto un uso molto parsimonioso di procedure ex art. 24. Inoltre, il NdV reputa particolarmente apprezzabile l'iniziativa *Progetto Brain Gain*, con il quale l'Università di Padova ha messo a disposizione risorse per la chiamata di 22 docenti, 10 vincitori di Progetti dell'*European Research Council* (ERC) e 12 professori italiani e stranieri in servizio presso istituzioni straniere.

Dal punto di vista della composizione per genere del corpo docente, il NdV evidenzia la scarsa presenza di donne, soprattutto nelle posizioni apicali, come un elemento di criticità. Con solo il 35% di docenti donne Padova risulta essere l'ateneo con l'equilibrio di genere peggiore tra gli atenei del gruppo di confronto¹ Emerge una situazione pesantemente squilibrata tra i professori associati (34%) e, soprattutto, tra i professori ordinari (20%), mentre l'equilibrio di genere è migliore tra i ricercatori a tempo indeterminato (47%) e determinato (42%). Va tuttavia rilevato che, al contrario, vi è un sostanziale equilibrio di genere tra il personale tecnico-amministrativo ove la presenza femminile si attesta su percentuali superiori al 50 % in tutte le categorie.

Uno sguardo ai diversi dipartimenti che compongono l'Ateneo mostra che lo squilibrio di genere è diffuso e colpisce soprattutto la prima fascia: in 8 dipartimenti su 32 (un quarto delle strutture!) le professoressesse ordinarie non superano il 10% e in 6 dipartimenti non arrivano al 5%. Solo tre dipartimenti hanno un numero di donne docenti nella prima fascia tra il 40 e il 50% e solo in un dipartimento questa percentuale è superiore al 50%. Con riferimento al reclutamento, il NdV segnala che i nuovi ingressi e le progressioni di carriera non hanno portato ad alcun miglioramento in termini di bilanciamento di genere.

Sebbene l'Ateneo si presenti di grandi dimensioni e in salute, ci sono dunque ancora ampi margini di miglioramento e il NdV raccomanda di avviare politiche in grado di favorire il rinnovamento e il ricambio del personale a tutti i livelli per fare fronte ai massicci pensionamenti

¹ Università di Bari "Aldo Moro", Università di Bologna, Università di Firenze, Università di Milano Statale, Università di Napoli "Federico II", Università di Roma La Sapienza e Università di Torino.

previsti per i prossimi anni. Soprattutto per quanto riguarda il personale docente, raccomanda azioni capaci di favorire l'ingresso di ricercatori a tempo determinato, di riequilibrare il rapporto fra professori ordinari e professori associati in termini di aumento del numero di professori ordinari, rimuovendo eventuali ostacoli a un percorso di riduzione del notevole *gap* di genere nelle posizioni apicali.

L'ORGANIZZAZIONE

Il NdV apprezza l'impegno degli organi di governo e dell'amministrazione per migliorare e rendere più efficace i processi gestionali e organizzativi all'interno dell'Ateneo. In particolare rileva una forte coerenza tra le modifiche organizzative realizzate nel corso del 2016 e le *Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa* deliberate dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2015. Si apprezza, inoltre, l'identificazione di un responsabile di processo del ciclo della *performance*, una figura che garantisce un monitoraggio attento sia dei tempi sia delle modalità di gestione dell'intero ciclo. Tale innovazione si è riflessa anche in un sensibile miglioramento della gestione integrata del Piano della *performance* e, specificatamente, per il *Programma per la trasparenza e l'integrità* e le misure di prevenzione, monitoraggio e gestione del rischio. Il NdV, infatti, dà atto del significativo impulso alla mappatura dei rischi che tra 2015 e 2016 ha visto quasi duplicare il numero di processi mappati e triplicare quello dei sotto-processi, che sono passati, rispettivamente, da 15 a 36 e da 57 a 147. Particolarmente apprezzabile è stato anche lo sforzo per l'attuazione di un sistema di rotazione dei dirigenti, sebbene i tempi non sono ancora maturi per valutarne i risultati definitivi in termini di efficacia. Altro elemento positivo, per quanto riguarda la trasparenza, è stato l'aggiornamento e la riorganizzazione dell'area del sito di Ateneo dedicata a questa voce, che risponde puntualmente a uno specifico requisito normativo.

Di supporto all'intero processo del ciclo delle *performance* è la partecipazione dell'Ateneo al progetto *Good Practice*, che favorisce e incentiva un monitoraggio costante della *performance* organizzativa e un miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi amministrativi attraverso un *benchmarking* puntuale sia temporale (in quanto l'Ateneo partecipa ormai da diversi anni a tale progetto) sia geografico. Anche il diffuso utilizzo di indagini di *customer satisfaction*, su diversi servizi dell'Amministrazione centrale in generale e su quelli afferenti all'Area Didattica e servizi agli studenti in particolare, è molto apprezzato dal NdV, che evidenzia, inoltre, come novità di rilievo, l'introduzione della *Carta dei Servizi per le Aree Organizzative dell'Amministrazione Centrale*, deliberata dal CdA a ottobre del 2016. Infine, questione particolarmente sentita dal NdV per le sue evidenti ricadute, è la volontà di valorizzare i risultati dell'*Indagine sul benessere organizzativo* sia impegnandosi a legare specifici obiettivi del Piano della *performance* a elementi emersi dalle opinioni dei dipendenti sia a ripetere nel tempo l'indagine, nonostante il venire meno dell'obbligo di legge.

Ci sono tuttavia anche elementi di debolezza del sistema, che dovranno essere affrontati nel prossimo futuro. Limitare la mappatura dei servizi a quelli dell'Amministrazione Centrale, tralasciando il monitoraggio dei processi gestiti dalle strutture autonome, che pur presentano significativi rischi potenziali, rappresenta ad esempio una criticità rilevante del Piano integrato aggiornato all'inizio del 2016, che il NdV ha già rilevato e raccomanda di affrontare con la prossima programmazione. Ampi spazi di miglioramento sono possibili nella formulazione del Piano della *performance*: gli indicatori adottati per la misurazione degli obiettivi non risultano tutti adeguati in quanto, spesso, non rendono conto dell'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo, non sono oggettivamente misurabili e, in alcuni casi, risultano autoreferenziali. Ciò vale anche per i *target* individuati, spesso poco sfidanti, unicamente qualitativi, o espressi in termini di scadenze/obblighi normativi. Sempre in tema di *performance* emerge, anche dalle interviste dell'*Indagine sul benessere organizzativo* svolte con i dirigenti, una limitata

valorizzazione degli obiettivi trasversali, che invece hanno potenzialità elevate per migliorare la capacità di cooperare tra aree diverse in un'organizzazione sempre più integrata e volta al raggiungimento dei risultati. Un elemento che presenta alcune criticità, confermate, peraltro, anche queste dai risultati dell'*Indagine sul benessere organizzativo*, è quello della formazione del personale tecnico e amministrativo (PTA), rilevata e percepita come ancora limitata rispetto alle esigenze di rinnovamento e riorganizzazione delle strutture e delle funzioni. Anche la partecipazione dei docenti e delle posizioni apicali dell'Ateneo a iniziative di formazione e aggiornamento risulta ancora esigua (di fatto ad oggi limitata essenzialmente alla formazione obbligatoria), anche alla luce delle importanti sfide che l'Ateneo si appresta a cogliere nei prossimi mesi, come risulta dai documenti di pianificazione strategica. In tale direzione dovrebbero andare iniziative di formazione specifica sul tema della *performance*, della valutazione e del sistema di assicurazione di qualità della didattica e della ricerca.

Infine, un tema trasversale a diversi ambiti è la questione di genere e molto rimane ancora da fare per migliorare le opportunità di crescita professionale delle donne, specie in relazione alle posizioni apicali. Una delle criticità riscontrate a livello organizzativo riguarda l'eccessiva frammentazione degli organismi che si occupano dei temi legati allo sviluppo delle pari opportunità. A tale proposito il NdV raccomanda all'Ateneo di intervenire con azioni specifiche e di sistema.

LA RICERCA

Il NdV apprezza i risultati di indubbia eccellenza conseguiti dall'Ateneo nell'ambito della ricerca, evidenziati sia dall'esito della VQR 2011-2014, che vede Padova collocata, ancora una volta, ai primi posti della graduatoria nazionale (è nelle prime tre posizioni a livello nazionale per atenei della medesima ampiezza in ben 12 aree), sia dall'elevato tasso di successo nei bandi SIR che, coinvolgendo giovani ricercatori, costituiscono un importante investimento per il futuro e anche un contributo determinante per assicurare la permanenza dell'Ateneo nelle posizioni più elevate.

Il NdV rileva che tali risultati sono accompagnati da un forte impegno in questo settore, sia sul fronte finanziario – l'Università ha supplito generosamente con fondi del proprio bilancio alla mancanza di finanziamenti per la ricerca provenienti dal MIUR – sia su quello organizzativo e della valutazione. In merito al primo punto il NdV segnala tra le buone pratiche anche la valorizzazione dell'autonomia dei dipartimenti nella gestione delle risorse assegnate per la ricerca, il cui ammontare, peraltro, rimane lodevolmente elevato.

Tra le diverse iniziative particolarmente apprezzate dal NdV si collocano anche il processo di analisi e verifica delle procedure di selezione dei progetti, quello di controllo e monitoraggio *ex-post* dell'efficacia dei finanziamenti per la ricerca e l'investimento per l'assunzione di tre "*manager della ricerca*", uno per ciascuna delle macro-aree ERC, che affiancano i docenti nell'elaborazione, anche della parte scientifica, di proposte progettuali in risposta ai bandi della UE. Quest'ultima misura, della quale è auspicabile una verifica di efficacia *ex-post*, va nella direzione di migliorare la capacità di attrarre fondi europei. Il NdV segnala che, sebbene l'Ateneo abbia conseguito un discreto posizionamento rispetto al panorama italiano, la capacità di attrarre finanziamenti risulta ancora limitata se si estende la comparazione al contesto europeo e auspica, dunque, che si conduca un'analisi puntuale dei risultati per migliorare la competitività a livello internazionale. Più in generale, il NdV raccomanda una verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi che l'Ateneo si è posto per quanto riguarda la ricerca attraverso sia una maggiore integrazione di questi nell'ambito del Piano della *performance* sia un'attività di monitoraggio *ad hoc* da parte degli organismi interni deputati a questa attività (l'Osservatorio della ricerca *in primis*).

Il NdV, inoltre, non può sottacere il risultato meno positivo ottenuto nella VQR 2011-2014 da alcune aree scientifiche. Tra queste solo alcune hanno utilizzato lo strumento del reclutamento, che è legato anche alle esigenze della didattica, come leva per il miglioramento e hanno, infatti, l'indicatore relativo alla produzione scientifica dei nuovi assunti e dei promossi superiore a quello medio dell'area. Altre invece non hanno colto questa opportunità. Inoltre, in altri casi che pur tuttavia si posizionano bene a livello nazionale, non si è valorizzato adeguatamente la leva del reclutamento per migliorare ulteriormente il risultato della ricerca.

Un altro elemento di attenzione che il NdV segnala all'Ateneo è lo scarso successo ottenuto nei bandi PRIN, anche se l'esiguità dei fondi del bando e il finanziamento di un numero molto limitato di Unità di ricerca non consentono un'analisi statistica convincente e, al contempo, rendono molto difficile individuare specifiche azioni di supporto.

In relazione alla ricerca, il NdV rileva anche diversi altri ambiti nei quali è possibile porre in essere azioni migliorative dei risultati dell'Ateneo. Sul fronte delle risorse, nonostante, come si è già scritto, i finanziamenti interni siano stati cospicui e abbiano consentito di mantenere praticamente inalterata la dotazione complessiva di Ateneo, rimangono limitati i fondi per l'acquisizione e/o l'implementazione di infrastrutture di ricerca di alta rilevanza. Per questa categoria di investimenti, l'attrazione di finanziamenti o sponsorizzazioni da parte di imprese e di enti pubblici e privati dovrebbe essere perseguita con maggiore determinazione in assenza – ormai cronica – di risorse ministeriali adeguate.

Anche le iniziative di finanziamento di Ricercatori a tempo determinato (RTD), che consentono di acquisire risorse giovani dall'esterno, e che certamente hanno contribuito alla determinazione dei parametri di qualità del reclutamento per le diverse aree, generalmente molto positivi, dovrebbero essere rese più strutturali. Il NdV raccomanda a tale proposito di rivedere il carattere episodico di queste iniziative, che è opportuno inserire in una progettualità pluriennale al fine di permettere una programmazione più oculata ai dipartimenti e una certa dinamica nelle prospettive di inserimento nel mondo del lavoro di giovani qualificati, in modo da riequilibrare anche la struttura per fasce.

LA TERZA MISSIONE

È la prima volta che alla Terza missione è dedicato un intero capitolo del Rapporto annuale del NdV. Si è deciso di compiere questa scelta in linea con la strategia dell'Ateneo che ha attribuito grande rilevanza allo sviluppo della Terza missione, inserendola tra gli obiettivi strategici 2017-2018 in tre diverse declinazioni: Trasferimento tecnologico e lavoro, Impegno pubblico, Salute e Benessere.

I dati sulla Terza Missione, pubblicati recentemente dall'ANVUR nell'ambito della VQR 2011-2014, sono riferiti a due macro-ambiti: Valorizzazione della ricerca e Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale. Sebbene i dati analitici non siano ancora stati resi disponibili, quelli aggregati consentono già una prima valutazione. Per quanto riguarda il primo punto (Valorizzazione della ricerca) l'Università di Padova si colloca in posizione ottimale, mostrando una certa debolezza soltanto nelle Strutture di intermediazione. Per quanto riguarda invece la Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale, pur collocandosi ai vertici nella comparazione con gli atenei del gruppo di confronto, gli indicatori lasciano intendere che esiste un ampio margine di miglioramento. Non si può non rilevare, tuttavia, che la valutazione della Terza missione da parte dell'ANVUR è ancora in fase ampiamente sperimentale e che, pertanto, i dati devono essere accolti con le dovute cautele, specie nel confronto tra atenei. Si può infatti ragionevolmente ipotizzare che l'assenza di un nesso diretto tra la *performance* nella Terza Missione e la ripartizione di risorse premiali possa aver inciso

negativamente sull'attenzione, l'accuratezza e l'eshaustività con la quale gli atenei si sono impegnati a compilare le relative schede.

Con riferimento alle attività formative di Terza missione si evidenzia che l'Ateneo ha recentemente disciplinato con attenzione le procedure per l'istituzione e l'attivazione dei Corsi per l'apprendimento permanente (*Lifelong Learning*, LLL). Si tratta di una iniziativa che il NdV ritiene apprezzabile e che avvicina tali attività, anche nella denominazione, al contesto europeo. L'Ateneo ha inoltre introdotto la possibilità di attivare "Corsi a catalogo" per l'apprendimento permanente, una tipologia innovativa di attività formativa orientata alla Terza missione. Si tratta di corsi molto flessibili, proposti dai dipartimenti e attivabili su richiesta dei portatori d'interesse, destinati prevalentemente all'aggiornamento professionale su temi specialistici di soggetti con esperienza di lavoro. Tale attività formativa, sebbene ancora limitata e utilizzata in maniera disomogenea, andrebbe valorizzata e incentivata anche con la sua esplicita inclusione tra le attività per il LLL di Ateneo.

Il NdV osserva, inoltre, che un maggiore impegno verso l'apprendimento permanente può essere sviluppato anche attraverso un'azione coordinata e condivisa tra gli atenei che hanno recentemente costituito la Rete Universitaria Italiana per l'Apprendimento Permanente (RUIAP), che opera in stretta consonanza con la corrispondente Rete europea (EUCEN) e alla cui nascita la stessa Università di Padova ha contribuito in maniera sostanziale.

LA DIDATTICA

L'offerta didattica dell'Università degli studi di Padova, con 174 corsi attivi nell'a.a. 2016/2017 è ampia e articolata. Nel corso degli ultimi anni si rileva una tendenza alla maggiore specializzazione dei corsi di laurea magistrale, che, nel 2016/2017 rappresentano circa il 50% dell'offerta complessiva, mentre i corsi di laurea triennale e le lauree a ciclo unico costituiscono il 44% e il 6%, rispettivamente. Più in generale, si rileva una lieve contrazione nel numero dei corsi attivi che, tuttavia, non ha avuto riflesso sulle immatricolazioni. I dati, infatti, mostrano un *trend* positivo, che ha portato il peso dell'Ateneo patavino sul totale nazionale degli immatricolati dal 3,7% al 3,9%.

Il NdV apprezza il risultato dell'Ateneo sull'attrattività dei corsi di laurea magistrale. Infatti, in termini di immatricolati alle lauree magistrali provenienti da altre regioni e dall'estero si è passati, nel corso dell'ultimo anno, dal 33,2% al 33,8%. Si tratta di una crescita piccola ma stabile che, negli ultimi 5 anni, ha portato a un aumento della quota di "esterni" di oltre 3 punti percentuali.

Il NdV segnala che anche il dato sui livelli di occupazione è particolarmente positivo. I livelli occupazionali dei laureati magistrali sono ai primi posti in Italia. Specifica menzione meritano, per il NdV, anche i risultati della Scuola di Studi Galileiana i cui laureati entrano nel mondo del lavoro molto più rapidamente rispetto alla media nazionale e con ottimi livelli di soddisfazione.

Infine, al NdV preme segnalare gli ottimi livelli di copertura dell'indagine sull'opinione degli studenti che rappresenta per tutto il sistema di assicurazione di qualità uno strumento di conoscenza imprescindibile e particolarmente utile per individuare specifici elementi di attenzione.

In questo quadro, nel complesso molto positivo, il NdV segnala alcuni aspetti che ritiene debbano essere presi in carico dagli Organi dell'Ateneo. In particolare, si riscontra una flessione del numero di immatricolati alle lauree e alle lauree magistrali a ciclo unico provenienti dall'estero e da fuori regione (complessivamente da 21,7% a 19,9%). Per i corsi di alcune Scuole, i dati relativi alla carriera degli studenti presentano valori critici e impongono un'attenta riflessione sulle cause e sui possibili rimedi. Inoltre, prescindendo dai dati aggregati, il NdV ha

potuto verificare anche la sussistenza di situazioni specifiche molto differenziate, sia tra i diversi corsi sia, all'interno dei corsi, tra i diversi insegnamenti.

Il NdV raccomanda, pertanto, una serie di iniziative volte a introdurre una maggiore innovazione delle metodologie didattiche orientate in modo particolare a coloro che iniziano l'attività didattica. Particolare attenzione dovrebbe essere posta anche alle nuove tecniche di *e-learning*, che possono rappresentare un valido strumento sia di supporto alla didattica frontale sia di integrazione/sostituzione di modalità di didattica tradizionali.

Il NdV, inoltre, raccomanda interventi organici e strutturali per identificare le cause delle criticità indicate dai dati relativi alle carriere degli studenti e per proporre specifiche azioni migliorative, che devono essere successivamente oggetto di attento monitoraggio. Il NdV raccomanda agli Organi preposti un'attenta riflessione sulla possibile reintroduzione di una rilevazione volta a ottenere ulteriori elementi di valutazione da parte dello studente in merito al CdS, alla dotazione di aule e attrezzature, ai servizi di supporto e agli esami sostenuti (per esempio, la coerenza con il rispettivo insegnamento erogato e la corrispondenza delle modalità d'esame con quelle illustrate all'inizio del corso o riportate sulla pagina *web* dei singoli insegnamenti).

Infine, come indicato nel capitolo relativo all'internazionalizzazione, al fine di poter adottare un'efficace politica sulla mobilità in ingresso, fondata su dati interpretabili con chiarezza, il NdV ritiene necessario che l'Ateneo si doti di strumenti idonei a individuare gli studenti stranieri residenti in Italia, distinguendoli da quelli stabilmente residenti all'estero, effettivamente attratti dall'Ateneo.

I SERVIZI PER GLI STUDENTI

La situazione dei servizi per gli studenti nell'Università degli Studi di Padova è, in generale, decisamente positiva. Tra i principali punti di forza dell'Ateneo si rilevano le ampie possibilità di accesso ad agevolazioni, esoneri e borse di studio per merito, alcune con modalità innovative molto apprezzabili. Tra queste, le borse *Mille e una lode*, che prevedono l'erogazione di una borsa per lo svolgimento di un servizio o un'attività specifica (remunerazione di tirocinio o *stage*, integrazione alla borsa *Erasmus*, 50 ore di tutorato ecc.) a circa il 3% degli studenti di ciascun corso di studio.

Il NdV apprezza molto anche la crescita rilevante nel numero e nell'utilizzo degli strumenti di orientamento in ingresso, che riescono a raggiungere una platea di fruitori effettivi e potenziali più ampia che in passato, nonché la crescita costante nel numero e nell'efficacia dei progetti di tutoraggio, come si evince dall'attività di monitoraggio di queste iniziative. Anche nel campo del tutorato il NdV rileva e apprezza le innovazioni apportate, come, ad esempio, il progetto *Drop-out*, che ha portato a un dimezzamento del tasso medio di abbandono, passato dal 4% al 2% nei 34 corsi oggetto della sperimentazione, il progetto *Risveglio*, che ha incentivato il 34% degli studenti fuori corso contattati a riprendere gli studi e il progetto *Cultura e accoglienza*, specifico per i rifugiati, che partirà in forma sperimentale nell'a.a. 2016/17.

Il NdV rileva, altresì, nell'ambito delle attività di *Job Placement*, un aumento costante del numero di offerte di lavoro provenienti dall'Italia e dall'estero per studenti e laureati dell'Ateneo di Padova. Nel 2016, infatti, sono stati realizzati 21.784 *stage* e tirocini, in notevole aumento rispetto agli anni precedenti, e con una quota di attività svolte all'estero pari al 2,4% del totale (528 *stage*). Ai fini del perseguimento dell'obiettivo strategico dell'internazionalizzazione, risultano utili i progetti avviati con il Centro linguistico di Ateneo, specie con riferimento al progetto *Learning English for Academic Purposes* e ai progetti per l'autoapprendimento e per favorire l'apprendimento *peer-to-peer* (*Face-to-face tandem learning*, *E-Tandem*). Il NdV segnala l'opportunità di monitorare l'efficacia di questi strumenti e di valutare iniziative per

un'ulteriore promozione di questi progetti, che potrebbero avere un ottimo rapporto costo-beneficio, nonché ricadute positive in termini di integrazione.

Infine, il NdV ha molto apprezzato lo sforzo compiuto dall'Ateneo per garantire il diritto allo studio per gli studenti con disabilità e dislessia, ma segnala l'opportunità di attivare forme di monitoraggio del livello di soddisfazione del servizio e delle attività di supporto. Raccomanda inoltre di porre in essere azioni più efficaci per garantire una partecipazione adeguata alle elezioni del rappresentante degli studenti dell'Area Disabilità e Inclusione nel Consiglio degli studenti.

Più in generale, il NdV raccomanda l'introduzione di specifiche misure per promuovere tra gli studenti la consapevolezza del ruolo fondamentale degli organi di rappresentanza all'interno del processo di assicurazione di qualità. Tra i punti di maggiore attenzione da parte del NdV, infatti, si segnala la bassa partecipazione degli studenti alle elezioni universitarie per gli organi di rappresentanza come le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDs) – il cui ruolo è normato dalla L. 240 del 2010 ed è fondamentale all'interno dell'AVA – i GAV e il Consiglio degli Studenti. Inoltre, i ritardi nella nomina dei rappresentanti ostacolano in molti casi la composizione e la piena ed efficace operatività di tali organismi. Il NdV raccomanda l'introduzione urgente di misure capaci di fare fronte a questi rilevanti problemi.

Il NdV, inoltre, richiama l'attenzione degli organi preposti sul tema del basso tasso di partecipazione ai questionari sulla valutazione dell'attività di *stage*. Si sottolinea l'importanza di tali strumenti per acquisire le informazioni necessarie e intervenire efficacemente laddove si riscontrino situazioni che possono essere oggetto di interventi di miglioramento, sia a tutela degli studenti sia per garantire una maggiore soddisfazione e utilità ai soggetti terzi coinvolti (aziende, enti, ecc.) e promuovere ulteriormente questo importante strumento di formazione e acquisizione delle competenze da parte degli studenti.

Tra i servizi offerti dall'Ateneo spicca la contrazione perdurante nell'utilizzo delle strutture del CUS da parte degli studenti, che sembrerebbe richiedere un intervento specifico per valutarne le motivazioni e i possibili interventi correttivi, considerando le rilevanti economie di scala che potrebbero derivare da un utilizzo più diffuso delle strutture.

Tra gli altri punti che meritano attenzione, il NdV segnala il calo degli investimenti regionali nel Diritto allo Studio Universitario (DSU), che si riflette, ad esempio, nell'aumento progressivo del prezzo dei pasti nelle mense ESU e convenzionate e nel conseguente calo delle erogazioni. Il NdV rileva anche una contrazione nei posti letto messi a disposizione (221 posti in meno nell'ultimo quinquennio).

Tra i punti di attenzione, per le ovvie distorsioni che tale situazione comporta in termini di inclusione sociale e di eguaglianza delle opportunità, è opportuno citare anche la riduzione significativa del numero di studenti idonei alla borsa di studio (si tratta del livello più basso dell'ultimo quinquennio). Sebbene tale situazione non sia direttamente ascrivibile a responsabilità dell'Ateneo, ma alle modalità di calcolo del nuovo *ISEE*, il NdV raccomanda che si continui a porre in essere ogni azione utile a correggere il problema nei luoghi preposti e a mantenere alta l'attenzione sul problema.

Da ultimo, il NdV raccomanda l'introduzione di una rilevazione annuale centralizzata delle aule e dei laboratori e di un sistema di gestione degli spazi che garantisca maggiore efficacia rispetto alle esigenze dell'organizzazione didattica. Dalla rilevazione *Good Practice* si rileva che in generale il livello di soddisfazione da parte degli studenti sia superiore alla media del campione, ma ancora significativamente distante dai livelli di eccellenza.

LA GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

Il NdV apprezza il quadro generale che emerge dall'analisi dei risultati della gestione e dai dati di bilancio. In particolare il NdV valuta positivamente la differenziazione delle entrate e la capacità dell'Ateneo di agire sulle leve che determinano il finanziamento ministeriale, che si mantiene sostanzialmente stabile nonostante i tagli dei finanziamenti a livello nazionale.

Padova si conferma il terzo ateneo, a livello di sistema, per assegnazione della componente premiale del FFO. Per garantire il mantenimento nel tempo di tali risultati è tuttavia consigliabile che l'Ateneo si doti di un sistema di *reporting* che, a scadenze predeterminate, consenta di monitorare l'andamento delle tre dimensioni rilevanti per la premialità, sulla base delle quali sono calcolati gli indicatori per la ripartizione del FFO - didattica, ricerca, politiche di reclutamento del personale - ed eventualmente attivare in tempo reale strategie e azioni correttive.

Il NdV evidenzia inoltre l'ottimo posizionamento dell'Ateneo in relazione agli indicatori definiti dal D.Lgs. 49/2012 (spese di personale su proventi operativi, spese per l'indebitamento e sostenibilità economico-finanziaria) che contribuiscono a determinare i punti organico a disposizione degli atenei per le assunzioni e/o le progressioni di carriera.

È tuttavia opportuno evidenziare che i dati di bilancio mostrano che l'incidenza complessiva del FFO sul totale dei proventi operativi è pari a circa il 53% mentre i proventi propri incidono sul totale dei proventi operativi per circa il 24%. Considerato che i proventi propri derivano in massima parte dalla contribuzione studentesca (72%) e per il rimanente da fondi competitivi per la ricerca (21%) e, in misura residuale, dai proventi della ricerca commissionata e del trasferimento tecnologico (7%), il NdV invita l'Ateneo a incrementare l'impegno rivolto ad aumentare le risorse provenienti sia dai fondi competitivi per la ricerca sia dalla ricerca commissionata. Su questi specifici punti si rimanda alle considerazioni più specifiche contenute nei capitoli relativi alla ricerca e alla terza missione.

In relazione al Bilancio, il NdV rileva che il 2015 è stato il primo anno di adozione per l'Ateneo di Padova del sistema di contabilità economico-patrimoniale, che ha sostituito la tradizionale contabilità pubblica di tipo finanziario in ottemperanza a quanto stabilito dal D.Lgs. 18/2012. Il passaggio al nuovo sistema di contabilità, come ha evidenziato il NdV nella relazione, ha costituito per l'Ateneo, nonostante il supporto esterno, una sfida molto impegnativa, che ha portato a chiudere il bilancio 2015 a fine 2016, con un grande sforzo da parte delle strutture, dei delegati e del personale dell'Ateneo. Il NdV raccomanda che tale impegno prosegua per fare in modo che la presentazione del bilancio d'esercizio del 2016 possa effettivamente avvenire entro la scadenza ordinaria di approvazione dei bilanci per gli atenei di grandi dimensioni, solitamente non oltre la fine di giugno/inizio luglio dell'anno successivo.

Il NdV sottolinea che il nuovo sistema costituisce un importante supporto ai processi di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza della gestione grazie all'introduzione del principio di competenza economica. Inoltre, in prospettiva, facilita il legame tra il ciclo della *performance* e le misurazioni contabili in linea con quanto previsto dalle Linee Guida dell'ANVUR per la pianificazione integrata. Il NdV, pertanto, raccomanda che siano destinate risorse adeguate alla valorizzazione dei ben noti benefici gestionali resi possibili dal passaggio al sistema di contabilità economico patrimoniale: contabilità analitica, controllo di gestione, processi di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza della gestione, monitoraggio del ciclo della *performance*, maggiore integrazione con l'attribuzione delle risorse, ecc..

Il NdV raccomanda, altresì, che si valorizzino adeguatamente le risorse utilizzate capitalizzando l'investimento fatto sul personale interno e che siano rimossi gli ultimi ostacoli ad una piena efficacia dello strumento del bilancio unico, anche attraverso un maggior impegno in attività di

formazione specifica a livello centrale e di strutture. Una simile esigenza è peraltro comune ai diversi ambiti dell'attività dell'Ateneo, come emerge dai risultati dell'indagine sul benessere organizzativo.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'Università degli Studi di Padova si pone l'obiettivo di rafforzare la propria vocazione internazionale, di migliorare i livelli di relazioni internazionali in maniera efficace e duratura, di potenziare la realizzazione di progetti di ricerca innovativi e competitivi a livello internazionale e di scalare posizioni nei *ranking* internazionali più accreditati. Il NdV ritiene particolarmente apprezzabili tali obiettivi generali e incoraggia l'Ateneo a continuare a tradurli in azioni specifiche, dirette a far acquisire all'Istituzione maggiore visibilità in campo internazionale, aumentare le capacità di attrarre docenti dall'estero, incrementare i flussi degli studenti in entrata e in uscita con università estere, incrementare la percentuale di studenti stranieri nei corsi di studio e nei corsi di dottorato dell'Ateneo. Nel Rapporto il NdV si è soffermato, specificatamente e con maggiore dettaglio, sugli aspetti di internazionalizzazione della didattica, includendovi il dottorato di ricerca. Gli aspetti legati all'internazionalizzazione della ricerca e ai finanziamenti europei e internazionali sono stati trattati nel capitolo dedicato alla ricerca.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione della didattica, il NdV nota come, negli ultimi anni, l'Ateneo, coerentemente con i propri obiettivi strategici, abbia cercato di privilegiare l'offerta in lingua veicolare negli stadi più avanzati della formazione e che stia compiendo uno sforzo diretto a costruire pacchetti di offerta didattico-scientifica che possano facilitare l'accessibilità a studenti provenienti dall'estero.

I dati relativi all'internazionalizzazione dei corsi di dottorato di ricerca mostrano un aumento costante del numero di iscritti stranieri, segnale di una crescente attrattività dell'Ateneo. Per quanto riguarda invece gli iscritti ai corsi di studio, il NdV rileva che, dopo una lieve ma chiara crescita tra il 2013/14 e il 2014/15, si registra una contrazione nel 2015/16. Sebbene sia ancora difficile dare una lettura univoca, anche perché il dato è, ad oggi, provvisorio, il NdV ritiene che la lieve flessione riscontrabile negli iscritti alle lauree magistrali debba costituire motivo di riflessione. Ciò proprio per il crescente numero di insegnamenti in lingua inglese attivati in questi corsi di laurea rispetto sia agli anni precedenti sia ai corsi di laurea magistrale a ciclo unico che presentano, invece, una offerta di corsi in inglese ancora limitata.

Lo strumento di mobilità studentesca più utilizzato dagli studenti è rappresentato dal programma europeo *Erasmus+ for Study*: i dati dell'a.a. 2015/16 registrano aumenti consistenti sia degli studenti *outgoing* (+9,4%) sia, soprattutto, degli studenti *incoming* (+23,1%).

Tra le azioni di Ateneo per l'internazionalizzazione, molto positivi sono i riscontri per le iniziative:

- *Visiting Scientist*, avviata nel 2010 allo scopo di incoraggiare la mobilità in entrata per brevi periodi (1-3 mesi) di studiosi stranieri di chiara fama, l'iniziativa ha coinvolto un numero di docenti progressivamente crescente fino a raggiungere, con il bando 2016, l'assegnazione di 58 contributi;
- *Visiting Professor*, finalizzata a incrementare la presenza di docenti stranieri, riproposta e sostenuta nel corso del 2016 dalla Fondazione CARIPARO, ha finanziato 7 posizioni per docenti di chiara fama chiamati a tenere insegnamenti in lingua veicolare e 14 posizioni per attività di collaborazione scientifica presso i dipartimenti dell'Ateneo.

Strumento fondamentale per la visibilità e l'attrattività internazionale sono i siti *web* ufficiali di Ateneo, dei dipartimenti, delle scuole e dei dottorati di ricerca. È necessario che questi siano disponibili anche in lingua inglese, in una versione coerente con quella italiana, e aggiornati con continuità. Nonostante le azioni messe in atto dall'Ateneo, si rileva che l'attuale situazione non

appare ancora pienamente soddisfacente in quanto, a oggi, la versione inglese del sito *web* di Ateneo relativa ai corsi di studio non risulta del tutto completa e aggiornata. Il NdV raccomanda, pertanto, che l'Ateneo adotti un'azione forte e mirata che conduca alla predisposizione di siti *web* ufficiali in lingua inglese, omogenei in termini di *format* e di contenuti e all'adozione di un monitoraggio continuo, in particolare per le informazioni sulla didattica e sulla ricerca.

Il NdV rileva che i dati ministeriali relativi agli iscritti stranieri non discriminano tra coloro che hanno residenza fissa in Italia e coloro che provengono dall'estero per iscriversi all'università. Al fine di poter adottare una efficace politica sulla mobilità in ingresso, fondata su dati interpretabili con chiarezza, il NdV ritiene necessario che l'Ateneo si doti di strumenti di monitoraggio adeguati.

Il NdV ritiene che l'Università di Padova possieda tutti gli strumenti necessari per migliorare in maniera sostanziale la propria collocazione internazionale. Per ciascuna delle aree che caratterizzano l'internazionalizzazione appare necessario stabilire, tuttavia, gli specifici obiettivi programmatici da raggiungere, le relative tempistiche e le attività di monitoraggio dei processi e dei risultati ottenuti. Il NdV, pertanto, raccomanda che, contestualmente, siano definite le azioni da adottare, i responsabili e i soggetti coinvolti, nonché gli strumenti organizzativi e finanziari necessari. Infine, un'azione decisiva dovrebbe essere messa in atto per agevolare il rapporto tra gli studenti e il personale in formazione straniero con gli uffici esterni alla realtà universitaria (Sistema Sanitario, Questura, ecc.).

EXECUTIVE SUMMARY – ENGLISH VERSION

Once again, as in the tradition, the Nucleo di Valutazione (NdV) - the University evaluation board -, releases its annual report on the University of Padova. The findings are mainly directed to the University's governing and administrative bodies, academic, administrative and technical staff and students, but are also of interest for the wider public: the academic community at large, central and local government and institutions, industry, cultural bodies, the mass media, and the general public.

As in previous years, but with some innovations, the report aims at depicting the main University's vocations, with a specific emphasis on the evaluation of the quality, efficiency and transparency of its activities. It examines the effectiveness of the organisation and of the management of the human, instrumental and physical resources functional to obtaining the University's strategic objectives. Relevant data and indicators are compared with other Italian universities with the aim to set up, where absent, or improve, when already present, increasingly sophisticated monitoring systems. The report contains a review of the main innovations introduced and an integrated framework of the different structures within the University. Furthermore, it describes University's strong points and suggestions for improvement. What emerges is a complete picture of the University, a useful instrument for anyone seeking information regarding its students, teachers, staff, activities, research and initiatives.

This year's report was released later than in previous years. Among the reasons of the delay two are worth underlining. The first is that the research assessment results had not yet been released, and they are a major test for the University, which had passed the previous assessment with flying colours. As will be discussed below, the results confirmed the University's excellent standing in Italian research. The second reason is that there was a change to University governance in October 2015. Limiting the analysis to 2015 would have produced an "out of date" report that did not detail the changes that had taken place, and final data on 2016 has become available recently. The various chapters therefore overlap the evaluations of the University's new and previous governance. Consequently, a full evaluation of the new course, managed by the University's new Governing bodies, must be postponed, on some aspects, to the 2018 report.

The report consists of this brief introduction and eight chapters on People, Organisation, Research, Third Mission - a new chapter added this year to evaluate activities promoted by the University - Teaching, Student Services, Financial Management, and Internationalisation.

PEOPLE

The University of Padova is a large-size university with an articulated and complex organisational and management system; it has more than 4,000 staff and nearly 60,000 students, as well as another 5,000 people who are involved, including junior doctors, PhD students, contract employees and professors, temporary workers and volunteers.

The number of people working and studying at Padova has remained unvaried over time and has not suffered the downsizing seen in many other Italian universities; indeed, the number of enrolling students has risen (with 80.1% from the Veneto region). Nevertheless, the number of students coming from outside the Veneto remains limited to 15.6% and foreign students account for 4.3%, clearly showing that the University has not yet managed to overcome the scarce mobility of Italian students. Even though the results can be considered overall positive, as Padova ranks just behind some of Italy's most attractive universities, there is ample room for improvement.

Composition of personnel has remained unvaried during the last three years. At present, the University employs its personnel mainly on permanent position contracts, both among technical and administrative (93.3%) and academic (91.4%) staff.

As far as technical and administrative staff is concerned, there has been a drop in EP- (3.1%) and B-type personnel (3.9%), while the composition of academic staff clearly shows the effects of legislation and the introduction of the Special associate-professor recruitment plan 2011-2014: the increase in the number of associate professors (from 34% in 2014 to 43% in 2015) stands alongside a progressive fall in the total number of researchers (from 42% to 33% within the same timespan).

In 2016 the Padova ranks among the universities with the lowest percentage ratio of fixed-term researchers (8.6%) to the total number of academic staff.

However, recruitment is one of the University's strengths, placing it amongst the top national universities for young people being research-trained when its numbers are compared with similar universities in terms of the ratio of Ph.D. students/grant-holders to permanent professors.

However, the recruitment of full professors is low, and in the overall composition their share reduces from 24% in 2014 to 23% in 2016. The above analysis reveals that the University's recruitment is barrel-shape.

The Nucleo di Valutazione (NdV) also welcomes the fact that the University used its budget for professor recruitment well within the constraints introduced by 2010 legislation (not more than 50% ear-marked for art. 24 comma 6, L. 240/2010), and it also made parsimonious use of the procedures ex-art. 24. Moreover, the NdV is pleased to acknowledge the positive outcomes of the Brain Gain Project with which the University of Padova has allocated a budget for the recruitment of 22 professors: 10 European Research Council (ERC) winners, and 12 Italian and foreign professors in service at institutes worldwide.

Regarding the composition of academic staff, the NdV notes that the presence of women remains low, particularly in key positions. Although women account for more than 50% of technical and administrative staff, only 35% of the University's academic staff are women. This figure puts Padova in last place when it is compared with similar-size universities. The situation is very unbalanced in terms of associate professors, where women account for 34%, and in terms of full professors, where 20% are women. However, the male/female ratio is more evenly balanced between researchers on permanent positions (47%) and those on fixed-term contracts (42%). There is also a more balanced situation regarding technical and administrative staff, where the number of women is more than 50% in all categories.

Close analysis of University departments highlights a widespread imbalance between the male/female ratio, especially among the full professors. Women make up 10% of full professors in 8 out of 32 departments – that is, only a quarter - and less than 5% in 6 departments. Women full-professors account for 40% to 50% in three departments only and above 50% only in one. As far as recruitment is concerned, the NdV points out that new recruits and career developments have not yet managed to balance the gender gap.

Overall, the University of Padova proves to be a healthy large-size university, but there is still ample room to improve. The NdV stresses the importance of welcoming changes and actions to plan and start new recruiting processes in order to contrast the massive retirement foreseen in the years to come. For academic staff especially, the NdV recommends starting strategic action to promote the employment of researchers on fixed-term contracts and to address the imbalance between full and associate professors by increasing the number of full professors.

When doing so, the University should take into account the need for a major increase in the number of women in order to start reducing the significant male/female gap in top positions.

ORGANISATION

The NdV appreciates by the University's efforts to improve internal management and organisation. The innovations introduced in 2016 are perfectly in line with what had been deliberated by the University's Board in December 2015. To be particularly commended is the appointment of a person responsible for monitoring the performance cycle. This innovation has led to a marked improvement in the management of the Performance Plan, especially the programme for transparency and integrity, as well as in risk prevention, assessment and management. In fact, the NdV has noted a significant increase in risk mapping; the number of mapped processes doubled between 2015 and 2016, while sub-processes tripled, increasing from 15 to 36 in 2015 and from 57 to 147 in 2016. Another commendable effort regards the policy of rotating managers, although it is too early yet to fully gauge the efficacy of this innovation. Yet another positive point, albeit in response to a specific legal requirement, is the updated and re-organised University webpage on transparency.

Alongside the performance cycle process, the University has participated for many years in the Good Practice project, which favours constant monitoring and improvements in administrative services through effective benchmarking practices. The NdV particularly commends the use of customer satisfaction surveys by the Central Administration, especially with regard to teaching and student services. One noteworthy innovation in this field is the Service Charter for Central Administration, introduced in October 2016. Finally, the NdV particularly welcomes the importance given by the Administration to the Survey of Organisational Wellbeing, evident in the way the results were related to the objectives of the Performance Plan and in the decision to repeat the survey even though it is no longer required by law.

There are, however, some weaknesses in the system that will need to be addressed in the near future. The NdV holds that the mapping of services should not be limited to those of the Central Administration, but should be extended, in forthcoming programmes, to all University's structures (Department, ecc.). There is ample scope for improvement in the formulation of the Performance Plan: the indicators used to measure objectives do not adequately measure how far targets have been attained. These, often, are not objectively measurable and, in many cases, are self-referencing. The same goes for the individual targets, which are often described only in qualitative terms or in connection to legal obligations, or they are simply unchallenging. In the field of performance, the Survey of Organisational Wellbeing reveals that managers do not adequately promote transversal objectives, which could greatly improve cooperation between different areas of an increasingly integrated, results-oriented organisation. Another criticism, also emerging from the Survey of Organisational Wellbeing, regards professional training for the technical and administrative staff (PTA), which is perceived as insufficient when compared with the need to modernise and reorganize administration departments and their roles. Moreover, academic staff and high-level administrators rarely participate in training or refresher programmes, apart from those required by law, despite the fact that the University has important challenges to meet in the coming months. There is an urgent need for specific training initiatives in the areas of performance, evaluation and quality assurance of teaching and research.

In conclusion, one theme that emerges in various areas is that of gender, where much still remains to be done to improve opportunities for the professional growth of women, especially regarding positions of responsibility. One of the issues noted at the organisational level regards the excessive fragmentation of the organs and responsibilities involved with equality of

opportunities. The NdV recommends that the University intervenes with specific action to address this problem.

RESEARCH

The NdV commends the undoubted excellence of the University's research, which was highlighted in the outcome of 2011-2014 Research Quality Assessment (VQR) programme; once again, Padova came top of the national ranking and was in the top three nationwide for similar-size universities in 12 areas. It also achieved a high success rate in Scientific Independence of young Researchers (SIR) calls for proposals, which are an important investment for the future. They make a significant contribution to the University's continued ranking in the highest positions.

The NdV notes that these results are accompanied by a strong commitment to research in terms of funding, organisation and assessment. The University has compensated for the lack of research funding from Italy's Ministry of Education (MIUR) by contributing generously from its own budget, and the NdV is pleased to see that good practices include encouraging departments to manage their research funds autonomously, with funding remaining commendably high.

In relation to the other aspects, the NdV applauds the analysis and monitoring of project selection procedures, the ex-post control and monitoring of research funding effectiveness, and the investment in three research managers. Each manager focuses on one of the three European Research Council (ERC) macro-areas in a bid to assist academic staff in the development of the scientific part of their EU project proposals. This measure is geared towards improving the University's ability to attract European funding. The NdV recommends an assessment of the measure. Despite all the above, however, the NdV notes that the University of Padova's enviable position at national level, is not replicated at the European level. A detailed analysis of the performance in international competitiveness should be carried out. More generally, the NdV recommends that the University assess its success in the research objectives it has set itself via both greater integration of these objectives in its Performance Plan and a detailed monitoring activity by the responsible University bodies (e.g. Observatory).

Furthermore, the NdV must also mention the less positive results in the 2011-2014 VQR in some scientific areas, which have not performed to expectations. Some of them, although not all, have used the recruitment instrument to improve performance: their overall quality parameter for new recruits or promotions is above the area average. Others, however, haven't taken this opportunity and their parameter is below the area national average. Moreover, some areas which position quite well at national level, have also not fully exploited recruitment to improve overall performance further. The NdV recommends implementing a targeted support policy for the areas that had less positive VQR results. A policy based solely on rewarding or penalising would have a negative impact on the overall quality of the University. Paradoxically, the University's extremely strong results can be further improved by acting mainly (or only) on the less positive areas. In light of this, however, the University needs to set up a system that monitors the effectiveness of any measure.

The NdV would also like to draw the University's attention to its limited success in calls for proposals for Research Projects of National Interest (PRIN). Saying this, however, the overall low level of funding for PRIN and the financing of a few research units limits the reliability and interpretation of statistical analysis and the review of specific support action.

The NdV has also pinpointed a range of other research areas that would benefit from improvement. Although the University has provided substantial resources from its own budget

and these resources have enabled it to maintain the total University budget practically unchanged, there are limited funds for the purchase and/or implementation of major research infrastructure. Research funding or sponsorship by public or private entities, as well as by business, should be sought with greater conviction due to the chronic lack of ministerial funding.

The funding of fixed-term “B-type” researchers, which allows the University to employ young resources from outside its ranks, should also be more structural. One reason for this being that it has contributed to the generally very positive recruitment parameters in a number of areas. The NdV therefore recommends that the episodic nature of this measure should be reviewed and multi-year planning should be implemented so to allow departments to plan more carefully and to create opportunities for qualified young people to find employment.

THIRD MISSION

This is the first time that there is a specific chapter on the Third Mission in the Annual Report. This decision was taken to underline the strategic importance the University attaches to developing its Third Mission, which is described in its strategic objectives 2017-2018 and divided into Technology Transfer, Public Commitment, and Health and Wellbeing.

Third Mission figures, published recently by Italy’s National Body for the Assessment of the University System and Research (ANVUR) in its 2011-2014 VQR cover two main areas: Promotion of Research and Production of Public Assets for Social, Educational and Cultural Purposes. Although the analytical data have not yet been made available, the aggregate data allow an initial assessment to be made. In the former area, the University of Padova is high in the ranking and only shows some weakness in its liaison network. As regards the second, although it compares exceptionally well with other universities in its group, indicators suggest that there is ample margin for improvement. It is clear, however, that ANVUR’s evaluation of Third Mission is still at the experimental stage and that figures must be viewed with due caution, especially when universities are compared. It is reasonable to assume that the absence of a direct link between Third Mission performance and the allocation of resources may have had a negative impact on the care, precision and completeness with which universities completed their forms.

With regard to training within the Third Mission activities, the University has recently regulated the procedures for the establishment of LifeLong Learning (LLL) courses. The NdV welcomes this initiative as the University has moved towards a more European standard and terminology. The University has also introduced Catalogue Courses for lifelong learning, an innovative type of training. Departments offer these flexible courses, which can be activated by stakeholders, and are designed mainly for the professional training of persons with work experience. These courses, however, are still limited in numbers and used patchily by Departments. The NdV suggests to promote its use also including them among the University’s LLL activities.

The NdV observes that a greater commitment to lifelong learning can also be made by coordinated joint action with the universities of the recently formed Italian University Network for Lifelong Learning (RUIAP), which operates closely with its European counterpart the European University Continuing Education Network (EUCEN), which the University of Padova was instrumental in launching.

TEACHING

The University of Padova, thanks to its 174 courses active in academic year 2016/2017, offers a broad and diverse variety of degree options. Over the past years, a trend towards greater specialisation in second-cycle degree courses has been witnessed, and today they account for

about 50% of all University of Padova degrees, while first-cycle and the single-cycle degrees account for 44% and 6% respectively. More generally, a slight decrease in the number of active courses has been noted. This, however, has not affected enrolments, which have grown. Enrolment figures, in fact, show an increase, with the number of students enrolled at the University rising to 3.9% of Italy's overall university population, up from 3.7%.

The Nucleo di Valutazione (NdV) appreciates the extraordinary result in terms of second-cycle degree attractiveness. In fact, in terms of students enrolled in second-cycle degree courses from other regions and from abroad, there has been an increase from 33.2% to 33.8% in the last year. Numbers have experienced stable growth over the last five years, leading the quota of students from outside Veneto to increase by more than three percentage points.

The NdV also notes that figures for employment levels are particularly positive. The University's graduate employment levels are among the highest in Italy. A specific mention must be made of the results for the Galilean School of Higher Education (SGSS), whose graduates enter the workforce much more rapidly than the national average, with excellent levels of satisfaction.

Finally, the NdV would like to highlight the excellent coverage of the student opinion survey, which is an indispensable tool for the whole quality assurance system and particularly useful for establishing points that require specific focus.

Although this context is very positive overall, the NdV notes some aspects that should be considered by the University Governing Bodies. In particular, there has been a decline in the number of students from abroad and from outside the region (down from 21.7% to 19.9%) enrolled in first-cycle and single-cycle degree courses. For the degree courses in some Schools, student-career figures have critical values and careful reflection is required as to the causes and possible remedies. In addition, aggregate data aside, the NdV noted a host of extremely diverse situations, both between courses and within the courses themselves.

Therefore, the NdV recommends a series of initiatives aimed at introducing more innovative teaching methods and oriented, in particular, to those at the beginning of their teaching career. Furthermore, particular attention should be paid to new e-learning techniques, which could be valuable tools both in supporting classroom teaching and as an integration/replacement of traditional teaching methods.

The NdV also recommends systematic and structural measures that can identify the causes of the critical student-career figures and propose specific improvement action, which should then be carefully monitored. The NdV recommends the University Governing Bodies reflect carefully on whether to reintroduce an evaluation survey to gather further information from the students on their degree courses, the classrooms and equipment, support services and the examinations taken. Examinations should be consistent with the content of lectures, and methods should be consistent with explanations at the beginning of the course or on the course webpage.

Finally, as mentioned in the Internationalisation, in order to adopt an effective policy for incoming students, based on clear data, the University needs to adopt instruments capable of identifying foreign students residing in Italy who are attracted by the University and those residing permanently abroad.

STUDENT SERVICES

The state of the University of Padova's student services is, in general, very positive. One of the University's main strengths is that it provides ample opportunities for students to access grants, exemptions and merit scholarships, some of which are extremely innovative. Its Mille e una lode scholarship is one example, as it provides grants in the shape of services or activities (e.g.

remunerated apprenticeships or internships, supplements to Erasmus grants, and 50 tutoring hours) to about 3% of students on each degree course.

The NdV welcomes the significant growth in the number and use of admissions guidance initiatives, which today reach a wider audience of actual and potential users than ever before; it also welcomes the steady rise in the number and effectiveness of tutoring projects, which have been confirmed by monitoring these initiatives. The NdV also recognises and appreciates the University's latest tutoring schemes. They include the Drop-out project, which has halved the average drop-out rate, from 4% to 2% in the 34 courses taking part; the Risveglio project, which has encouraged 34% of the students who are behind with their examinations to resume their studies; and *Cultura e accoglienza*, a refugee-support project which will start on an experimental basis in academic year 2016/2017.

The NdV praises the University's job-placement activities, which have led to a steady increase in the number of job offers in Italy and abroad for students and graduates at the University of Padova. In 2016, 21,784 internships and apprenticeships were undertaken, up significantly on previous years, with 528 internships (2.4%) being undertaken abroad. The University of Padova and its University Language Centre (CLA) have launched a range of projects that are enabling the University to achieve its internationalisation objectives; the main projects include Learning English for Academic Purposes courses, as well as projects to foster self-learning and peer-to-peer learning (Face-to-Face, Tandem Learning, and E-tandem). The NdV recommends that these projects be monitored in order to gauge their effectiveness and to assess them for further promotion, as their cost-benefit ratio is potentially excellent and they will have positive repercussions on integration.

The NdV greatly appreciates the University's efforts to ensure the right to education for students with disabilities and dyslexia, but it stresses the need to monitor the satisfaction levels with the services and support provided. It also recommends that more effective measures be put in place to encourage students to participate more actively in electing the Disability and Inclusion representative to the Student Council.

More generally, the NdV recommends that bespoke measures be introduced to promote student awareness of the fundamental role played by their representatives within the quality assurance process. The NdV believes that a major issue is the low student turnout in the election of their University representatives, e.g. on the Joint Professor Student Schools Commissions (CPDs) - whose role is governed by Italian Law no. 240 (2010) and is critical to the Self-assessment, Assessment and Accreditation system (AVA), Accreditation and Assessment Groups (GAV), and the Student Council. As a result, the appointment and the full and effective operation of these bodies are frequently hampered. The NdV therefore recommends that urgent measures be introduced to deal with this issue.

The NdV also draws the University's attention to the low return rate for internship assessment questionnaires. It stresses the importance that these questionnaires have for acquiring information and for intervening effectively whenever situations are in need of improvement. The aims are to safeguard the students, provide greater satisfaction and benefits for third parties (e.g. businesses and organizations), and further promote internships, as they are vital to student training and acquisition of skills.

One major drawback for student services is the continuing decline in the use of the University Sports Association facilities (CUS) by students. The NdV believes that this issue requires bespoke action to establish the reasons and any corrective measures, considering the significant economies of scale to be gained by more extensive use of the facilities.

Additional points requiring attention include the decline in regional government investments in the Right to Higher Education (DSU), which is reflected for one in the progressively rising prices of meals in refectories run by the Regional Guarantor of the Right to Higher Education (ESU) and affiliated refectories, and the resulting decline in meals served. The NdV also notes a fall in the number of bed places being made available, down 221 in the last five years.

Another is the significant drop in the number of students eligible for grants—the lowest for five years—and the obvious imbalance that this situation creates in terms of social inclusion and equal opportunities. Although the fault does not lie with the University, but with Italy's new income testing system (ISEE), the NdV recommends that the University take all the action necessary to address the issue through the appropriate channels and to keep attention focused on the problem.

Finally, the NdV recommends the University introduce an annual centralised survey of classrooms and laboratories and a space-management system to ensure teaching needs are met more efficiently and effectively. The "Good Practice" survey has revealed that overall student satisfaction is higher than the sample average, but is still far from levels of excellence.

MANAGEMENT

The NdV welcomes the overall picture that emerges from its analysis of the University's management and balance sheet. In particular, the NdV deems it positive that the University draws its revenue from a range of sources and that it is able to comply with the requisites that determine ministerial funding, which remains substantially stable despite cuts to funding at national level.

Once again, the University of Padova ranked third at system level for the allocation of investments from the government's Ordinary Financing Fund (FFO). However, to ensure that these results continue for the coming years, the University is advised to equip itself with a reporting system which, at predetermined intervals, monitors the state of the three main domains for the awarding of FFO funding (teaching, research, personnel recruitment policies) and introduces real-time strategies and corrective measures wherever necessary.

The NdV also welcomes the University's excellent standing for the indicators in Italian Legislative Decree no. 4 (2012)—spending on personnel, debt level and financial sustainability—which are major criteria in the assignment of points for university staff recruitment and/or career progression.

It should also be noted, however, that the University's balance sheet shows that approximately 53% of overall University revenue comes from the FFO, but only 24% comes from the University's own resources. The vast majority of the University's own revenue derives from student fees (72%), with the remainder come from competitive research funds (21%) and from commissioned research and technology transfer (7%). The NdV therefore urges the University to invest more effort in increasing resources from competitive research funds and commissioned research. For more indepth information on this issue, please see the Research and Third Mission chapters.

Regarding the University's balance sheet, the NdV notes that 2015 marked the debut of the financial and property accounting system, which has replaced the State's traditional financial accounting system to comply with Legislative Decree no. 18 (2012). As the NdV points out in its report, the transition to the new accounting system was an enormous challenge for the University, despite external support, and led to the 2015 balance sheet being closed at the end of 2016 after massive efforts by all of the University's departments, delegates and staff. The NdV recommends that these efforts continue to ensure that the University's 2016 balance

sheets are presented by the approval deadline for Italy's large universities, which is usually no later than the end of June/early July of the following year.

The NdV points out that this new system bolsters the assessment of management efficiency and effectiveness processes, as it introduces the principle of financial competence. In addition, it facilitates the link between the performance cycle and accounting measurements in compliance with the Guidelines on Integrated Planning drawn up by Italy's National Agency for the Assessment of the University System and Research (ANVUR). The NdV, therefore, recommends that adequate resources be allocated to promoting the well-known benefits of management by a transition to the new financial and property accounting system, namely analytical accounting, management control, management efficiency and effectiveness assessment, performance-cycle monitoring, and closer integration with resource allocation, to name but some.

The NdV also recommends that adequate value be added to these resources by capitalising on the investment made in University staff. It also recommends that the remaining obstacles to the single final balance sheet be removed so that it is fully effective, which may include greater commitment to bespoke training at central and department levels. A similar commitment is also required in various domains of University activity, as is clear from the results of an organisational health survey.

INTERNATIONALISATION

The objective of the University of Padova is to strengthen its international vocation, to improve international relations in an effective and sustainable manner, enhance the realisation of innovative and internationally competitive research projects, and to enhance its position in the most respected international rankings.

The NdV considers these general goals particularly valuable and encourages the University to continue the process of translating them into specific actions aimed at helping it acquire greater visibility in the international arena, increase its ability to attract professors from abroad, boost its flow of incoming and outgoing students with foreign universities, and increase the percentage of foreign students attending its higher education programmes and doctoral courses. In the report, the NdV focuses specifically and in great detail on the internationalisation aspects of teaching, including the doctoral programmes. Issues related to the internationalisation of research and to European and international funding are discussed in the relative chapter.

As for the internationalisation of teaching, the NdV notes how, in recent years, the University, in line with its strategic objectives, has focused on offering courses in English as a Medium of Instruction (EMI) for its most advanced stages of training and is making a significant effort to build educational and scientific packages that can facilitate access by international students.

The data relating to the internationalisation of its doctoral courses show a steady increase in the number of international students registered, indicating that the University is growing in attractiveness. As for the number of international students enrolled in other courses, the NdV notes that after slight but clear growth between 2013/14 and 2014/15, there was a minor reduction in 2015/16. Although it is still difficult to give a clear reading, partly because the data is provisional, the NdV believes that the slight decrease in students enrolled in second-cycle degree courses (Laurea Magistrale) should be cause for reflection. The University is invited to do so because 2015/16 saw more EMI lessons added to these courses, and they offer more EMI lessons than the postgraduate single-cycle degrees (Laurea Magistrale a Ciclo Unico), which still have only a limited range.

The most popular student mobility programme is the European Commission's Erasmus+ for Study. The data for the 2015/2016 academic year register a very positive increase in both outgoing (+9.4%) and, in particular, incoming (+23.1%) students.

Extremely positive results have been noted for the following University internationalisation schemes:

- Visiting Scientist, which was launched in 2010 to encourage the incoming mobility for short periods (1-3 months) of renowned foreign scholars. The number of professors has progressively increased, with funding for 58 positions in 2016;
- Visiting Professor, which aims to increase the presence of international professors, a scheme revived and supported during 2016 by the CARIPARO Foundation. It has funded seven positions for renowned professors to hold lessons in a vehicular language and 14 positions for scientific co-operation activities at various University departments.

The basic instruments for international visibility and attractiveness are the official websites of the University, its departments, schools and research doctorates. They must also be available in English, in a version consistent with the Italian one, and must be continuously updated. Despite the actions taken by the University, it is noted that the current situation does not yet seem entirely satisfactory because, to date, the English version of the University website providing information on degrees is not entirely complete and up-to-date. The NdV recommends that the University take strong action that will lead to the preparation of an official website in English, homogeneous in terms of format and content, continuously monitored, with particular attention to the information on teaching and research.

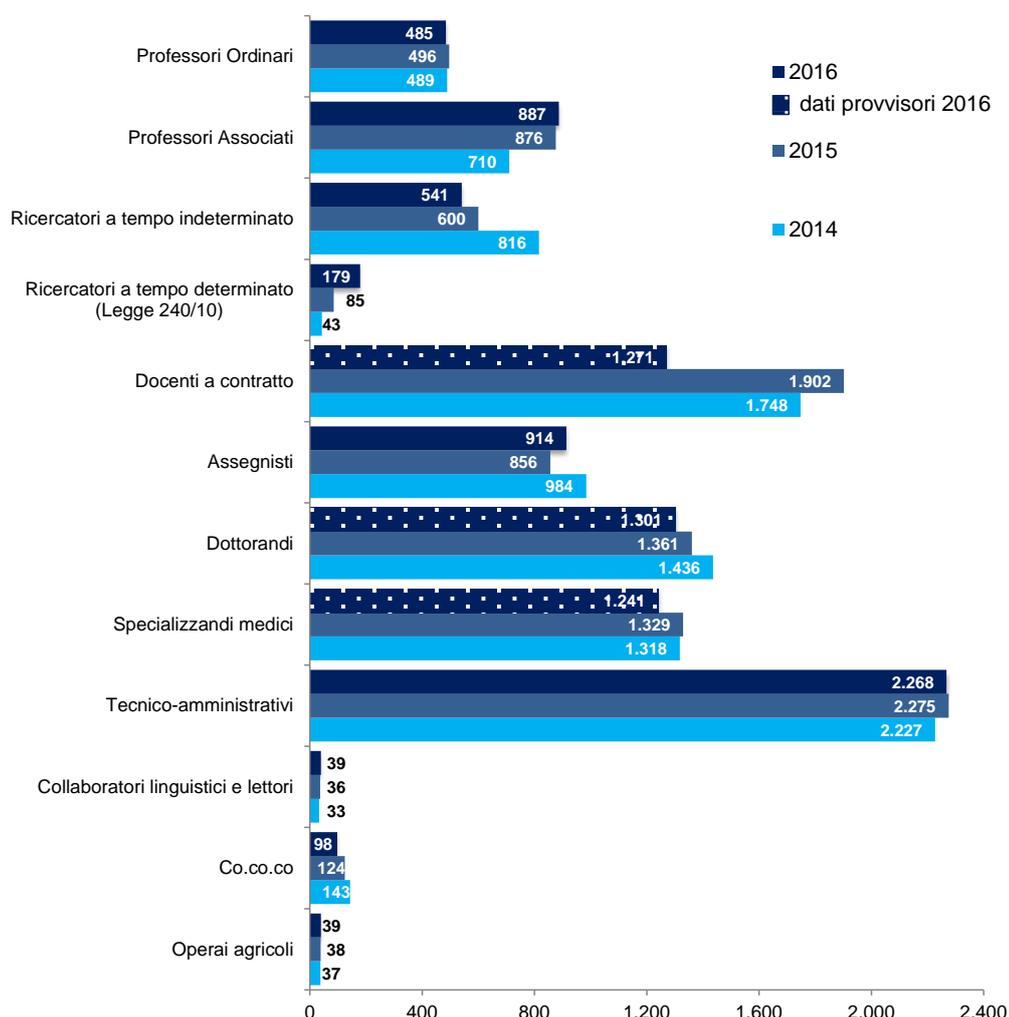
The NdV notes that the ministerial data relating to international enrolments does not differentiate between those who have permanent residence in Italy and those who come from abroad to enrol. In order to adopt an effective incoming mobility policy based on clearly interpretable data, the NdV, as already mentioned in the chapter on Teaching, considers it necessary to adopt instruments capable of distinguishing between foreign students residing in Italy who wish to study at Padova and those permanently residing abroad.

The NdV believes that the University of Padova possesses all the tools to improve its international position substantially. For each area of the internationalisation process, the University needs to set specific policy objectives, timescales and monitoring plans for processes and results. The NdV recommends clearly identifying the actions required, the people in charge, the parties involved, and the organisational and financial instruments needed. Finally, decisive action needs to be taken to facilitate relations between international visitors, both students and scholars, and local bureaucracy, e.g. local health authorities and the police department.

1. LE PERSONE

In Ateneo i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato sono 4.067, suddivisi in personale docente (1.913), personale tecnico-amministrativo (2.121), operai agricoli (3) e collaboratori esperti linguistici (31). Sono presenti, inoltre, 5.196 persone a tempo determinato e con diverse tipologie di rapporto: ricercatori (179), docenti a contratto (1.271²), assegnisti (917), dottorandi (1.301¹), specializzandi medici (1.241¹), personale tecnico-amministrativo (147), operai agricoli (36), collaboratori esperti linguistici (9) e personale con contratto di collaborazione coordinata continuativa (98). Nel complesso lavorano in Ateneo 9.263 persone (Grafico 1).

Grafico 1 – Il personale dell’Ateneo di Padova: composizione per qualifica e per anno



Per quasi tutti i dati il riferimento temporale è al 31.12 di ogni anno. Il dato relativo ai docenti a contratto, ai dottorandi e agli specializzandi medici si riferisce agli anni accademici 2013/14, 2014/15 e 2015/16 (per quest'ultimo si tratta di stima). Il dato relativo ai dottorandi tiene conto anche di persone che sono iscritte al dottorato di ricerca e contemporaneamente figurano come assegnisti di ricerca.

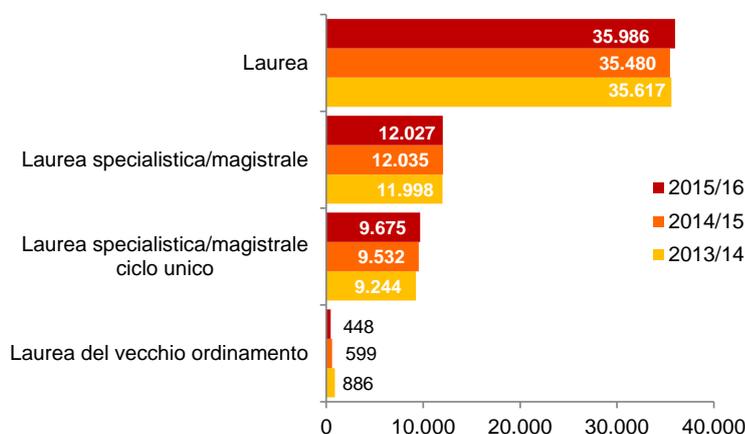
Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Programmazione e controllo di gestione e Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

² Dato provvisorio. Si veda nota del Grafico 1.

Il confronto dei dati del triennio evidenzia un aumento del numero di professori associati e ricercatori a tempo determinato, un calo del numero di ricercatori a tempo indeterminato e professori ordinari e, sulla base di dati provvisori, una lieve ripresa del numero di assegnisti e una diminuzione del numero di docenti a contratto, dottorandi e specializzandi medici. Le evidenti variazioni che si osservano nei numeri relativi al corpo docente e alle categorie di persone in formazione alla professione e alla ricerca, non sono visibili per il personale tecnico-amministrativo (PTA) la cui consistenza, in buona sostanza, rimane invariata.

Nell'a.a. 2015/16 risultano iscritti all'Università di Padova 58.136 studenti (Grafico 2), suddivisi in corsi di laurea (61,9%), di laurea specialistica/magistrale (20,7%), di laurea specialistica/magistrale a ciclo unico (16,6%) e in corsi di laurea del vecchio ordinamento (0,8%). Il numero totale degli studenti iscritti è leggermente aumentato rispetto all'anno precedente (erano 57.646 nell'a.a. 2014/15 e 57.745 nell'a.a. 2013/14) e risultano in lieve aumento le iscrizioni alle lauree di primo livello e alle lauree magistrali a ciclo unico.

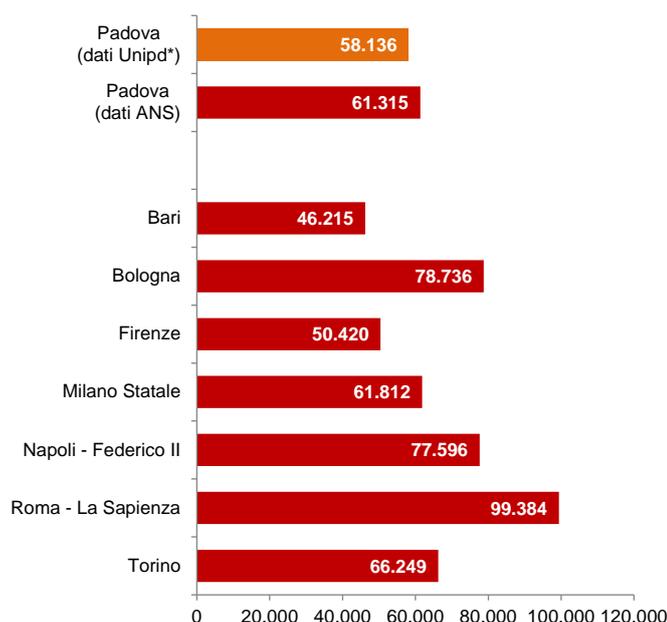
Grafico 2 – Studenti: composizione in valore assoluto degli iscritti per tipologia di corso di studio e per anno accademico



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica (a.a. 2013/14) e su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistema informativi e qualità della didattica (aa.aa. 2014/15 e 2015/16)

Il dato sugli studenti iscritti in Ateneo per l'a.a. 2015/16 (58.136), riportato nel grafico 2, è stato ottenuto sulla base della regolarità nel pagamento delle tasse: si tratta di una logica di costruzione che permette un confronto più preciso con i dati degli anni precedenti. Il Ministero fa invece riferimento ai dati contenuti nell'Anagrafe Nazionale degli Studenti (ANS), che forniscono valori leggermente diversi, in quanto derivano dalla rilevazione di un differente procedimento amministrativo. Tuttavia, essi permettono un confronto omogeneo con il dato nazionale e con i dati degli altri atenei per l'a.a. 2015/16, per cui nel grafico 3 si propongono anche i dati ANS.

Grafico 3 – Studenti: numero degli iscritti per Padova e per gli atenei del gruppo di confronto nell'a.a. 2015/16



* Dato degli iscritti per l'a.a. 2015/16 calcolato in base alla regolarità del pagamento delle tasse e riportato, distinto per tipologia di CdS, nel grafico 2.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistema informativi e qualità della didattica (per Padova*) e su dati ANS (per Padova e gli altri atenei di confronto-dati estratti al 20/01/2017)

1.1. PERSONALE DOCENTE

In relazione al personale docente a tempo indeterminato, nel 2016 sono stati registrati 114 nuovi ingressi a fronte di 82 uscite per trasferimento o pensionamento, 49 passaggi interni dalla posizione di ricercatore a quella di professore associato e 23 passaggi da professore associato a ordinario.

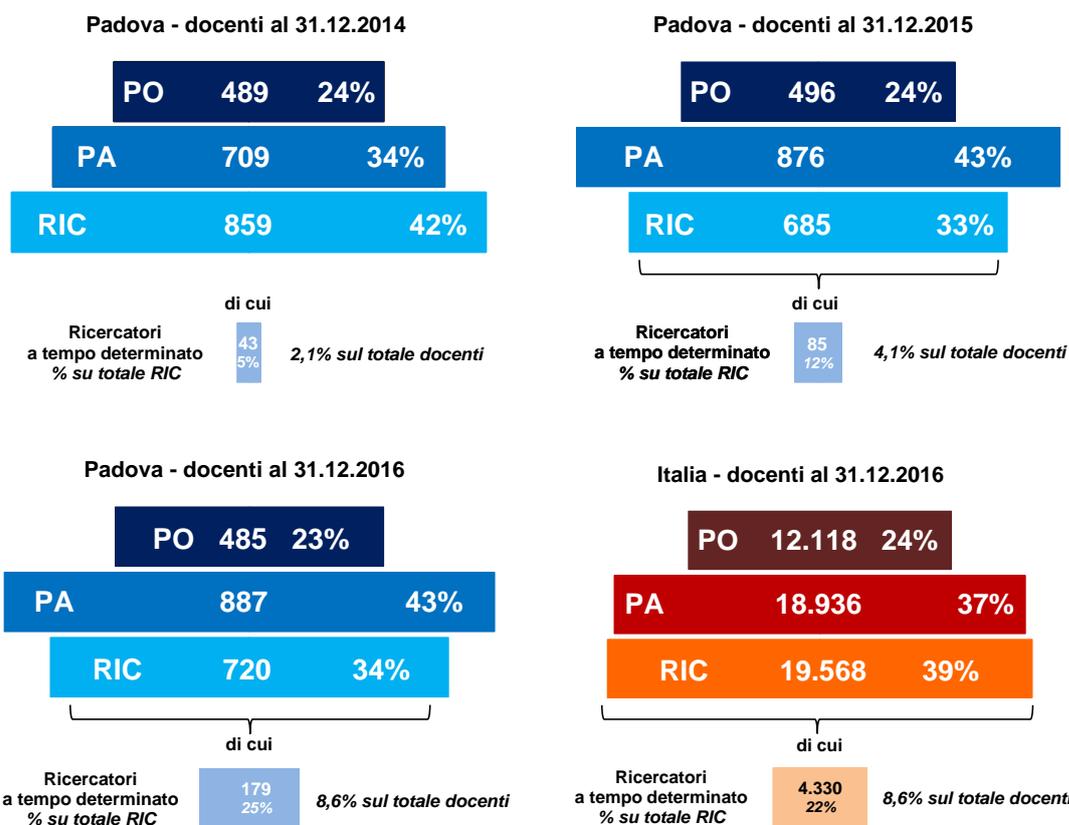
Al 31/12/2016 il personale docente è costituito da 2.092 persone (Grafico 4):

- 485 professori ordinari (PO);
- 887 professori associati (PA);
- 739 ricercatori (RIC) di cui:
 - 541 ricercatori a tempo indeterminato,
 - 121 ricercatori a tempo determinato L. 240/2010 di tipo a),
 - 57 ricercatori a tempo determinato L. 240/2010 di tipo b),
 - un ricercatore a tempo determinato L. 230/2005.

Questo assetto è il risultato di molti diversi fattori che hanno agito negli ultimi anni: gli effetti della L. 240/2010, i pensionamenti, il reclutamento di nuovo personale e il piano straordinario per l'assunzione di professori associati, concluso nel 2015.

A distanza di sei anni dall'emanazione della L. 240/2010, come era atteso, si osserva il progressivo svuotamento della fascia dei ricercatori (Grafico 4), che non sembra bilanciato dal pur considerevole aumento del numero di ricercatori a tempo determinato (da 43 nel 2014 a 179 nel 2016). Il dato complessivo sulla quota di ricercatori colloca Padova in basso nel confronto con gli altri atenei e, in particolare, con quelli del Nord (Tabella 1).

Grafico 4 – Personale docente: composizione in valore assoluto e in percentuale nell'Ateneo di Padova nel triennio 2014-2016 e confronto con il dato nazionale al 31.12.2016



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione (per i dati di Padova) e su dati MIUR–Cerca Università (dati estratti al 11/01/2017, per i dati Italia)

Tabella 1 – Personale docente: numero di ricercatori a tempo determinato per tipologia negli atenei di confronto al 31.12.2016

Ateneo	Ricercatori a tempo determinato				Ricercatori a tempo determinato sul totale docenti (%)
	Tipo a)	Tipo b)	L. 230/05	Totale	
Bari	97	22	0	119	8,9%
Bologna	176	125	0	301	12,1%
Firenze	122	74	0	196	13,3%
Milano	106	54	0	160	8,8%
Napoli	101	67	0	168	7,9%
Padova	121	57	1	179	8,6%
Roma	122	112	5	239	7,4%
Torino	83	75	1	159	9,1%

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione (per i dati di Padova) e su dati MIUR–Cerca Università (dati estratti al 11/01/2017, per i dati degli atenei del gruppo di confronto)

Sempre con riferimento al 31/12/2016, la composizione per fasce del personale docente è diversa da dipartimento a dipartimento (Tabella 2), si osserva tuttavia un generalizzato aumento dei ricercatori a tempo determinato (cfr. tabella 2 del Rapporto Annuale 2014-2015).

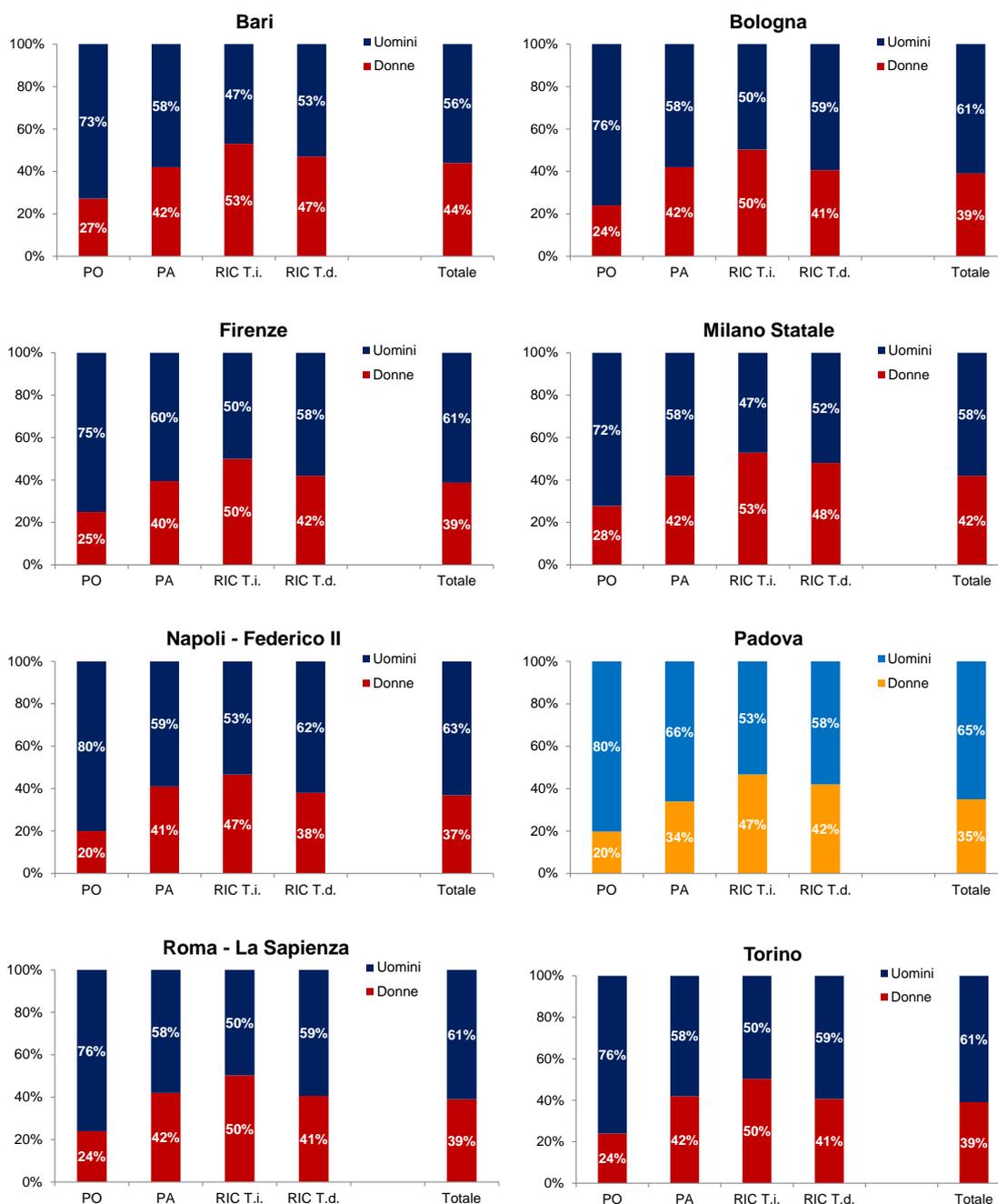
Tabella 2 – Personale docente: composizione in valore assoluto per qualifica e per dipartimento nell'Ateneo di Padova al 31/12/2016

Dipartimento	Prof. Ordinari	Prof. Associati	Ricercatori		Totale
			tempo indet.	tempo det.	
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	19	25	15	10	69
Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'arte, del Cinema e della Musica	6	20	14	5	45
Biologia	13	30	22	11	76
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	10	15	15	1	41
Diritto Privato e Critica del Diritto	15	16	14	2	47
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	16	15	12	3	46
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	26	50	37	3	116
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	21	50	30	14	115
Geoscienze	10	22	15	4	51
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	15	23	22	5	65
Ingegneria dell'informazione	25	38	24	10	97
Ingegneria Industriale	25	56	16	7	104
Matematica	28	43	26	5	102
Medicina	20	52	19	6	97
Medicina Animale, Produzioni e Salute	9	13	20	2	44
Medicina Molecolare	12	21	18	6	57
Neuroscienze Scienze	12	21	22	8	63
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	11	18	12	4	45
Psicologia Generale	22	14	13	5	54
Salute della Donna e del Bambino	8	14	9	9	40
Scienze Biomediche	12	23	18	7	60
Scienze Cardiologiche, Toraciche e Vascolari	15	22	11	5	53
Scienze Chimiche	20	43	14	5	82
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	15	18	17	3	53
Scienze del Farmaco	7	24	18	2	51
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	20	33	8	5	66
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	13	36	23	4	76
Scienze Statistiche	9	21	7	4	41
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	13	22	12	4	51
Studi Linguistici e Letterari	12	38	19	6	75
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	14	27	9	9	59
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	12	24	10	5	51
TOTALE	485	887	541	179	2.092

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

Al 31/12/2016 la composizione per genere del personale docente di ruolo dell'Ateneo mostra ancora una quantità modesta di donne (Grafico 5). Con solo il 35% di donne, Padova risulta essere l'Ateneo con l'equilibrio di genere peggiore rispetto agli atenei del gruppo di confronto. Osservando la percentuale di donne nelle diverse fasce del corpo docente, emerge una situazione piuttosto squilibrata tra i professori ordinari, dove è presente una sola donna ogni 5 posizioni (20%), e tra gli associati, con una donna ogni tre (34%), mentre è un po' più equilibrata tra i ricercatori a tempo indeterminato (47%) e determinato (42%).

Grafico 5 – Personale docente: percentuale di donne e di uomini per qualifica negli atenei del gruppo di confronto al 31/12/2016



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione (per i dati di Padova) e su dati MIUR–Cerca Università (dati estratti al 11/01/2017, per i dati degli atenei del gruppo di confronto)

La tabella 3 illustra la percentuale di presenza femminile per posizione in carriera nei diversi dipartimenti che compongono l’Ateneo patavino. Da un rapido sguardo si nota che lo squilibrio di genere nella composizione dei singoli dipartimenti è particolarmente pesante con riferimento alla prima fascia: in 8 dipartimenti su 32 si registra una presenza femminile minore o uguale al 10% nelle posizioni apicali (ben 6 hanno una presenza femminile inferiore al 5%). Tale squilibrio risulta generalmente meno accentuato nelle fasce inferiori.

Tabella 3 – Personale docente: percentuale di donne per struttura di afferenza e per qualifica al 31.12.2016

Dipartimento	PO	PA	RIC.TI	RTD	Totale
	% donne				
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	15,8	28,0	40,0	10,0	24,6
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	83,3	50,0	71,4	100,0	66,7
Biologia	30,8	66,7	45,4	54,5	52,6
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	10,0	46,7	80,0	100,0	51,2
Diritto Privato e di Critica del Diritto	33,3	56,2	42,9	100,0	46,8
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	12,5	26,7	33,3	66,7	26,1
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	42,3	48,0	54,0	33,3	48,3
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	4,8	14,0	26,7	7,1	14,8
Geoscienze	20,0	18,2	33,3	0,0	21,6
Ingegneria Civile, Edile a Ambientale	0,0	26,1	22,7	0,0	16,9
Ingegneria dell'Informazione	12,0	13,2	12,5	0,0	11,3
Ingegneria Industriale	8,0	16,1	18,7	42,9	16,3
Matematica	10,7	18,6	42,3	40,0	23,5
Medicina	0,0	28,8	52,6	33,3	27,8
Medicina Animale, Produzioni e Salute	11,1	15,4	50,0	50,0	31,8
Medicina Molecolare	25,0	61,9	50,0	83,3	52,6
Neuroscienze	0,0	42,9	27,3	50,0	30,2
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	15,8	55,6	66,7	75,0	62,2
Psicologia Generale	40,9	57,1	69,2	20,0	50
Salute della Donna e del Bambino	12,5	21,4	55,6	77,8	40,0
Scienze Biomediche	25,0	30,4	61,1	57,1	41,7
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	13,3	31,8	81,8	60,0	39,6
Scienze Chimiche	20,0	37,2	35,7	60,0	34,1
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	13,3	16,7	29,4	33,3	20,7
Scienze del Farmaco	28,6	58,3	83,3	0,0	60,8
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	5,0	30,3	50,0	60,0	27,3
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	38,5	44,4	65,2	50,0	50,0
Scienze Statistiche	33,3	57,1	85,7	75,0	58,5
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	38,5	36,4	58,3	50,0	43,1
Studi Linguistici e Letterari	50,0	47,4	63,2	33,3	50,7
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	0,0	18,5	22,2	33,3	16,9
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	25,0	20,8	30,0	40,0	25,5
TOTALE	20,4	33,9	46,9	41,9	35,0

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

Per quanto riguarda i nuovi ingressi del personale docente (114 unità nel 2016), la percentuale di donne è pari al 37,7% dei nuovi assunti (43 su 114): 3 donne tra i professori ordinari su un totale di 4, il 27,3% tra gli associati (3 su un totale di 11) e il 37,4% tra i ricercatori a tempo determinato (37 su un totale di 99).

Con riferimento invece alle progressioni di carriera (72 unità nel 2016), cioè tutte quelle posizioni che sono state raggiunte da docenti già presenti nei ruoli dell'Ateneo, nel 2016 le donne sono il 21,7% dei professori associati divenuti ordinari (5 su un totale di 23) e il 42,9% dei ricercatori diventati professori associati (21 su un totale di 49). Per valutazioni riguardo la

qualità delle nuove assunzioni e delle promozioni del personale docente si rinvia al Capitolo 3 “La Ricerca” (Tabella 41) ove si mostra quanto emerge sulla base della VQR 2011-2014.

L'età media del corpo docente è rimasta stabile nel corso del tempo e, sebbene appaia piuttosto elevata in tutte le fasce, nel 2014 e nel 2015 risulta in linea con il dato nazionale per quanto riguarda gli ordinari e leggermente inferiore per gli associati e per i ricercatori (Tabella 4). L'età media dei ricercatori a tempo determinato al 31.12.2016 risulta di 38,5 anni ed è in lieve aumento.

Tabella 4 – Personale docente: età media per qualifica e per anno nell'Ateneo di Padova e in Italia

Qualifica docente	Età media in anni					
	Padova			Italia		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Professori ordinari	59,7	60,2	59,9	59,6	59,8	Dato non disponibile (n.d.)
Professori associati	52,4	51,6	51,8	52,8	52,1	
Ricercatori a tempo indeterminato	45,8	46,9	47,7	47,1	48,1	
Ricercatori a tempo determinato	37,1	38,0	38,5	n.d.	n.d.	
TOTALE	51,3	51,7	51,5	52,2	52,7	

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica (anni 2014 e 2015) e su dati Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione (2016 per Padova)

Dal punto di vista strutturale la disponibilità di docenti deve essere valutata anche in relazione agli studenti iscritti. Il dato relativo al rapporto tra il numero di studenti e il numero di docenti negli atenei del gruppo di confronto risulta positivo per Padova in quanto si colloca tra i valori più bassi assieme a Bologna e Firenze (Tabella 5).

Tabella 5 – Studenti e docenti di ruolo: composizione e rapporto nel gruppo di confronto nell'anno 2016

Ateneo	Studenti 2015/16	Docenti al 31.12.2016					Studenti/Docenti equivalenti**	
		Prof. ordinari	Prof. associati	Ricercatori				Totale
				Indeter	a)	b)*		
Bari	46.215	256	461***	620	97	22	1.456	49,2
Bologna	78.736	688	1.086	704	176	125	2.779	40,7
Firenze	50.420	700	404	370	122	74	1.670	40,2
Milano Statale	61.812	513	739	570	106	54	1.982	44,6
Napoli – Federico II	77.596	582	857	683	101	67	2.290	48,6
Padova****	61.315	485	887	541	121	58	2.092	42,2
Roma – La Sapienza	99.384	746	1180***	1.322	122	117	2.307	42,5
Torino	66.249	433	743**	581	83	76	1.173	50,4

*Comprendono anche i ricercatori L. 230/2005.

** Il numero di docenti equivalenti attribuendo al personale di ruolo in servizio al 31/12/2016 i seguenti pesi: 1 ai professori ordinari, 0,7 ai professori associati, 0,5 ai ricercatori a tempo indeterminato e determinato di tipo b), 0,4 ai ricercatori a tempo determinato di tipo a).

*** Il numero di professori associati può contenere esigui numeri di professori incaricati o assistenti.

**** Per Padova sono stati considerati i dati del personale docente fornito dal Servizio Programmazione e controllo di gestione.

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Cerca Università (dati estratti al 11/01/2017 per i docenti) e su dati MIUR–Anagrafe Nazionale degli Studenti (dati estratti al 20/01/2017 per gli studenti)

1.2. PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E ALTRE TIPOLOGIE DI PERSONALE

Al 31/12/2016 il personale che segue le attività amministrative – gestionali dell'Ateneo e fornisce supporto alle attività di ricerca e didattica, risulta essere composto da:

- 2.268 unità di personale tecnico-amministrativo (PTA), di cui 147 persone a tempo determinato;
- 39 collaboratori linguistici, di cui 9 a tempo determinato;
- 98 persone impegnate con contratto di collaborazione coordinata e continuativa;
- 39 operai agricoli, di cui 36 a tempo determinato;
- 114 volontari del Servizio Civile.

Con un totale di 2.268 unità, il PTA rimane sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente (2.275 unità, tabella 6). Si notano, tuttavia, un calo del 3,9% nel personale di categoria B (7 unità) e un calo del 3,1% nel personale di categoria EP (4 unità).

Il numero di dirigenti è aumentato, ma in questo gruppo vengono inclusi il Direttore Generale e due dirigenti in aspettativa. Tra il PTA a tempo indeterminato (2.111 persone, esclusi i dirigenti) sono presenti:

- 9 unità in aspettativa per periodo di prova presso altro ente o per altra esperienza lavorativa,
- 5 unità in comando presso altra amministrazione o altro ente,
- 13 unità in esonero dal servizio, art. 72 c.1 L.133/2008 (70% retribuzione),

per un totale di 27 dipendenti che potrebbero uscire a breve e in maniera definitiva dall'Università di Padova.

Tabella 6 – PTA: distribuzione per categoria e per anno nell'Ateneo di Padova

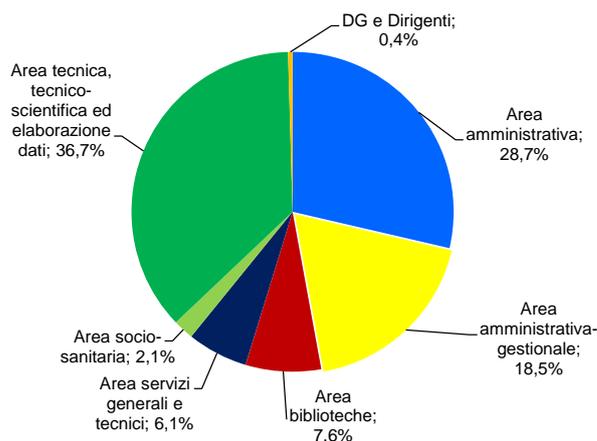
Categoria	2012	2013	2014	2015	2016	Variazione percentuale 2016 vs 2015
B	177	179	177	180	173	-3,9%
C	999	1.017	1.063	1.077	1.079	0,2%
D	872	866	854	881	882	0,1%
EP	125	126	125	128	124	-3,1%
DG e Dirigenti	9	8	6+2*	7+2*	8+2*	11,1%
TOTALE	2.182	2.196	2.227	2.275	2.268	-0,3%

* 2 dirigenti in aspettativa ai sensi dell'art. 2 comma 1 della L. 240/10

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Programmazione e controllo di gestione

L'età media del PTA è di 48 anni e risulta più elevata solo tra i dirigenti e gli EP (55 anni). La maggior parte del personale (Grafico 6) si colloca nelle aree "tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati" (36,7%), "amministrativa" (28,7%) e "amministrativa-gestionale" (18,5%).

Grafico 6 – PTA: composizione percentuale per area funzionale nell'Ateneo di Padova al 31/12/2016

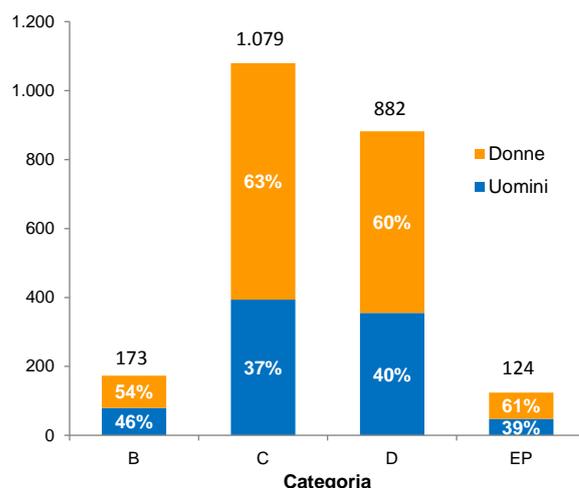


Nota: L'Area Sanitaria comprende anche l'Area Medico-Odontoiatrica.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Programmazione e controllo di gestione

Contrariamente alla situazione descritta per il personale docente, la presenza di donne tra il PTA si attesta su percentuali superiori al 50% in tutte le categorie (Grafico 7).

Grafico 7 – PTA: composizione in valore assoluto e in percentuale per categoria e per genere nell'Ateneo di Padova al 31/12/2016

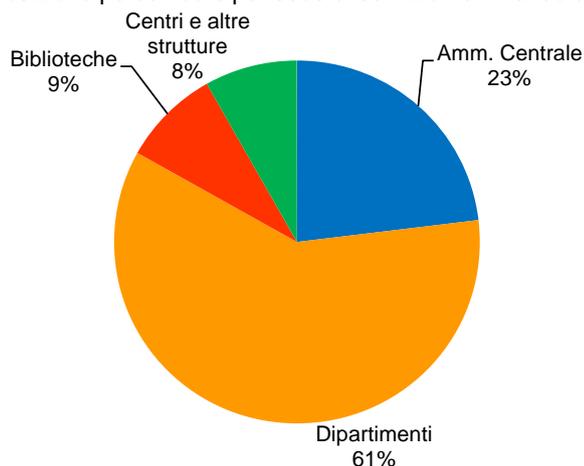


Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Programmazione e controllo di gestione

Circa un quarto del personale (23%) è impegnato nell'Amministrazione Centrale, il 9% lavora nelle biblioteche, l'8% in centri e altre strutture e il restante 61% è distribuito nei 32 dipartimenti (Grafico 8).

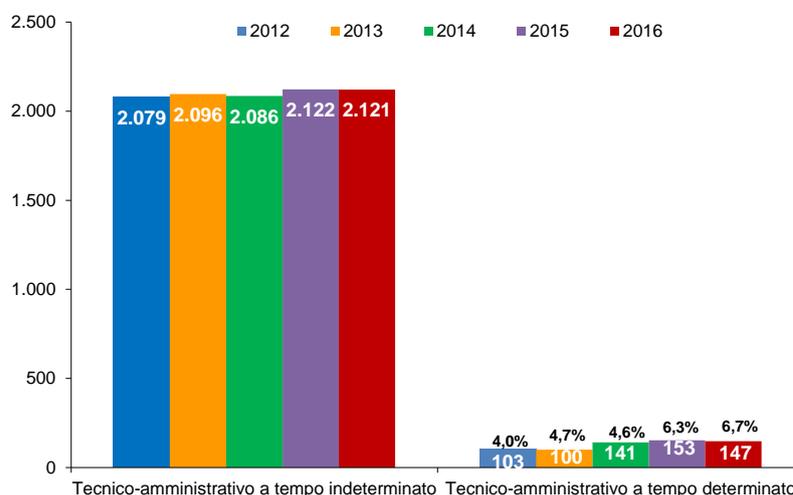
Il 93,3% del PTA ha un contratto a tempo indeterminato (Grafico 9). Il numero limitato di persone con contratto a tempo determinato (147), in leggero calo rispetto al 2015, può essere facilmente interpretato alla luce delle perduranti restrizioni del turnover delle assunzioni.

Grafico 8 – PTA: composizione percentuale per sede di servizio nell'Ateneo di Padova al 31/12/2016



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Programmazione e controllo di gestione

Grafico 9 – PTA: composizione per tipologia di contratto e per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

1.3. ASSEGNISTI, DOTTORANDI E SPECIALIZZANDI

Gli assegnisti, gli specializzandi medici e gli studenti iscritti ai corsi di dottorato, durante il percorso di formazione alla ricerca e di avvio alle professioni, svolgono un lavoro molto importante nella produzione di conoscenza e nel supporto a numerose attività di ricerca, didattica e assistenza. Con riferimento ai dati del 2016, nell'Ateneo sono presenti 914 assegnisti, 1.301 dottorandi e 1.241 specializzandi medici.

Nel 2016 l'età media è pari a 33,5 anni per gli assegnisti, stabile rispetto all'anno precedente (33,7), mentre per i dottori di ricerca, che hanno conseguito il titolo nell'anno, è di 32,7 anni, aumentata rispetto all'anno precedente (31,5). Gli specializzandi medici hanno un'età media di 29 anni, leggermente inferiore all'anno precedente (30,8).

Se i dati di Padova vengono confrontati con quelli degli atenei del gruppo di confronto in termini di rapporto tra il numero di dottorandi/assegnisti e il numero di docenti di ruolo, nel 2015 (ultimo dato disponibile per il confronto) l'Ateneo godeva di valori tra i più elevati, pari rispettivamente a

0,69 e 0,64 (Tabella 7). La presenza relativa dei dottorandi era inferiore solo a quella dell'Università di Roma-La Sapienza e la presenza relativa degli assegnisti inferiore solo a quella dell'Università di Firenze.

Tabella 7 – Dottorandi, assegnisti e docenti di ruolo: composizione e rispettivi rapporti nel gruppo di confronto nell'anno 2015

Ateneo	N. dottorandi	N. assegnisti	N. docenti	dottorandi/ docenti	assegnisti/ docenti
Bari	422	228	1.380	0,31	0,17
Bologna	1.481	1.568	2.562	0,58	0,61
Firenze	962	1.054	1.533	0,63	0,69
Milano Statale	1.210	858	1.868	0,65	0,46
Napoli – Federico II	1.218	407	2.189	0,56	0,19
Padova	1.361	1.268	1.972	0,69	0,64
Roma – La Sapienza	3.298	1.388	3.397	0,97	0,41
Torino	974	558	1.813	0,54	0,31

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica

1.4. STUDENTI

Gli studenti iscritti nell'a.a. 2015/16 sono 58.136³, il 74% dei quali risulta in corso. La quota di studentesse è pari al 54%, quindi viene confermata una tendenza, ormai di lungo corso, che vede la presenza tra gli studenti di una maggioranza di donne.

Osservando la provenienza degli immatricolati (10.856 nell'a.a. 2015/16), l'80,1% proviene dal territorio regionale, il 15,6% da fuori Regione e il 4,3% dall'estero (cfr. grafico 18, capitolo 5 "La didattica"). Se si analizza l'attrattività di studenti da fuori Regione all'interno del gruppo di confronto, nell'a.a. 2015/16 Padova si pone al terzo posto con Firenze, dopo le Università di Bologna e di Roma-La Sapienza (Tabella 8), mentre, per quanto riguarda l'attrattività di studenti provenienti dall'estero, Padova ha una posizione medio-bassa. Tuttavia, come si vedrà nel capitolo 5 "La didattica", il dato è migliore per le lauree magistrali.

Gli immatricolati nell'a.a. 2015/16 provengono per la maggior parte dai licei (55,7%) e dagli istituti tecnici (29,1%), mentre solo una minima parte ha conseguito il titolo di studio negli istituti professionali (4,9%) o in altre scuole secondarie (8,8%). Solo l'1,4% degli immatricolati si presenta con un titolo di studio conseguito all'estero (Grafico 10). Rispetto allo scorso anno si registra una diminuzione di studenti con maturità liceale a fronte di un aumento dei diplomati all'istituto tecnico.

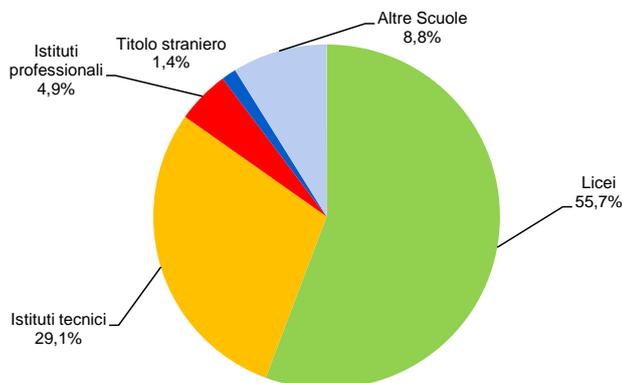
³ Il dato è stato estratto dal Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica tenendo conto della regolarità del pagamento delle tasse, logica che veniva utilizzata anche dall'Ufficio di Statistica fino a poco tempo fa. Secondo l'ANS gli iscritti sono 61.315 (cfr. Grafico 3, dati estratti al 20/01/2017). Come già precisato all'inizio del capitolo e con specifico riferimento ai grafici 2 e 3, per esigenze valutative e di confronto il NdV ha ritenuto opportuno presentare le elaborazioni sulla base dei dati provenienti dall'ANS.

Tabella 8 – Immatricolati: composizione percentuale per provenienza geografica⁴ nel gruppo di confronto nell'a.a. 2015/16

Ateneo	% immatricolati per provenienza geografica		
	Regione	Fuori regione	Stranieri
Bari	92,8	5,7	1,5
Bologna	53,7	40,2	6,2
Firenze	76,6	15,6	7,9
Milano Statale	78,4	14,8	6,8
Napoli - Federico II	95,7	3,6	0,7
Padova	80,1	15,6	4,3
Roma - La Sapienza	73,5	18,5	5,7
Torino	78,8	14,0	7,2

Fonte: Elaborazioni su dati ANS estratti al 20/01/2017 - Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Grafico 10 – Immatricolati: composizione percentuale per scuola media superiore di provenienza nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2015/16



Fonte: Elaborazioni su dati ANS estratti al 20/01/2017 - Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

1.5. PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE DELLE POLITICHE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

Nella definizione delle politiche di reclutamento del personale, l'Ateneo deve tenere conto tanto degli aspetti valutativi, che influiscono sulle assegnazioni dei fondi, quanto dei vincoli normativi in vigore.

Il totale dei punti organico che è stato distribuito tra gli atenei per il 2016 ammonta a 1.193,67 punti, rispetto a 878,73 del 2015 (Tabella 9). Il totale dei punti organico assegnati all'Ateneo di Padova nel 2016 è 54,51, rispetto ai 43,23 del 2015.

⁴ Per provenienza geografica si intende la regione di residenza per i cittadini italiani e lo stato estero di cittadinanza per gli stranieri.

Tabella 9 – Punti organico: confronto dell'attribuzione 2014-2016 per Padova e a livello nazionale

	2016			2015			2014		
	Padova	Italia	Padova/Italia (%)	Padova	Italia	Padova/Italia (%)	Padov a	Italia	Padova/Italia (%)
Cessazioni in punti organico	63,5	1989,5	3,2	71,3	1757,5	4,1	64,2	1628,1	3,9
Punti organico quota base	19,1	596,8	3,2	21,4	527,8	4,1	12,8	325,6	3,9
Punti organico quota marginale	35,5	596,8	5,9	21,8	351,0	6,2	34,9	488,4	7,1
Totale punti organico	54,5	1193,7	4,6	43,2	878,7	4,9	47,7	814,0	5,9

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Programmazione e controllo di gestione

La tabella 10 fa vedere come, nell'utilizzo complessivo dei punti *budget* per le chiamate di professori, a livello di Ateneo il vincolo della L. 240/2010 (utilizzo per non più del 50% di procedure art. 24 comma 6) risulta nel complesso ampiamente rispettato. Infatti la percentuale dei punti organico riconducibile a procedure art. 24 ammonta a 51,6 nel triennio 2014-2016 (14,9 nel 2014, 31,3 nel 2015, 5,4 nel 2016). Con questi dati l'Ateneo dimostra di aver fatto un uso parsimonioso di procedure art. 24.

Tabella 10 – Punti organico: percentuale di utilizzo di procedure art. 24 comma 6 (L. 240/2010) nelle chiamate di professori del triennio 2013-2016

Anno	N. Professori assunti art. 24 comma 6 (A)	Punti organico dei Professori assunti art. 24 comma 6 (B)	Punti organico Totale professori assunti (C)	Rapporto (B)/(C)
2014	74	14,9	27,1	
2015	150	31,3	66,0	
2016	28	5,4	61,0	
TOTALE	252	51,6	154,7	31,3%

Fonte: MIUR – PROPER (dati provvisori)

1.5.1. CESSAZIONI

Le uscite di personale docente a tempo indeterminato per pensionamento continuano a essere molto consistenti e a interessare, per ragioni di età media, soprattutto la fascia dei professori ordinari.

Calcolando le uscite dei professori ordinari e associati e dei ricercatori a tempo indeterminato solo sulla base del raggiungimento del tetto massimo di età, nell'Ateneo si prevede una fuoriuscita di personale nel 2020 pari al 12,2% circa del personale in servizio al 31.12.2016; percentuale che raggiungerà nel 2024 il 20,4%. La previsione delle cessazioni nel periodo 2017-2020 assume valori molto differenziati all'interno dei diversi dipartimenti, passando da un minimo del 2,2% ad un massimo del 28% con alcuni dipartimenti nei quali la previsione di cessazioni al 2024 è attorno al 50% (Tabella 11).

Tabella 11 – Docenti a tempo indeterminato: stima delle cessazioni in valore assoluto e in percentuale per dipartimento e per anno nell'Ateneo di Padova

Dipartimento	Numero cessazioni per anno									Docenti di ruolo al 31/12/2016	Stime % cessazioni	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totale 17-24		2017-2020	2017-2024
Agronomia, Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	1		1			1	4		7	59	3,4	11,9
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica		1	2	1	2		2	1	9	40	10,0	22,5
Biologia	1		2	1	1	1	1	3	10	65	6,2	15,4
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	1								1	40	2,5	2,5
Diritto Privato e di Critica del Diritto			2	1		1			4	45	6,7	8,9
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario			1	1		2			4	43	4,7	9,3
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	2	2	4	5	4	4	3	4	28	113	11,5	24,8
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"		1	2		1	2		3	9	101	3,0	8,9
Geoscienze		1		1		1		1	4	47	4,3	8,5
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	1	2				1	1	3	8	60	5,0	13,3
Ingegneria dell'Informazione	2	1		1	1	3		1	9	87	4,6	10,3
Ingegneria Industriale	3	3	3	2	2	3	1	2	19	97	11,3	19,6
Matematica		2	1		4	2	3	4	16	97	3,1	16,5
Medicina	6	4	4	7	7	4	5	7	44	91	23,1	48,4
Medicina Animale, Produzioni e Sal.		1					2		3	42	2,4	7,1
Medicina Molecolare	1	1	2	1	2	1	1	2	11	51	9,8	21,6
Neuroscienze	2	1	2	4	1	1	2		13	55	16,4	23,6
Psicologia dello Sviluppo e della Socializz.	1			3	1		1		6	41	9,8	14,6
Psicologia Generale	3		2	3		3	2	1	14	49	16,3	28,6
Salute della Donna e del Bambino	2	3	2	1	2	2	2	1	15	31	25,8	48,4
Scienze Biomediche		4	1		1	1		4	11	53	9,4	20,8
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	5		4	3				2	14	48	25,0	29,2
Scienze Chimiche	1	1	2		2	2	2	1	11	77	5,2	14,3
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	3	2	2	7	1	4	3	4	26	50	28,0	52,0
Scienze del Farmaco	1		2	3	1			3	10	49	12,2	20,4
Scienze Economiche e Aziendali		1	1	1		1	2	2	8	61	4,9	13,1
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	3	2	2	2	3			1	13	72	12,5	18,1
Scienze Statistiche	1				1	2		1	5	37	2,7	13,5
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	2	1	3		1	2	1		10	47	12,8	21,3
Studi Linguistici e Letterari	3	3	2	1	2	4		2	17	69	13,0	24,6
Tecnica e Gestione dei Sistemi Ind.			2				1		3	50	4,0	6,0
Territorio e Sistemi Agro-Forestali				1	1	1	2	2	7	46	2,2	15,2
TOTALE	45	37	51	50	41	49	41	55	369	1.913	9,6	19,3

Fonte: Simulazione su dati Unipd estratti al 20/01/2017 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

1.5.2. PROPOSTE DI CHIAMATA DIRETTA PER ALTA QUALIFICAZIONE

Nell'ambito del piano di reclutamento di personale docente, l'Ateneo di Padova ha lanciato nel 2016 un programma di reclutamento, denominato Progetto *Brain Gain*, con il quale ha messo a disposizione le risorse per la chiamata di vincitori di Progetti del *European Research Council* (ERC) e professori italiani e stranieri in servizio presso istituzioni straniere. Questo programma ha portato il Consiglio di Amministrazione ad approvare 22 proposte di chiamata (10 vincitori di ERC e 12 professori dall'estero). L'elenco dei professori selezionati, reso noto in occasione di una cerimonia alla presenza del Presidente del Consiglio il 28 ottobre 2016, è riportato nella tabella 12.

Tabella 12 - Elenco delle 22 proposte di chiamata diretta per alta qualificazione nell'Ateneo di Padova nel 2016

Dipartimento	Nominativo	Qualifica	Settore scientifico-disciplinare	Provenienza
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	Franck Anicet Ditenggou	Professore Associato	BIO/04 - Fisiologia vegetale	Università di Friburgo - Germania
	Nuria Mach	Professore Associato	AGR/18 - Nutrizione e alimentazione animale	INRA - Francia
Biologia	Elena Ziviani	Professore Associato	BIO/10 - Biochimica	Vincitore Rita Levi Montalcini - Università degli Studi di Padova
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	Livia Sorrentino	Professore Ordinario	M-DEA/01 - Discipline demoetnoantropologiche	Vincitore ERC - Pakistan
Fisica e astronomia "Galileo Galilei"	Elisa Bernardini	Professore Associato	FIS/01 - Fisica sperimentale	Università Humboldt di Berlino - Germania
	Piero Giubilato	Professore Associato	FIS/01 - Fisica sperimentale	Vincitore ERC - Università degli Studi di Padova
	Antonino Milone	Professore Associato	FIS/05 - Astronomia e astrofisica	Vincitore ERC - Canberra Australia
	Simone Montangelo	Ricercatore a tempo determinato articolo 24, comma 3 lettera b Legge 240/2010	FIS/03 - Fisica della materia	Università Ulm - Germania
	Giovanni Volpe	Professore Associato	FIS/03 - Fisica della materia	Vincitore ERC - Università di BilKent Turchia
Ingegneria dell'informazione	Domenico de Ceglia	Professore Associato	ING-INF/02 - Campi elettromagnetici	AMRDEC - Usa
Ingegneria Industriale	Bernardo Innocenti	Professore Ordinario	ING-IND/34 - Bioingegneria industriale	Università libre de Bruxelles
	Lucia Nicola	Professore Ordinario	ING-IND/21 - Metallurgia	Vincitore ERC - Technische Universiteit Delft - Netherlands
	Angelo Simone	Professore Ordinario	ING-IND/22 - Scienze e tecnologie dei materiali	Vincitore ERC - Technische Universiteit Delft - Netherlands

Dipartimento	Nominativo	Qualifica	Settore scientifico-disciplinare	Provenienza
Matematica	Pinzari Gabriella	Professore Associato	MAT/07 - Fisica matematica	Vincitore ERC - Università di Napoli "Federico II"
	Rossi Francesco	Professore Associato	MAT/05 - Analisi matematica	Università Aix Marseille - Francia
Medicina	Alimonti Andrea	Professore Ordinario	BIO/14 - Farmacologia	Vincitore ERC - Oncology Institute of Southern Switzerland - Svizzera
Neuroscienze	Pathanasiou Jannis V.	Professore Associato	MED/34 - Medicina fisica e riabilitativa	Università di Sofia - Bulgaria
	Ritter Petra	Professore Ordinario	MED/50 - Scienze tecniche mediche applicate	Università di Berlino - Germania
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione	Liotti Mario	Professore Ordinario	M-PSI/01 - Psicologia generale	Università Simon Fraser - Canada
Scienze biomediche	Narici Marco	Professore Ordinario	BIO/09 - Fisiologia	Università di Nottingham - Gran Bretagna
Scienze chimiche	Corni Stefano	Professore Ordinario	CHIM/02 - Chimica fisica	Vincitore ERC - Consiglio Nazionale delle Ricerche
Studi linguistici e letterari	Sanfelici Emanuela	Ricercatore a tempo determinato articolo 24, comma 3 lettera b Legge 240/2010	L-LIN/01 - Glottologia e linguistica	Goethe Universitat Francoforte - Germania

Fonte: Unipd – Servizio Concorsi e carriere personale docente

2. L'ORGANIZZAZIONE

In questo capitolo viene descritta in maggior dettaglio l'organizzazione della componente amministrativa dell'Ateneo e i principali fatti di gestione che l'hanno interessata nel corso degli ultimi due anni.

2.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO

Come anticipato nel capitolo precedente, al 31/12/2016 la struttura organizzativa dell'Ateneo è composta dall'Amministrazione Centrale, dai dipartimenti e dai centri ("Strutture"), dal Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB) e dal Centro Servizi Informatici di Ateneo (CSIA). Come evidenziato nella tabella 13, a tale data risultano alle dipendenze dell'Ateneo 2.268 unità di personale tecnico-amministrativo (PTA) - compresi i tempi determinati (147) e due dirigenti in aspettativa - di cui 524 (23,1%) afferenti all'Amministrazione Centrale, 1.492 (65,7%) alle strutture e 252 (11,1%) al Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB) e al Centro Servizi Informatici di Ateneo (CSIA). Complessivamente, la dotazione e la distribuzione di PTA per tipologia di struttura rimane pressoché invariata rispetto alla precedente (7 unità in meno).

Tabella 13 – PTA: distribuzione per tipologia di struttura e per anno nell'Ateneo di Padova

Tipologia struttura	31.12.2016		31.12.2015	
	N.	%	N.	%
Amministrazione Centrale	524*	23,1	520*	22,9
Strutture (centri, dipartimenti e altro**)	1.492	65,7	1.499	65,9
CAB e CSIA	252	11,1	256	11,2
TOTALE	2.268	100,0	2.275	100,0

*Compresi i dirigenti.

**La voce "altro" comprende l'Azienda Agraria sperimentale "L. Toniolo", la Scuola Galileiana di Studi Superiori e la Padova University Press e l'Ospedale Veterinario Universitario Didattico.

Fonte: Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

Nel corso dell'anno 2016, l'organigramma dell'Amministrazione Centrale ha subito alcune significative modifiche a seguito dell'attuazione delle "Linee Strategiche in materia di organizzazione amministrativa", approvate con delibera del CdA del 21/12/2015, e del progetto di semplificazione organizzativa delle aree dell'Amministrazione Centrale, definito e attuato in corso d'anno dalla Direzione Generale (DDG n. 562 del 18/02/2016), con l'obiettivo di ridurre la frammentazione dei processi decisionali e di garantire un più razionale impiego delle risorse.

Il processo di riorganizzazione (DDG 562/2016) ha comportato la chiusura di tutte le aree dell'Amministrazione Centrale attive al 29/02/2016, con la conseguente cessazione dei relativi incarichi dirigenziali, e l'istituzione, dal 01/03/2016, di 8 aree, compresa la Direzione Generale, all'interno delle quali i singoli dirigenti hanno operato una revisione dei processi e dei servizi di loro competenza, con conseguente redistribuzione dei relativi incarichi di responsabilità.

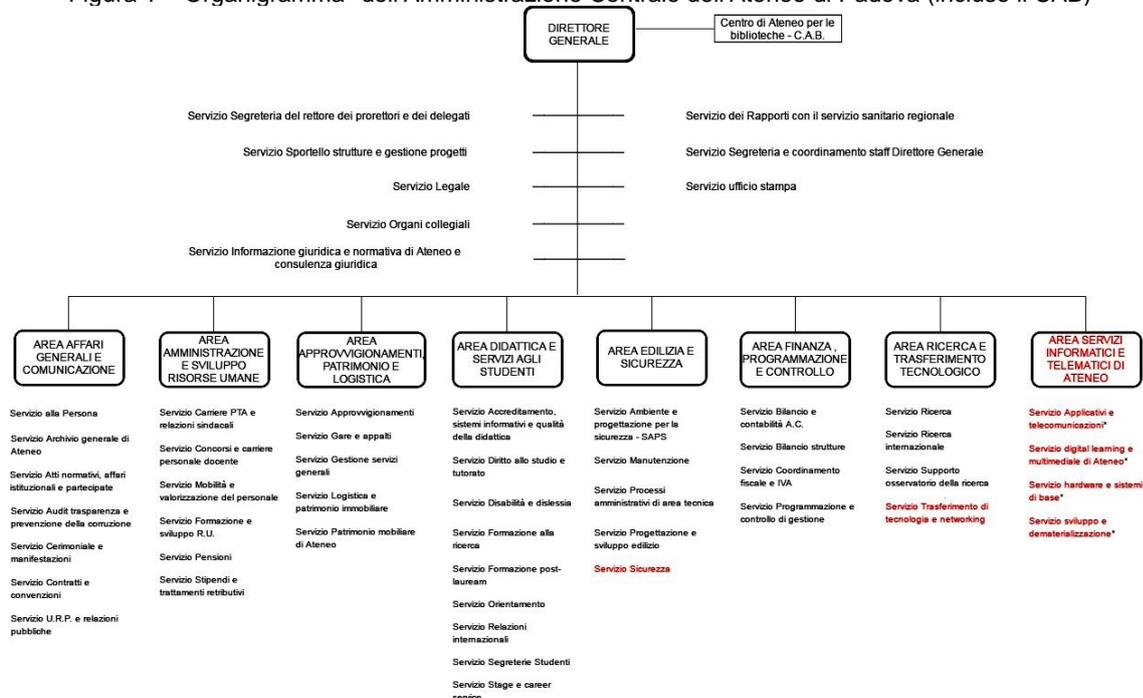
In occasione della riorganizzazione, l'Ateneo ha inoltre dato attuazione al principio della rotazione della posizione, previsto dalla L.190/2012 - "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" - che ha riguardato 4 dei 6 dirigenti di ruolo in servizio a febbraio 2016 e ha individuato due referenti di processo ai quali sono state attribuite posizioni di responsabilità con l'obiettivo, in un caso, di avviare il piano per la gestione integrata della *performance* e ridefinire l'intero ciclo della *performance*

semplificandolo e rendendolo più efficace; nell'altro caso, di coordinare in modo unitario tutte le attività di supporto riguardanti gli studenti internazionali.

Il processo di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale è stato integrato alla fine del 2016 con un ulteriore decreto del Direttore Generale (DDG n. 3306 del 30/12/2016), divenuto in parte operativo dal 01/01/2017, il quale ha previsto l'istituzione di una nuova area funzionale, denominata "Area Servizi informatici e telematici", afferente all'Amministrazione Centrale (portando così il totale delle aree a 9, inclusa la Direzione Generale), l'istituzione di 4 servizi all'interno di tale Area, l'istituzione del Servizio Trasferimento di tecnologia e *networking* all'interno dell'Area Ricerca e trasferimento tecnologico (nel quale sono confluite le funzioni di due servizi soppressi a seguito della riorganizzazione) e il trasferimento del Servizio Sicurezza dalla Direzione Generale all'Area Edilizia e sicurezza.

L'organigramma, rappresentato nella figura 1, tiene conto sia delle modifiche organizzative intervenute nel corso del 2016 (DDG n. 562 del 18/02/2016) sia delle modifiche organizzative deliberate a fine anno (DDG n. 3306 del 30/12/2016) e divenute in parte operative a partire dal 01/01/2017 (indicate in rosso).

Figura 1 – Organigramma* dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo di Padova (incluso il CAB)



* L'organigramma tiene conto delle modifiche organizzative di cui al DDG n.562 del 18/02/2016 e al DDG n. 3306 del 30/12/2016, queste ultime divenute operative a partire dal 01/01/2017 e indicate in rosso.

** Si precisa che solo uno (Servizio Digital learning e multimediale di Ateneo) dei 4 servizi istituiti con il DDG n. 3306 del 30/12/2016, è stato attivato a partire dal 01/01/2017.

Fonte: Unipd – Servizio Mobilità e valorizzazione del personale

È giudizio del NdV che le modifiche organizzative poste in essere nel corso del 2016 siano del tutto coerenti con le *Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa* deliberate dal Consiglio di Amministrazione⁵, tuttavia la loro efficacia potrà essere pienamente valutata solo nel corso del tempo.

⁵ Esse prevedevano che le prime linee di intervento riguardassero: 1. La struttura organizzativa con l'identificazione di responsabilità di processo; 2. Il ciclo della *performance* e l'identificazione di flussi

La tabella 14 riassume l'assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale al 31/12/2016 (Direzione Generale e 7 aree amministrative suddivise in 49 servizi), del CAB e del CSIA e mostra l'articolazione delle aree di responsabilità, la distribuzione e il costo del PTA.

Tabella 14 – Struttura dell'Amministrazione Centrale, del CAB e del CSIA, con indicazione del PTA* al 31/12/2016 e relativo costo sostenuto per il 2016

Denominazione area	Responsabile area	N. servizi	PTA***		Costo del personale	
			N.	%	euro	%
Direzione Generale e uffici in staff	Direttore Generale	9	51	6,7	2.037.270	7,6
Area Affari Generali e Comunicazione	Dirigente	7	66	8,6	2.177.834	8,1
Area Amministrazione e sviluppo risorse umane	Dirigente	6	65	8,5	2.208.303	8,2
Area Approvvigionamenti, patrimonio e logistica	Dirigente ad interim*	5	37	4,8	1.231.806	4,6
Area Didattica e servizi agli studenti	Dirigente	9	167	21,8	5.556.926	20,7
Area Edilizia e sicurezza	Dirigente	4	41	5,4	1.602.277	6,0
Area Finanza, programmazione e controllo	Dirigente	4	60	7,8	2.191.995	8,1
Area Ricerca e trasferimento tecnologico	Dirigente ad interim**	5	27	3,5	998.944	3,7
TOTALE AMMINISTRAZIONE CENTRALE		49	514	67,1	18.005.356	66,9
Centro di Ateneo per le Biblioteche	Dirigente	-	195	25,5	6.754.434	25,1
Centro Servizi Informatici di Ateneo	Dirigente	-	57	7,4	2.142.695	8,0
TOTALE COMPLESSIVO		-	766	100,0	26.902.484	100,0

* Il dirigente ad interim è il dirigente del CAB, ** Il dirigente ad interim è il dirigente dell'Area Finanza, programmazione e controllo, ***Esclusi i dirigenti.

Fonte: Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

Rispetto al 31/12/2015 la struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale presenta solo minime variazioni. Specificatamente, registra l'istituzione dell'Area Approvvigionamenti, patrimonio e logistica (che porta da 7 a 8 il numero delle aree, compresa la Direzione Generale) e la riorganizzazione di funzioni, uffici e servizi (che, al netto di accorpamenti e nuove istituzioni, portano il numero di servizi da 51 a 49).

Complessivamente la dotazione di PTA dell'Amministrazione Centrale al 31/12/2016 risulta pressoché invariata rispetto all'anno precedente (4 unità di personale in più, da 520 a 524, compresi i dirigenti). L'articolazione delle diverse aree dirigenziali è piuttosto disomogenea con riferimento sia al numero di servizi sia alle unità di personale (si va da un minimo di 27 persone per 5 servizi nell'Area Ricerca e trasferimento tecnologico a un massimo di 167 persone per 9 servizi nell'Area Didattica e servizi agli studenti). Tale variabilità riflette la tipologia di compiti assegnati ai singoli servizi e la tipologia di utenti che ad essi si rivolgono.

La distribuzione del personale per categoria professionale (Tabella 15) fornisce un'indicazione indiretta del grado di autonomia e professionalità del personale afferente alle singole aree (alla categoria B si accede con la sola scuola dell'obbligo, mentre alla categoria D e a quelle superiori si accede solo con una formazione di livello universitario), dalla quale si evince l'elevato livello di professionalità richiesto per lo svolgimento delle funzioni tipiche dell'amministrazione universitaria.

informativi destinati a tutti i soggetti coinvolti nei processi di valutazione; 3. La rotazione del personale quale fattore di apprendimento e condivisione delle conoscenze.

Tabella 15 – PTA dell'Amministrazione Centrale, CAB e CSIA: composizione in valore assoluto e in percentuale per categoria e area/centro di afferenza nell'Ateneo di Padova al 31/12/2016

Area/Centro	Categoria del PTA											
	B		C		D		EP		Dirigenti		Totale	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Direzione Generale e uffici in staff	7	13,2	23	43,4	12	22,6	9	17,0	1+1*	3,8	53	100
Area Affari generali e comunicazione	6	9,0	28	41,8	25	37,3	7	10,4	1	1,5	67	100
Area Amministrazione e sviluppo risorse umane	1	1,5	35	53,0	24	36,4	5	7,6	1	1,5	66	100
Area Approvvigionamenti, patrimonio e logistica	10	27,0	16	43,2	10	27,0	1	2,7	ad interim**	0,0	37	100
Area Didattica e servizi agli studenti	8	4,7	96	56,8	55	32,5	8	4,7	1+1*	1,2	169	100
Area Edilizia e sicurezza	1	2,4	16	38,1	18	42,9	6	14,3	1	2,4	42	100
Area Finanza, programmazione e controllo		0,0	27	44,3	29	47,5	4	6,6	1	1,6	61	100
Area Ricerca e trasferimento tecnologico		0,0	11	40,7	13	48,1	3	11,1	ad interim***	0,0	27	100
Totale Amministrazione Centrale	33	6,3	252	48,3	186	35,6	43	8,2	6+2*	1,5	522	100
Centro di Ateneo per le Biblioteche	4	2,0	112	57,1	68	34,7	11	5,6	1	0,5	196	100
Centro Servizi Informatici di Ateneo	3	5,2	21	36,2	26	44,8	7	12,1	1	1,7	58	100
Totale complessivo	40	5,2	385	49,6	280	36,1	61	7,9	8+2*	1,3	776	100

*Si tratta di un dirigente in aspettativa ai sensi dell'art. 2 comma 1 della L. 240/2010

** Il dirigente ad interim è il dirigente del Centro di Ateneo per le Biblioteche

*** Il dirigente ad interim è il dirigente dell' Area Finanza, programmazione e controllo.

Fonte: Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

Nella tabella 16 sono riportati i dati relativi alla consistenza del PTA e i relativi costi, per tipologia di struttura (dipartimenti, centri...). Come è ragionevole attendersi, i dipartimenti assorbono la quasi totalità del PTA afferente a questa tipologia di strutture.

Tabella 16 – Dipartimenti, centri e altre strutture: numero delle strutture per tipologia, numero e percentuale del PTA afferente al 31/12/2016 e relativo costo sostenuto per il 2016 nell'Ateneo di Padova

Tipologia struttura	N. strutture	PTA		Costo del personale (euro)
		N.	%	
Centri*	12	101	6,8	3.786.120
Dipartimenti	32	1.364	91,4	46.790.713
Altro**	4	27	1,8	911.031
TOTALE	48	1.492	100,0	51.487.865

* Esclusi il CAB e il CSIA.

** Azienda Agraria sperimentale "L. Toniolo", Scuola Galileiana di Studi Superiori, Padova University Press e Ospedale Veterinario Universitario Didattico.

Fonte: Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

Nella tabella 17 sono riportati, per ciascun dipartimento, i dati relativi alla composizione del personale docente e tecnico-amministrativo e il relativo costo riferito all'anno 2016. In media, l'Ateneo dispone di un'unità di personale tecnico amministrativo ogni 1,5 docenti. Ovviamente il rapporto tra PTA e docenti varia significativamente tra dipartimenti con valori molto bassi come ad esempio il Dipartimento di Matematica (0,2) e con valori alti come il Dipartimento di Salute della donna e del bambino (1,3).

Tabella 17 – Personale docente e PTA: composizione al 31/12/2016 e totale costo del personale in euro per il 2016 per dipartimento nell'Ateneo di Padova

Dipartimento	Docenti		PTA		Totale personale		PTA/ Docenti
	N.	Costo (euro)	N.	Costo (euro)	N.	Costo (euro)	
Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente	69	5.293.325	50	1.749.368	119	7.042.693	0,7
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	45	3.412.276	24	830.843	69	4.243.120	0,5
Biologia	76	5.823.971	60	2.120.585	136	7.944.556	0,8
Biomedicina comparata ed alimentazione	41	2.979.704	48	1.593.510	89	4.573.215	1,2
Diritto privato e critica del diritto	47	3.258.788	12	446.946	59	3.705.734	0,3
Diritto pubblico, internazionale e comunitario	46	3.064.418	16	472.284	62	3.536.702	0,3
Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata	116	9.015.008	58	2.011.550	174	11.026.558	0,5
Fisica e astronomia "Galileo Galilei"	115	8.538.040	74	2.556.203	189	11.094.243	0,6
Geoscienze	51	3.754.676	29	949.584	80	4.704.259	0,6
Ingegneria civile, edile e ambientale	65	4.879.022	45	1.605.807	110	6.484.829	0,7
Ingegneria dell'informazione	97	8.771.458	37	2.716.435	134	11.487.893	0,4
Ingegneria industriale	104	7.641.453	79	1.304.722	183	8.946.175	0,8
Matematica	102	8.536.551	21	752.136	123	9.288.687	0,2
Medicina	97	7.725.035	103	3.594.628	200	11.319.663	1,1
Medicina animale, produzioni e salute	44	3.101.757	22	741.982	66	3.843.739	0,5
Medicina molecolare	57	4.651.052	35	1.661.161	92	6.312.213	0,6
Neuroscienze	63	3.751.009	55	1.676.172	118	5.427.182	0,9
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione	45	3.417.157	32	917.532	77	4.334.689	0,7
Psicologia generale	54	4.467.732	29	1.048.756	83	5.516.488	0,5
Salute della donna e del bambino	40	2.760.363	53	1.743.059	93	4.503.422	1,3
Scienze biomediche	60	4.555.359	69	2.267.111	129	6.822.471	1,2
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	53	3.969.096	66	2.165.324	119	6.134.420	1,2
Scienze chimiche	82	6.435.874	61	1.987.334	143	8.423.208	0,7
Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche	53	3.949.657	56	869.667	109	4.819.324	1,1
Scienze del farmaco	51	4.053.430	41	976.975	92	5.030.405	0,8
Scienze economiche e aziendali	66	4.686.601	25	647.096	91	5.333.697	0,4
Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali	76	5.538.559	28	957.724	104	6.496.283	0,4
Scienze statistiche	41	3.416.807	19	2.135.255	60	5.552.062	0,5
Scienze storiche, geografiche e dell'antichità	51	4.079.603	29	1.358.935	80	5.438.537	0,6
Studi linguistici e letterari	75	6.066.168	35	1.102.447	110	7.168.615	0,5
Tecnica e gestione dei sistemi industriali	59	4.618.470	18	619.982	77	5.238.452	0,3
Territorio e sistemi agro-forestali	51	3.989.170	35	1.209.602	86	5.198.772	0,7
TOTALE	2.092	160.201.592	1.364	46.790.713	3.456	206.992.305	0,7

Fonte: Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

Complessivamente il costo del personale assegnato ai dipartimenti per il 2016 ammonta a circa 207 milioni di euro, pari al 67% del costo totale del personale a livello di Ateneo (Tabella 18): 160,2 milioni relativi al personale docente (77%) e 46,7 milioni relativi al PTA (pari al 23%).

Tabella 18 – Amministrazione Centrale, dipartimenti, centri e altre strutture: costo sostenuto per tipologia di personale e per anno nell'Ateneo di Padova

Struttura	Costo del personale 2015 (euro)			Costo del personale 2016 (euro)			Variazione % 2016 vs 2015
	Docenti	PTA	Totale	Docenti	PTA	Totale	
AC*	-	26.636.223	26.636.223	-	26.902.484	26.902.484	1,0
Dipartimenti	157.074.452	46.712.897	203.787.349	160.201.592	46.790.713	206.992.305	1,6
Centri	-	3.672.634	3.672.634	-	3.786.120	3.786.120	3,1
Altro**	-	710.684	710.684	-	911.031	911.031	28,2***
Totale	157.074.452	73.349.120	230.423.572	160.201.592	78.390.348	238.591.940	3,5

* Inclusi il CAB e il CSIA.

** Azienda Agraria sperimentale "L. Toniolo", Scuola Galileiana di Studi Superiori, Padova University Press e Ospedale Veterinario Universitario Didattico.

*** L'aumento del costo del personale è determinato in gran parte dall'attivazione della Padova University Press a fine 2015. Pertanto i costi del personale afferente alla struttura nel 2015 sono esigui rispetto a quelli maturati nel 2016.

Fonte: Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

2.2. CICLO DELLA PERFORMANCE

A seguito dell'evoluzione normativa degli ultimi anni, il NdV ha assunto la responsabilità complessiva del monitoraggio e la verifica del funzionamento dei Sistemi Qualità e del Ciclo della *Performance* e le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) in materia di Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

Nell'ambito dell'esercizio di tali funzioni, con riferimento al monitoraggio del ciclo della *performance*, il NdV/OIV ha avuto modo di constatare un graduale e progressivo miglioramento nella gestione delle diverse fasi. Nello specifico, nel corso del 2016, ha registrato una riduzione dei ritardi nella conclusione delle attività relative al ciclo della *performance* dell'anno 2015 rispetto al ciclo 2014. Tale miglioramento è, probabilmente, riconducibile ad azioni volte a porre rimedio a criticità evidenziate dal NdV/OIV nelle relazioni riferite agli anni 2014 e 2015; *in primis*: tempi e modalità di attribuzione degli obiettivi e monitoraggio delle fasi intermedie del ciclo della *performance*. Nonostante tali miglioramenti, nella gestione del ciclo del 2016 si rilevano ancora delle criticità imputabili principalmente a ritardi nella chiusura di specifici sotto processi (pianificazione obiettivi, misurazione risultati, monitoraggio, ecc.) che, a loro volta, possono essere ricondotti a carenze, talvolta significative, nel presidio dei tempi di attuazione delle diverse fasi del ciclo della *performance*. A tali carenze l'Ateneo ha inteso porre rimedio tramite l'adozione delle "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa" e delle "Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della *Performance*: Obiettivi e Valutazione" che, come evidenziato in precedenza, hanno portato all'identificazione di un responsabile di processo.

Nell'ambito dell'evoluzione normativa sopra richiamata, il legislatore ha assegnato all'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) specifiche competenze in materia di valutazione delle attività amministrative degli atenei e, in tale contesto, a luglio 2015, l'ANVUR ha emanato le "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle università statali italiane"⁶, attuate dall'Ateneo patavino tramite la

⁶ <http://www.anvur.org/attachments/article/806/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>.

pubblicazione, ad aprile 2016, del “Piano Integrato della *Performance* 2016-2018”⁷. Il Piano, pertanto, contiene anche gli interventi relativi all’assolvimento degli obblighi per la Trasparenza e l’analisi dei rischi di corruzione delle aree dell’Amministrazione Centrale, individuate tenendo conto delle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione. Sebbene il documento individui le azioni poste in essere per l’attuazione del Programma per la Trasparenza e l’Integrità e le misure di prevenzione, monitoraggio e gestione del rischio, non affronta pienamente l’integrazione tra queste e gli obiettivi della *performance*. Ciò denota un approccio ancora relativamente formale alla gestione integrata del Piano della *performance* e una ancora parziale mappatura dei processi, alla quale però l’Ateneo ha dato un significativo impulso nel corso del 2016 quasi triplicando il numero di processi mappati rispetto all’anno precedente. A tale proposito va tuttavia sottolineato che, ad oggi, tale mappatura ha riguardato solo l’Amministrazione centrale e non anche i processi gestiti dalle strutture autonome, i quali, pertanto, pur presentando rischi potenziali, non risultano contemplati nel Piano integrato.

Relativamente alla verifica dei sistemi di qualità e di valutazione della *performance*, il NdV ha rilevato che gli indicatori adottati per la misurazione degli obiettivi 2015, in massima parte, non risultano adeguati in quanto non rendono conto dell’effettivo grado di raggiungimento dell’obiettivo, non sono oggettivamente misurabili e in molti casi risultano autoreferenziali; questo anche perché sono ampiamente utilizzati indicatori di tipo qualitativo che rinviano al giudizio del valutatore piuttosto che a una misurazione oggettiva del raggiungimento dell’obiettivo. Inoltre, dall’analisi delle schede di valutazione dei dirigenti relative al Ciclo della *performance* 2014 (nel 2016 il NdV non ha potuto valutare la misurazione delle *performance* relative al ciclo 2015 perché il processo si è concluso in ritardo rispetto alle scadenze previste), è emerso un grado di differenziazione della valutazione degli obiettivi raggiunti molto basso. Specificatamente, otto schede di valutazione su 10 si collocano nella fascia di punteggio tra il 700 e il 1.000, la più elevata, mentre le rimanenti due presentano una valutazione compresa nella fascia intermedia, 500-699, di cui una sola sotto i 600. Considerando le valutazioni del personale con responsabilità organizzativa, la situazione appare ancora più critica, con tassi di raggiungimento dell’eccellenza vicini al 100%. Tali evidenze sono state oggetto di specifiche raccomandazioni da parte del NdV.

2.3. PROGETTO GOOD PRACTICE

Nell’a.a. 2015/16 l’Ateneo ha rinnovato la propria adesione al progetto *Good Practice*, giunto alla sua dodicesima edizione (l’undicesima che vede Padova come partecipante), con l’obiettivo di incentivare un monitoraggio costante della *performance* organizzativa e un miglioramento continuo dell’efficienza e dell’efficacia dei propri servizi amministrativi.

Le tradizionali rilevazioni di efficienza e di efficacia, oggettiva e percepita, tipiche di questo progetto, sono realizzate con la metodologia del *benchmarking* che, tramite la misurazione e la comparazione delle prestazioni di costo e di qualità dei servizi di supporto offerti dagli atenei partecipanti, intende fornire elementi conoscitivi a supporto della gestione del ciclo della *performance*. Il progetto, coordinato dal Politecnico di Milano (MIP), ha visto il numero di atenei

⁷ Disponibile alla pagina <http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>. In questo documento non si fa riferimento al documento “Piano Integrato della performance 2017-2018” approvato in CdA lo scorso 21/03/2017.

aderenti crescere di anno in anno fino a raggiungere 31 partecipanti⁸ nell'ultima edizione qui esaminata.

La rilevazione sull'efficienza si focalizza su 26 servizi, raggruppati in 5 macroaree, che rappresentano gruppi omogenei di attività/funzioni, ma non sono tuttavia direttamente assimilabili ai servizi organizzativi dell'Ateneo:

1. didattica,
2. personale,
3. infrastrutture,
4. ricerca,
5. biblioteche.

Il progetto coinvolge, in modo ormai consolidato, anche i dipartimenti e i centri. Nello specifico tale rilevazione, basata sull'*Activity Based Costing*, rileva in primo luogo il costo totale del servizio (i costi sono rappresentati prevalentemente dai costi delle risorse umane dedicate), per giungere alla determinazione del costo unitario del servizio, mediante l'utilizzo di specifici *driver*. Oltre ai costi del personale dipendente, vengono rilevati anche quelli sostenuti per l'acquisizione di servizi esterni, nonché di collaboratori.

Le rilevazioni di *customer satisfaction* sono condotte sui seguenti gruppi di utenti: studenti del primo anno, studenti di anni successivi al primo (sono state introdotte domande *ad hoc* per ciascun gruppo, per poter cogliere rispettivamente la soddisfazione in merito a orientamento in entrata e *job placement*), docenti e PTA. Per la seconda volta, il questionario, utilizzato per rilevare la soddisfazione del personale docente, è stato somministrato anche ai dottorandi e agli assegnisti di ricerca, i quali usufruiscono in modo consistente di buona parte dei servizi amministrativi oggetto di rilevazione. I questionari sono stati elaborati attraverso un approccio partecipativo degli atenei e sono stati somministrati con modalità *online*.

In relazione all'efficacia percepita, la rilevazione della *customer satisfaction* sui servizi amministrativi dell'Ateneo patavino ha riguardato quasi 5.300 studenti, 1.272 fra docenti (674), assegnisti e dottorandi (598) e 861 PTA. Nella tabella 19 è riportato un confronto fra i tassi di compilazione dei questionari delle ultime due edizioni del progetto *Good Practice*.

Tabella 19 – Indagine *Good Practice* 2015: numero di rispondenti all'indagine per categoria con relativa percentuale sul totale nell'Ateneo di Padova e confronto con GP2014

Tipologia personale	N. rispondenti GP2015	% rispondenti sul totale di Ateneo	N. rispondenti GP2014	% rispondenti sul totale di Ateneo
Studenti anni successivi al primo	3.979	8	4.302	9
Studenti I Anno di corso	1.294	12	1.225	12
Docenti-dottorandi-assegnisti	1.272	30	1.045	23
PTA	861	38	983	44

Fonte: Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

⁸ Università degli Studi di Milano-Bicocca, Università di Bologna "Alma Mater", Università degli Studi di Brescia, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, Università degli Studi di Catania, Università Ca' Foscari Venezia, Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara, Università degli Studi di Ferrara, Università degli Studi di Firenze, Università degli Studi dell'Insubria, Università luav di Venezia, Università degli Studi di Messina, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Padova, Università degli Studi di Parma, Università degli Studi di Pavia, Università per stranieri di Perugia, Università degli Studi del Piemonte Orientale, Politecnico di Bari, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Università del Salento, Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Università degli Studi di Sassari, Università degli Studi di Torino, Università degli Studi di Trento, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", Università degli Studi di Udine, Università degli Studi di Verona, Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati, Scuola normale superiore.

Come per l'edizione 2014/15, le analisi finali fornite dal MIP sono arricchite da un confronto tra gruppi di atenei omogenei per dimensioni. Nello specifico, sono stati definiti 5 *cluster* di atenei: piccoli, medi, grandi, mega-atenei e scuole. Padova rientra nel gruppo dei mega-atenei, insieme agli Atenei di Bologna, Catania, Firenze, Milano Statale, Roma-La Sapienza e Torino. Il MIP ha fornito a tutti gli atenei tre cruscotti, che sintetizzano il posizionamento del singolo ateneo in termini di *performance* dei propri servizi amministrativi, valutati in termini di efficienza e di efficacia relativa. I cruscotti riguardano, rispettivamente, i servizi rivolti a:

- l'insieme degli *stakeholder*, quali docenti, PTA e studenti (comunicazione, sistemi informativi, approvvigionamenti, servizi generali e biblioteche);
- il personale docente e tecnico-amministrativo (servizio di supporto al personale, la contabilità e il servizio di supporto alla ricerca);
- gli studenti (servizi di supporto alla didattica, all'internazionalizzazione, al diritto allo studio, all'orientamento e al *job placement*).

Per ciascuno di questi servizi è stato riportato l'indicatore di prestazione dell'Ateneo considerato (espresso in termini di *Customer Satisfaction*, di seguito "CS", o di costo unitario), il valore di *benchmark*, sia rispetto al *cluster* dimensionale di appartenenza sia rispetto a tutti gli atenei, e il valore dell'edizione precedente. Nella tabella 20 è riportata una sintesi dei principali risultati del progetto e sono evidenziate con lo sfondo verde le prestazioni il cui valore è superiore rispetto alla media, nel caso della CS, e inferiore rispetto alla media, nel caso dei costi unitari. Sono invece evidenziate con lo sfondo rosso le prestazioni il cui valore è inferiore alla media, nel caso della CS, e superiore alla media nel caso dei costi unitari. La comparazione è stata fatta con la media del *cluster* dei mega-atenei sia per i valori 2014 sia per quelli 2015.

Nella tabella 20 sono inoltre riportati i valori di GP2014, con il posizionamento (colore verde e rosso) rispetto al valore medio di quell'edizione. Nell'ultima colonna della tabella è presentato il confronto tra i valori delle edizioni 2015 e 2014 dell'Ateneo di Padova: il miglioramento per GP2015 rispetto a GP2014 è indicato con il colore verde mentre il peggioramento è indicato dal colore rosso.

Per quanto riguarda la CS Studenti (CS Stud), a partire dall'edizione 2015 la scala della rilevazione è stata uniformata a quelle delle CS Docenti (CS Doc) e PTA (CS PTA), pertanto i valori della CS Studenti dell'edizione 2014 sono stati riparametrati su una scala 1-6 in modo da renderli facilmente confrontabili con quelli del 2015 (rispetto alla scala da 1 a 4 utilizzata nelle edizioni precedenti).

Tabella 20 – Progetto *Good Practice* 2015: sintesi del posizionamento dell'Ateneo rispetto alle performance di efficienza e di efficacia dei servizi amministrativi

Servizi amministrativi	Prestazione	Unità di misura	GP 2015 Valore	GP 2015 Valore benchmark (media cluster)	GP 2015 Valore benchmark (media Atenei)	GP 2014 Valore	Trend (2015-2014)
Comunicazione	CS Doc	(1-6)	3,69	3,64	3,65	3,71	-0,43%
	CS PTA	(1-6)	3,52	3,63	3,54	3,46	1,87%
	CS Stud I anno	(1-6)	4,16	3,71	3,84	4,19	-0,69%
	CS Stud succ.	(1-6)	3,80	3,55	3,72	4,08	-6,74%
	Costo unitario	€/persona	561,73	417,93	416,56	835,94	-32,80%
Sistemi informativi	CS Doc	(1-6)	3,97	4,01	3,97	3,78	4,99%
	CS PTA	(1-6)	3,87	4,06	4,01	3,86	0,27%
	CS Stud I anno	(1-6)	3,93	3,72	3,86	4,17	-5,77%
	CS Stud succ.	(1-6)	3,76	3,56	3,69	4,29	-12,36%
	Costo unitario	€/persona	1.155,22	822,99	916,44	1.144,96	0,90%
Approvvigionamenti e servizi generali	CS Doc	(1-6)	3,91	3,51	3,66	3,77	3,81%
	CS PTA	(1-6)	3,52	3,46	3,58	3,53	-0,43%
	CS Stud I anno	(1-6)	4,16	3,87	4,03	4,34	-4,13%
	CS Stud succ.	(1-6)	4,01	3,62	3,84	4,21	-4,81%
	Costo unitario	€/mq	15,72	15,41	17,09	13,50	16,41%
Biblioteche	CS Doc	(1-6)	4,64	4,55	4,47	4,67	-0,66%
	CS stud I anno	(1-6)	4,36	4,18	4,29	4,64	-5,98%
	CS Stud succ.	(1-6)	4,37	4,17	4,21	4,72	-7,56%
	Costo unitario	€/utente pot	105,69	88,04	95,21	109,91	-3,84%
Personale	CS Doc	(1-6)	4,10	4,07	4,13	4,08	0,51%
	CS PTA	(1-6)	3,39	3,60	3,61	3,52	-3,64%
	Costo unitario	€/persona	717,82	807,15	869,98	693,86	3,45%
Contabilità	CS PTA	(1-6)	3,50	3,83	3,86	3,93	-10,94%
	Costo unitario	€/mgI€	4,53	4,81	5,51	5,71	-20,70%
Ricerca	CS Doc	(1-6)	4,16	3,97	3,97	3,99	4,18%
	Costo unitario	€/mgI€	69,53	61,18	73,11	66,46	4,63%
Didattica*	CS Doc	(1-6)	4,08	3,98	4,02	3,93	3,98%
	CS Stud I anno	(1-6)	3,91	3,57	3,72	4,29	-8,96%
	CS Stud succ.	(1-6)	3,70	3,35	3,71	4,07	-8,97%
	Costo unitario	€/studente	160,35	124,09	164,85	162,27	-1,18%
Internazionalizzazione	CS Stud succ.	(1-6)	3,96	3,65	3,73	4,11	-3,67%
	Costo unitario	€/studente	203,59	170,05	227,92	167,11	21,83%
Diritto allo studio	CS Stud I anno	(1-6)	4,10	3,86	3,97	4,31	-4,94%
	CS Stud succ.	(1-6)	3,90	3,65	3,78	4,19	-6,96%
Orientamento	CS Stud I anno	(1-6)	3,72	3,53	3,72	4,07	-8,60%
	Costo unitario	€/immatr.	48,68	48,98	82,25	52,70	-7,64%
Job Placement	CS Stud succ.	(1-6)	3,59	3,63	3,79	4,19	-14,21%

Nota: L'Ateneo di Catania non ha partecipato alle indagini di Customer satisfaction docenti e PTA.

* I risultati dell'indagine di customer sui docenti, riferiti all'area "Didattica" sono determinati da un range di domande non esattamente sovrapponibile all'indagine effettuata sugli studenti.

Fonte: Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

Analizzando i servizi comuni a docenti, PTA e studenti, è possibile osservare come i sistemi informativi e la comunicazione presentino aspetti critici sia per prestazioni di efficienza (costi

unitari) superiori alla media sia per efficacia percepita (CS) inferiore alla media degli atenei. Tuttavia, i risultati sono in miglioramento rispetto a GP2014.

La CS PTA risulta critica anche rispetto agli approvvigionamenti e ai servizi logistici, mentre i servizi bibliotecari riportano livelli di soddisfazione elevati a fronte, però, di un costo significativamente superiore alla media (ancorché in diminuzione rispetto all'edizione precedente).

In relazione ai servizi rivolti a docenti e PTA, si nota come il servizio di supporto al personale registri costi inferiori alla media e una soddisfazione degli utenti inferiore al livello medio degli atenei, sebbene i docenti siano mediamente più soddisfatti del PTA. Il servizio con prestazioni maggiormente positive risulta essere quello di supporto alla ricerca, poiché mostra costi inferiori e livelli di soddisfazione superiori alla media degli atenei partecipanti.

Per quanto riguarda i servizi rivolti agli studenti, la criticità che emerge è quella relativa al servizio *Job Placement*. Altri servizi (internazionalizzazione, diritto allo studio e orientamento) riportano, invece, costi più contenuti e livelli di soddisfazione superiori alla media.

2.4. QUALITÀ E TRASPARENZA

2.4.1. TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Come evidenziato in precedenza, nel corso del 2016 l'Ateneo ha dato impulso alle attività previste dalla L. 190/2012 e dal D.Lgs. 33/2013 modificati dal D.Lgs. 97/2016. Si riportano di seguito le principali azioni:

- è stata ampliata la mappatura dei processi dell'Ateneo e la rilevazione del relativo rischio corruzione. Rispetto a quanto già realizzato nel 2015, sono stati coinvolti ulteriori 19 servizi afferenti a diverse aree dell'Amministrazione Centrale. In totale sono stati mappati 36 processi e 147 sotto processi. Per alcuni sotto processi è stata svolta un'attività di *auditing* interno con l'obiettivo di valutare la coerenza con la rilevazione del rischio di corruzione, effettuata in *self-assessment*;
- è stato redatto il "Piano di comunicazione della sezione del sito *web* di Ateneo - Amministrazione trasparente", in base al quale è stata riorganizzata e arricchita di contenuti la sezione "Amministrazione trasparente". L'efficacia del Piano di comunicazione sarà valutata utilizzando come indicatori l'analisi della soddisfazione dell'utenza, le richieste di "accesso civico" e il controllo del numero di accessi alla specifica sezione del sito di Ateneo;
- è stato approvato dal CdA del 18/04/2016 il "Protocollo per la segnalazione di condotte illecite (*whistleblowing policy*)" con l'obiettivo di favorire la cultura della trasparenza e della legalità;
- è proseguito l'impegno nell'attività formativa in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione tramite un piano di formazione trasversale che ha coinvolto, oltre ai dipendenti e ai neoassunti anche direttori di dipartimento e di centro, dirigenti, segretari di dipartimento, responsabili di servizi e personale coinvolto nelle procedure selettive, o nelle procedure relative agli appalti pubblici;

- a ottobre 2016 è stato deliberato dal CdA il documento “Carta dei Servizi per le Aree Organizzative dell’Amministrazione Centrale”⁹.

2.4.2. INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI EROGATI

Nel presente paragrafo viene descritto quanto realizzato dall’Ateneo negli anni 2015 e 2016 per rilevare il livello di soddisfazione dell’utenza attraverso indagini di *customer satisfaction*.

È importante sottolineare che da alcuni anni viene svolta un’indagine di *customer satisfaction* su alcuni servizi dell’Amministrazione Centrale afferenti all’Area Didattica e servizi agli studenti. L’edizione 2015-2016 ha coinvolto il Servizio Segreterie studenti, il Servizio Orientamento, il Servizio *Stage* e *career service* e il Servizio Diritto allo studio e tutorato. Come nelle precedenti edizioni, per la raccolta dei dati è stato utilizzato sia un questionario cartaceo sia un questionario elettronico.

I livelli di soddisfazione più elevati, nel complesso, riguardano prevalentemente: l’adeguatezza dei locali di attesa, l’utilità delle risposte ricevute, l’attenzione posta alle richieste formulate e la cortesia e la disponibilità degli operatori, mentre le valutazioni più basse si riferiscono all’efficacia e chiarezza degli strumenti *online*, alla facilità di accesso e alla comprensibilità della documentazione messa a disposizione e alla tempistica nell’evasione delle richieste. I livelli di soddisfazione registrati dai singoli servizi differiscono, però, tra loro in relazione alle diverse dimensioni analizzate; in particolare, il Servizio Orientamento registra livelli di soddisfazione superiori agli altri servizi in ognuna delle dimensioni mentre, il Servizio Diritto allo studio e tutorato registra livelli di soddisfazione inferiori, seppur comunque positivi, rispetto a quelli degli altri servizi su tutte le dimensioni analizzate.

Nel 2016 è stata inoltre condotta l’indagine sulla soddisfazione dell’utenza studentesca del Sistema Bibliotecario di Ateneo. Il numero dei questionari raccolti (8.094 per 27 biblioteche) conferma una tendenza all’aumento di partecipazione già riscontrata negli ultimi anni (Tabella 21). La stessa tabella mostra che il giudizio complessivo degli utenti sul Sistema Bibliotecario è sempre molto elevato e in lieve crescita nel tempo. Gli elementi che hanno registrato i migliori livelli di gradimento sono relativi al personale e ai servizi della sala lettura e del prestito. La disponibilità di spazi e l’ampiamiento degli orari di apertura restano invece elementi rispetto ai quali gli studenti segnalano aspettative più elevate e continuano quindi ad essere considerati un po’ meno favorevolmente.

Tabella 21 – *Customer satisfaction* riguardante i servizi del CAB: giudizio medio complessivo (scala 1-10) e numero questionari per anno

	2012	2013	2014	2015	2016
Giudizio medio complessivo (scala 1-10)	8,02	7,90	7,94	8,00	8,11
Numero questionari raccolti	5.389	6.900	6.936	7.577	8.094

Fonte: Unipd – Centro di Ateneo per le Biblioteche

2.5. AZIONI DI SVILUPPO DEL PERSONALE

Con riferimento alle attività di formazione e sviluppo del personale, a marzo 2016, l’Ateneo ha reso disponibile un *report* sulle attività condotte nel corso del 2015¹⁰, dal quale risulta che sono

⁹ Pubblicato alla pagina <http://www.unipd.it/trasparenza/carta-servizi-standard-qualita>.

state realizzate 75 iniziative formative ed erogate 185 edizioni di corsi, per un totale di 1.901 ore di formazione (Tabella 22).

Tabella 22 – Formazione: dati di sintesi per anno nell'Ateneo di Padova

Dati di sintesi	2013	2014	2015
Iniziative formative	56	71	75
Edizioni erogate	138	185	185
Ore erogate	1.726	1.744	1.901
Personale formato (docenti e PTA)	1.318	2.719	3.101
Ore medie fruite pro-capite	22,9	12,9	14,9

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e sviluppo risorse umane

Il confronto con i due anni precedenti mostra un incremento del numero delle attività formative e delle ore erogate e un mantenimento del numero delle edizioni dei corsi. Nel 2015 le persone formate risultano 3.101, di cui 897 docenti (in notevole aumento rispetto agli anni passati) e le ore medie fruite pro-capite 14,9 (in ripresa rispetto alla diminuzione registrata nel 2014). Il personale docente ha partecipato essenzialmente ai corsi obbligatori in materia di anticorruzione, trasparenza e sicurezza e, in aggiunta a questi, a un corso sulla “Progettazione e gestione dell’offerta formativa alla luce del sistema integrato AVA” rivolto espressamente a direttori di dipartimento, presidenti delle scuole, presidenti dei CdS oltreché al PTA.

La tabella 23 mostra come il grado generale di soddisfazione (rilevato su una scala da 1 a 4, con 1 = insoddisfacente e 4 = del tutto soddisfacente) sia rimasto sostanzialmente costante nel corso degli ultimi tre anni per i quali sono disponibili le rilevazioni (2013, 2014 e 2015).

Tabella 23 – Grado di soddisfazione (su scala da 1 a 4) nel triennio 2013-2015

2013	2014	2015
3,3	3,0	3,3

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e sviluppo risorse umane

Per quanto riguarda la formazione *online*¹¹ (3 corsi su 4 erogati *online*), attraverso l’uso della piattaforma *Moodle*, nel 2015 si mantiene alto il numero di persone formate (Tabella 24).

Tabella 24 – Formazione *online*: personale formato per tipologia nell'Ateneo di Padova nell'anno 2015

Tipologia del personale	N. persone formate
Dirigenti	0
PTA cat. B, C, D, EP	1.733
Docenti	771
Personale altre categorie	152
Totale personale formato <i>online</i>	2.656

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e sviluppo risorse umane

¹⁰ Tale *report* ha la finalità di illustrare i dati relativi alla formazione erogata nel corso dell'anno 2015, mostrando l'andamento nel tempo dell'offerta formativa rivolta al personale attraverso la comparazione con i risultati degli anni precedenti. All'interno del *report* sono presentati, in formula sintetica, i dati relativi al personale che ha fruito della formazione e i dati relativi alla valutazione dell'efficacia della formazione, avviata in via sperimentale nel 2015 per alcune tipologie di corsi.

¹¹ In particolare per adempiere agli obblighi formativi in tema di sicurezza.

Il PTA formato rappresenta l'86,1% del totale al 31/12/2015 (Tabella 25). La distribuzione in base all'afferenza delle diverse strutture è equilibrata: dall'83% del PTA dell'Amministrazione Centrale al 86,6% del PTA dei dipartimenti fino al 93% del Centro di Ateneo per le Biblioteche.

Tabella 25 – Formazione: PTA totale e formato per struttura nell'Ateneo di Padova nel 2015

Struttura	PTA al 31.12.2015	PTA formato nel 2015	
		v.a.	%
Amministrazione Centrale	522	433	83,0
CAB	153	142*	93,0
Centri	200	181	90,5
Dipartimenti	1.399	1.202	86,6
TOTALE	2.274	1.958	86,1

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e sviluppo risorse umane

Se si considera, invece, la distribuzione del personale tecnico–amministrativo formato per categoria (Tabella 26), i dirigenti risultano avere la percentuale più bassa (55,5%, pari a 5 su 9), seguiti dal personale di categoria EP (76,6%) e dal personale di categoria B (78,3%).

Tabella 26 – Formazione: PTA totale e formato per categoria nell'Ateneo di Padova nel 2015

Categoria	PTA al 31.12.2015	PTA formato nel 2015	
		v.a.	%
Dirigenti	9*	5	55,5
EP	128	98	76,6
D	881	766	86,9
C	1077	948	88,0
B	180	141	78,3
TOTALE	2.275	1.958	86,0

* due dirigenti sono in aspettativa

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e sviluppo risorse umane

Nel 2015 le risorse complessivamente allocate alla formazione e sviluppo del personale ammontano a circa 425.000, di cui 100.000 destinati all'erogazione della formazione obbligatoria e 325.000 destinati a formazione non obbligatoria (di questi ultimi 227.000 a favore dell'Amministrazione Centrale e 97.793 euro a favore delle strutture); un investimento sostanzialmente in linea con quelli degli anni precedenti.

Le risorse effettivamente impiegate, invece, sono, rispettivamente, pari a 74.375 euro (il 74% del *budget* disponibile) per la formazione obbligatoria e a 227.157 euro (circa il 70% del *budget* disponibile) per quella non obbligatoria; in leggero aumento rispetto al 2014.

Per favorire l'accesso alla formazione, a partire dal 2015, l'Ateneo ha messo a disposizione degli utenti l'applicativo *web* "UNIFOR – il Portale della Formazione", un sistema informativo che consente la consultazione delle iniziative formative disponibili, la gestione della formazione svolta dal singolo dipendente, l'accesso ai materiali didattici e alle valutazioni di fine corso.

Nel 2015, inoltre, l'Ateneo di Padova ha avviato un progetto sperimentale per la valutazione di impatto degli interventi formativi erogati.

Nonostante i dati e le iniziative sopra riportati, è doveroso ricordare che nell'ambito dell'indagine sul benessere organizzativo (Paragrafo 2.6) realizzata dal NdV è emerso che il 61% dei

rispondenti ritiene che l'Ateneo non investa sufficientemente sulla crescita delle persone attraverso un'adeguata attività di formazione. Sebbene tale percentuale risulti in leggero calo rispetto a quella registrata nella precedente edizione dell'indagine (63,4%), considerando anche altri aspetti che emergono dall'indagine con riferimento alla limitata chiarezza delle politiche di sviluppo professionale e delle effettive possibilità di carriera, il NdV suggerisce all'Ateneo di approfondire gli aspetti relativi a:

- adeguatezza degli interventi formativi rispetto a ruoli organizzativi e competenze;
- utilizzo della formazione come strumento di crescita e sviluppo professionale in un quadro ben definito di prospettive di sviluppo dell'organizzazione;
- definizione di strumenti per collegare formazione e carriera.

Parte di questi suggerimenti, trovano un primo riscontro nel "Piano di Formazione 2016 – 2018", nel quale la formazione viene indicata come strumento a supporto del cambiamento organizzativo e quale fattore strategico per favorire il diffondersi dell'innovazione all'interno dell'Amministrazione. Il Piano della Formazione è un documento programmatico triennale, con previsione di revisione annuale, che definisce le linee d'indirizzo dell'Ateneo in termini di strategie di sviluppo del PTA. Nell'individuazione degli obiettivi e delle linee strategiche e operative della formazione contenute nel Piano, entrato in vigore a metà 2016, l'Ateneo dichiara di aver tenuto conto dei contenuti dei documenti strategici programmatici approvati a quella data (Piano della *Performance* di Ateneo 2016-2018, Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018, Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016–2018, Piano di Azioni Positive 2015-2017) e delle indicazioni emerse dall'indagine sul "Livello di benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione e valutazione del superiore gerarchico", svolta dal NdV nel 2015 (di cui si tratta approfonditamente nel seguito). L'efficacia del Piano sarà valutabile solo a partire dal 2017.

2.6. BENESSERE ORGANIZZATIVO

Il NdV/OIV, in linea con i suoi compiti istituzionali¹² e la propria *mission*, ha promosso la realizzazione della prima e della seconda indagine sul benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale nell'Ateneo di Padova, condotte, rispettivamente, nel 2015 e nel 2016. Da notare a tale proposito che il NdV/OIV, in accordo con il Direttore Generale, ha ritenuto di procedere alla realizzazione della seconda edizione dell'indagine nonostante l'abrogazione, ex D.P.R. 105/2016, dell'art. 14, comma 5, del D.Lgs. 150/2009 che ne prevedeva l'obbligatorietà. Tale scelta, seppur onerosa, è giustificata dall'interesse congiunto del NdV/OIV e dell'Amministrazione di valorizzare e capitalizzare il patrimonio

¹² L'art. 2 comma 1 lettera r) della L. 240/2010 prevede l'"attribuzione al nucleo di valutazione...., in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della *performance* organizzativa e individuale". L'art.14, comma 5 del D.Lgs. 150/2009 prevede che l'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance*, sulla base di appositi modelli forniti dalla CiVIT-A.NA.C, curi annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisca alla predetta Commissione.

informativo reso disponibile dall'indagine e di renderlo disponibile¹³ per orientare la scelta dell'Ateneo in materia di organizzazione.

In linea con quanto originariamente previsto dall'art. 14, comma 5, del D.Lgs. 150/2009, l'indagine ha le seguenti finalità:

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

In entrambe le edizioni, i dati sono stati raccolti tramite un questionario elettronico anonimo, compilato direttamente via *web*. Nella seconda edizione, il questionario è stato inviato al PTA e ai collaboratori esperti linguistici in servizio al 31/08/2016, escluso il personale in congedo o in aspettativa per un periodo prolungato, per un totale di 2.278 persone. A differenza della prima edizione, i dirigenti sono stati esclusi dalla compilazione del questionario e sono stati intervistati separatamente dal NdV. Le interviste ai dirigenti hanno permesso di arricchire le considerazioni del NdV/OIV fornendo informazioni di tipo qualitativo sugli stessi temi affrontati dal questionario d'indagine. Il tasso di partecipazione all'indagine 2016 è stato del 64,3%; un ottimo risultato, seppure leggermente in calo rispetto al 68,1% della prima edizione.

In relazione ai risultati, un primo aspetto degno di nota riguarda una generale tendenza al miglioramento su quasi tutti gli ambiti indagati. Infatti, se si confrontano gli esiti della seconda indagine con quelli della prima (Tabella 27), emerge che su 82 domande proposte al personale e confrontabili con quelle proposte nella edizione precedente, ben 65 restituiscono percentuali di risposte critiche inferiori, il che si traduce anche in un generale miglioramento dell'indicatore della situazione lavorativa percepita dal personale (79% di domande migliorate).

Tabella 27 - Indagine sul personale dipendente 2016: tipologia di raggruppamenti delle risposte

SEZIONE	Risposte con valutazione migliorativa rispetto alla rilevazione precedente	Risposte con valutazione migliorativa rispetto alla rilevazione precedente (%)	Domande nuove	Domande a risposta "sì/no"	Totale domande
Organizzazione e ambiente di lavoro	44 su 60	73,3%	2		62
Grado di condivisione degli obiettivi del sistema di valutazione	12 su 13	92,3%	3		16
Valutazione del superiore gerarchico	9 su 9	100%	1	1	11
Valutazione di alcune iniziative di Ateneo 2015-2016	Nuova sezione (6 domande) => non confrontabile				
TOTALE	65 su 82	79,3%	6	1	89

Fonte: Unipd – Nucleo di Valutazione di Ateneo

¹³ I risultati delle indagini 2014 e 2016 sono pubblicati alla pagina web <http://www.unipd.it/nucleo> alla voce "Indagine sul personale dipendente".

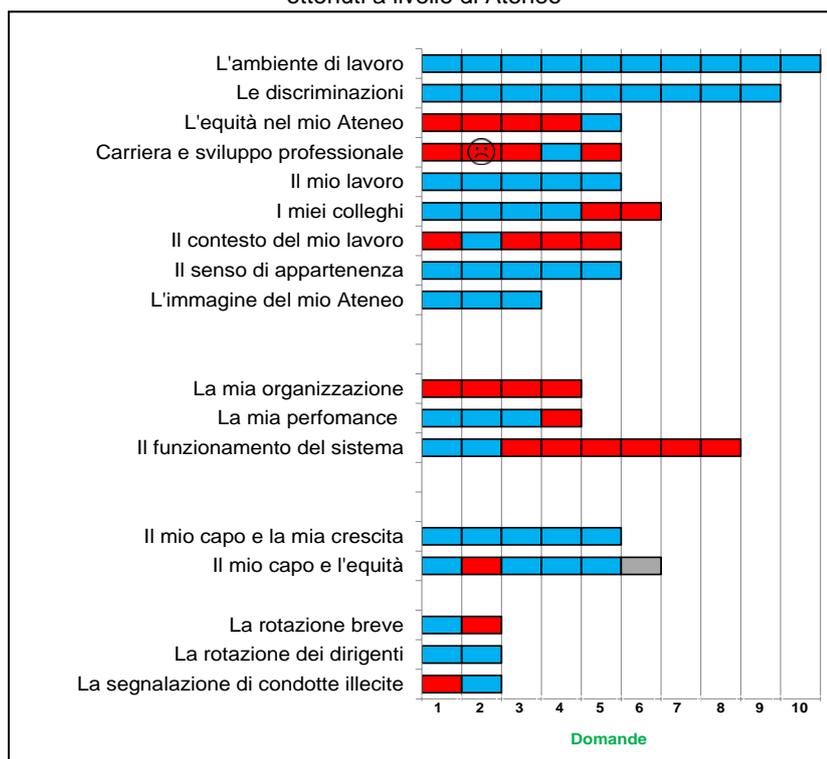
Nonostante la seconda rilevazione abbia registrato un generale miglioramento del benessere organizzativo, è opportuno non sottovalutare le dimensioni oggetto di indagine che continuano a registrare livelli di insoddisfazione, in alcuni casi anche elevati. Le dimensioni sulle quali permangono delle criticità sono facilmente individuabili nella rappresentazione schematica dell'intero questionario riportata nel grafico 11, nel quale ogni riga corrisponde a una dimensione di indagine e ogni casella corrisponde a una domanda. Nel grafico, le caselle di colore blu identificano "*item* non critici", cioè domande che hanno raccolto una percentuale di risposte critiche inferiore al 50% ("soglia di criticità" individuata dal NdV), mentre le caselle di colore rosso indicano "*item* critici", cioè domande con percentuale di risposte critiche maggiore o uguale al 50%. Infine, le caselle rosse con l'aggiunta di un *emoticon* che esprime tristezza evidenziano domande critiche "gravi", in quanto la percentuale di risposte che esprimono insoddisfazione o disagio risulta maggiore o uguale all'80%.

Alla luce della situazione che emerge, il NdV ritiene opportuno invitare l'Ateneo a mantenere elevati livelli di attenzione sui seguenti ambiti:

- "L'equità nel mio Ateneo", in particolare nell'assegnazione del carico di lavoro e delle responsabilità e sull'adeguatezza della retribuzione rispetto alla qualità e quantità di lavoro svolto;
- "Carriera e sviluppo professionale", dove più del 50% dei rispondenti ritiene che il proprio profilo professionale non sia ben definito e si dichiara non soddisfatto del proprio percorso professionale all'interno dell'Ateneo. Più dell'80% dei rispondenti ritiene, inoltre, che l'Ateneo non promuova politiche di sviluppo professionale legate al merito;
- "I miei colleghi", dove più del 50% dei rispondenti ritiene che non vi sia collaborazione tra uffici e che l'Ateneo stesso non spinga i dipendenti a lavorare in gruppo e a collaborare;
- "Il contesto del mio lavoro", dove la maggior parte dei rispondenti ritiene che l'Ateneo non investa sulle persone e non definisca in maniera chiara compiti e ruoli. Criticità si rilevano anche sulla circolazione delle informazioni e sulla promozione di azioni a favore della conciliazione lavoro-vita privata;
- "La mia organizzazione" dove più del 50% dei rispondenti ritiene di non essere adeguatamente informato sugli obiettivi, sulle strategie e sui risultati dell'Ateneo e ritiene di non avere ben chiaro il contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo;
- "Il funzionamento del sistema" sugli *item* riguardanti l'adeguata conoscenza e comprensione del sistema di misurazione e valutazione delle performance, sull'adeguatezza di tale sistema e della scheda di valutazione individuale e sull'utilità della valutazione ai fini del miglioramento della prestazione individuale. Inoltre più del 50% dei rispondenti ritiene che l'Ateneo non premi le persone capaci e che si impegnano.

Il NdV ritiene significativa anche la percentuale di rispondenti che dichiara di aver subito atti di *mobbing* (19% contro il 26% dell'edizione precedente) o molestie (16,9% contro 17,6%) e che si sente discriminata per la propria identità di genere (17,7% contro 28%) o per la propria disabilità (3,8% contro 8%). Sebbene si tratti di percentuali in calo rispetto all'anno precedente, non vanno ignorate perché possono essere sintomo di disagi importanti. Il NdV ritiene, inoltre, utile richiamare l'attenzione sul numero di rispondenti che hanno dichiarato il desiderio di cambiare ufficio, pur rimanendo all'interno dell'Ateneo (il 35,2%) e che, se potessero, lascerebbero l'Università di Padova per un altro datore di lavoro (il 24,2%).

Grafico 11 - Indagine sul personale dipendente 2016: rappresentazione grafica di sintesi dei risultati ottenuti a livello di Ateneo



Fonte: Unipd – Nucleo di Valutazione di Ateneo

2.7. PARI OPPORTUNITÀ

Nell'ambito dell'Ateneo operano diversi soggetti e organismi che, con ruoli e competenze diversificati, si occupano dei temi legati allo sviluppo delle pari opportunità. Nel corso del 2015-2016 sono stati promossi diversi progetti, tra i quali si richiamano:

- la stesura del Piano di Azioni Positive (PAP) per il 2015-17, concordato fra Comitato Unico di Garanzia (CUG) e Commissione Pari Opportunità e parità di genere;
- la costituzione di un gruppo di lavoro sulle tematiche della “non discriminazione” per raccogliere le “carte dei diritti”, al fine di renderle disponibili *online* attraverso un'apposita pagina *web* del sito di Ateneo;
- la costituzione di un gruppo di lavoro per la definizione di linee guida per un corretto approccio di genere al linguaggio amministrativo e istituzionale;
- la costituzione di un comitato per la stesura del Bilancio di Genere dell'Ateneo di Padova e per la relativa raccolta dei dati, da completare entro il 2017;
- la partecipazione al progetto europeo “*Gender TIME*”.

Sono state inoltre realizzate numerose attività culturali, formative e scientifico didattiche. L'Ateneo ha promosso la partecipazione attiva a reti e *network* nazionali sul tema delle pari opportunità: a livello nazionale, ha aderito alla Conferenza nazionale degli organismi di parità delle università italiane, all'Associazione Nazionale Coordinamento Comitati di Parità e Garanzia delle università e al Forum Nazionale dei CUG; a livello internazionale, ha creato un raccordo con *network* universitari, progetti di ricerca e iniziative di UN e UNESCO. Inoltre, l'Ateneo ha promosso, in collaborazione con altri organismi, le iniziative per la Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro Le donne – Campagna UNITE to End Violence Against Women e l'adesione alla campagna della UN «*HeForShe*».

3. LA RICERCA

Per quanto concerne la ricerca, il 2016 è stato un anno di transizione sotto molteplici aspetti: con esso si è concluso il triennio 2014-2016 e si è aperto il successivo con l'approvazione del nuovo documento contenente le linee strategiche 2017-2018¹⁴, sono stati presentati i prodotti per la valutazione periodica della qualità della ricerca (VQR 2011-2014) i cui risultati sono stati resi disponibili solo di recente e il primo anno della nuova *governance* ha portato alla modifica, anche in modo rilevante, dei criteri per la distribuzione delle risorse.

Nelle linee strategiche dell'Ateneo per il triennio 2014-2016 era stato definito un insieme di indicatori misurabili per l'efficienza e il miglioramento dell'azione dell'Ateneo nel campo della ricerca. Gli obiettivi generali erano stati ripresi nel Piano della *Performance* 2014 e consistevano, tra l'altro, nel:

- consolidamento del primato dell'Università di Padova (VQR 2004-2010), rafforzando le attività di ricerca, la produzione scientifica, favorendone la ricaduta sulla didattica;
- potenziamento del trasferimento delle conoscenze e formazione di capitale umano;
- attivazione di meccanismi premiali per i docenti che ottengono risultati di eccellenza nella ricerca.

Nel dicembre 2016 il Piano della *performance* è stato rivisto¹⁵ e, per la ricerca, prevede come obiettivo principale quello di migliorare la qualità delle pubblicazioni, incrementare la quantità di quelle scientificamente eccellenti e la visibilità internazionale della ricerca conseguendo così un miglioramento dell'attuale posizionamento nelle classifiche nazionali ed internazionali.

In tale prospettiva sono stati posti i seguenti obiettivi:

- perseguire l'eccellenza nella ricerca nel rispetto della diversità delle discipline;
- incrementare la capacità di attrarre fondi competitivi;
- incrementare la capacità di attrarre talenti.

Per ciascuno di essi sono stati suggeriti indicatori utili per determinare il loro raggiungimento.

Il Rapporto del NdV non può che rispecchiare questo aspetto transitorio dell'anno trascorso per cui in esso sono stati inseriti alcuni elementi di valutazione relativi al precedente Piano della *performance* cercando di acquisire, al contempo, dati e valutazioni relativi ai criteri introdotti dalla nuova *governance* dell'Ateneo.

Il precedente rapporto aveva preso in esame i dati sulla ricerca relativi all'anno 2014. I dati disponibili in maniera analitica per il NdV per il presente rapporto sono quelli relativi al 2015, che ricalcano nella loro composizione quelli del 2014, mentre per il 2016, in ragione anche del cambiamento del modello di distribuzione delle risorse suaccennato, è possibile in questo momento avere solo un dato aggregato. Tali dati, in particolare quelli relativi al 2015, sono frutto del lavoro compiuto dall'Osservatorio della Ricerca (OdR), istituito dall'Ateneo già nel 2010. Quest'organo ha il compito, in collaborazione con la Commissione Scientifica di Ateneo (CSA), di organizzare e aggiornare le banche dati di Ateneo sui prodotti della ricerca, nonché di raccogliere dati e informazioni utili per valutare le strutture e le iniziative di Ateneo per la ricerca. L'OdR propone parametri e criteri per la classificazione della produttività scientifica.

¹⁴ La definizione di obiettivi strategici di Ateneo pone le basi per la successiva programmazione triennale prevista dal D.M. 635/2016 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

¹⁵ Senato Accademico del 20 dicembre 2016.

Il NdV ha già avuto modo di apprezzare il lavoro svolto e, in particolare, “l’analisi e verifica delle procedure di selezione dei progetti e del controllo *ex post* dei finanziamenti per la ricerca” e ha auspicato “che questo modo di operare diventi consuetudine nell’ottica del mantenimento degli alti livelli di qualità della ricerca nell’ateneo patavino e in quella del miglioramento continuo delle *performance* a livello nazionale e internazionale” (cfr. Rapporto Annuale 2014-2015). Tale apprezzamento viene confermato anche in occasione del presente rapporto.

Il NdV ritiene tuttavia che l’OdR debba fornire annualmente una relazione che permetta di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Per il 2015 i dati sono stati suddivisi in ragione dell’ente finanziatore nel seguente modo:

- Ricerca finanziata dal bilancio universitario
- Ricerca finanziata dal MIUR
- Ricerca finanziata da altri enti nazionali
- Ricerca finanziata da enti internazionali

Verrà qui utilizzato lo stesso criterio per l’analisi dei dati cercando, qualora disponibile, di confrontare i valori complessivi con quelli del 2016. È stato dedicato un paragrafo specifico ai risultati della VQR 2011-2014 e alla loro valutazione, mentre alla terza missione è stato riservato un capitolo a parte.

Nell’a.a. 2015/16 l’attività di ricerca dell’Università di Padova ha mantenuto l’articolazione dell’anno precedente e si è quindi svolta in 32 dipartimenti, 16 centri interdipartimentali di ricerca e 8 centri di Ateneo ed è organizzata all’interno di 17 aree scientifiche, non del tutto coincidenti con le 14 definite dal Consiglio Universitario Nazionale (CUN).

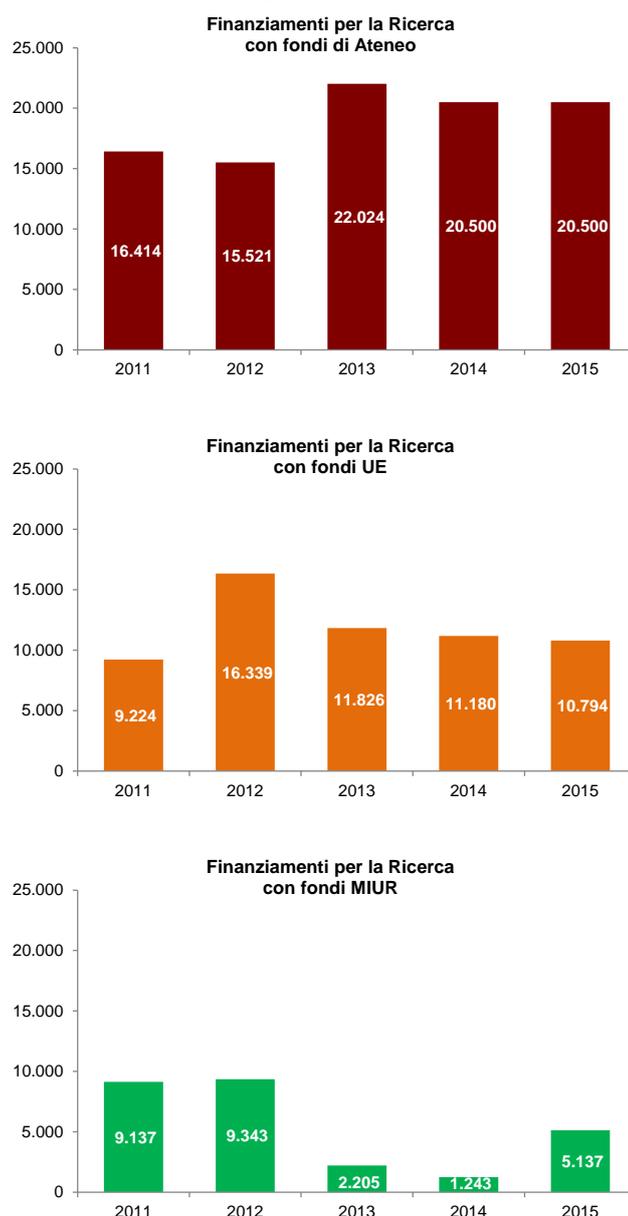
3.1. FINANZIAMENTI PER LA RICERCA

Il grafico 12 riporta l’andamento dei fondi per la ricerca ottenuti dall’Università di Padova negli ultimi sei anni suddivisi per tipologia di ente finanziatore. Non sono stati considerati i fondi provenienti da altri enti pubblici, fondazioni e imprese private perché non si dispone di dati omogenei per gli anni considerati. Dall’analisi si possono formulare le seguenti osservazioni:

- a) rimane costante il finanziamento per la ricerca da parte dell’Ateneo con un’assegnazione di risorse che supera dal 2013 i 20 milioni di euro;
- b) la capacità di attrarre risorse da progetti europei si è assestata di poco sopra i 10 milioni di euro negli ultimi tre anni dopo un picco nel 2012;
- c) il finanziamento ministeriale, diventato trascurabile negli anni 2013 e 2014, ha avuto un incremento nel 2015, che non appare essere frutto di politiche precise da parte del Governo ma piuttosto un evento episodico e congiunturale.

Nel complesso il finanziamento per la ricerca è provenuto nel 2015 per il 56% dall’Ateneo, il 30% da fondi europei e solo per il 14% da fondi ministeriali.

Grafico 12 – Finanziamenti per la ricerca: composizione in valore assoluto (in migliaia di euro) e in percentuale per tipologia di ente finanziatore* e per anno



* Sono esclusi dal conteggio i finanziamenti da altri enti pubblici, fondazioni e imprese private.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, formazione alla ricerca e trasferimento tecnologico per gli anni 2011-2015 (per i dati riguardanti i finanziamenti di Ateneo e UE) e Conto Consuntivo 2011-2014, Bilancio Unico di Esercizio 2015 (per il dato riguardante i finanziamenti MIUR)

3.1.1. FONDI DI ATENEO

Nel 2015 è continuato il finanziamento con fondi di Ateneo di numerose attività, articolate in varie iniziative per un totale di circa 20,5 milioni di euro.

I fondi del 2015 sono stati ripartiti fra i dipartimenti in base agli stessi criteri già utilizzati nel 2014, basati su risultati e dati ANVUR per la valutazione dei dipartimenti, ovvero:

- qualità dei prodotti della ricerca,
- capacità di attrarre finanziamenti da bandi competitivi,

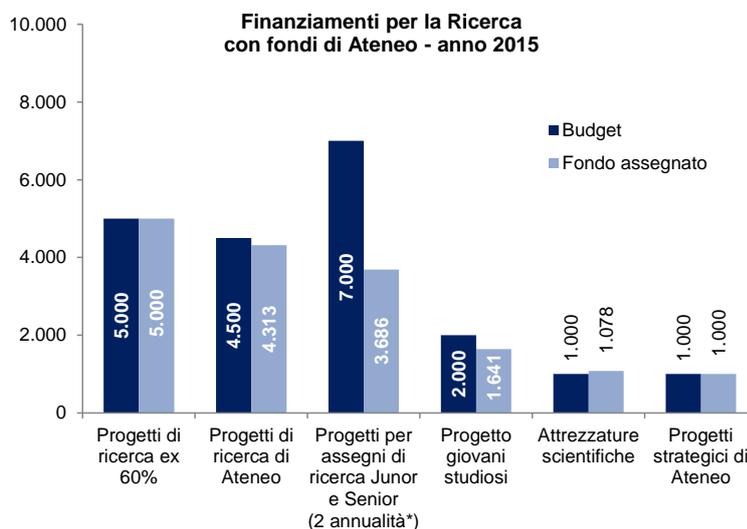
- mobilità internazionale e internazionalità dei prodotti,

anche se con pesi differenti per le diverse iniziative, riservando un contributo minoritario ad un quarto indicatore, diversificato per ciascuna delle iniziative, al fine di riconoscere peculiari prestazioni o perseguire specifici obiettivi.

Le iniziative finanziate¹⁶ sono state (Grafico 13):

- finanziamento per la ricerca fondamentale ordinaria (ex 60%) (5.000 migliaia di euro);
- progetti di ricerca di Ateneo (4.500 migliaia di euro; effettivi assegnati 4.313 migliaia di euro);
- progetti per assegni di Ricerca *Junior* e *Senior* (3.500 migliaia di euro per 2 annualità di assegni; effettivi assegnati *Junior* 2.138 migliaia di euro – *Senior* 1.548 migliaia di euro);
- attrezzature scientifiche (1.000 migliaia di euro; effettivo assegnato 1.078 migliaia di euro);
- progetto giovani studiosi (2.000 migliaia di euro; effettivo assegnato 1.641 migliaia di euro);
- progetti strategici di Ateneo (1.000 migliaia di euro).

Grafico 13 – Fondi di Ateneo per la ricerca: finanziamento in euro per tipologia di progetto nell'anno 2015



* La differenza tra il budget e il fondo assegnato è motivato dal fatto che la seconda annualità viene assegnata ai dipartimenti nel 2016

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, formazione alla ricerca e trasferimento tecnologico per l'anno 2015

Le varie tipologie di finanziamento avevano finalità diverse, che possono essere così riassunte:

- finanziamento per la ricerca fondamentale ordinaria (ex 60%) con lo scopo di sostenere iniziative di ricerca atte ad assicurare alle diverse aree disciplinari le opportunità di sviluppo, fornendo risorse commisurate alla produttività scientifica individuale e delle strutture.
- progetti di ricerca di Ateneo (PRAT) e progetti per assegni di ricerca *junior* per l'avvio di progetti di ricerca a carattere innovativo individuati mediante valutazione comparativa, nonché per valorizzare la formazione alla ricerca come elemento promotore della

¹⁶ CdA del 20 aprile 2015.

qualità complessiva della ricerca di Ateneo, attraverso la piena integrazione dei giovani nel gruppo di ricerca;

- assegni di ricerca *senior* per il sostegno di iniziative di ricerca destinate a giovani studiosi non strutturati e per la maturazione scientifica *post* dottorale degli stessi attraverso la realizzazione di progetti di ricerca innovativi e di eccellenza proposti dai candidati stessi;
- attrezzature scientifiche finalizzate alla ricerca per 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;
- progetti giovani studiosi al fine di cofinanziare i costi della ricerca dei progetti selezionati dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo nell'ambito del bando *Starting Grants* 2015;
- progetti strategici di Ateneo ad integrazione dei progetti strategici di Ateneo (bando 2011).

La tabella 28 riporta, per ciascun dipartimento, l'ammontare delle cifre assegnate nel 2015 per le varie tipologie.

Tabella 28 – Fondi di Ateneo per la ricerca: assegnazioni per dipartimento e per tipologia nel 2015

Dipartimento	Ricerca ordinaria (ex 60%)	Progetti di ricerca di Ateneo	Assegni di ricerca Junior	Assegni di ricerca Senior	Attrezzature scientifiche finalizzate alla ricerca
Agronomia, Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	176.527	127.432	66.870	51.620	164.910
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	97.834	125.053	63.927	25.810	68.410
Biologia	247.471	250.399	96.296	77.430	92.450
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	103.750	79.624	33.580	25.810	
Diritto Privato e di Critica del Diritto	53.189	28.463	48.650	25.810	
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	67.785	48.033	41.730	0	
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	240.286	207.432	131.693	103.240	
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	379.460	356.750	122.780	103.240	105.000
Geoscienze	120.359	133.250	75.122	25.810	
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	146.829	150.247	76.301	51.620	81.000
Ingegneria dell'Informazione	291.093	258.048	106.216	77.430	
Ingegneria Industriale	242.938	231.237	90.513	129.050	53.200
Matematica	174.219	129.640	84.970	51.620	42.410
Medicina	251.014	170.182	82.547	103.240	64.640
Medicina Animale, Produzioni e Salute	103.443	78.851	37.389	25.810	
Medicina Molecolare	179.351	146.450	63.621	25.810	
Neuroscienze	116.925	31.626	46.926	0	86.670
Psicologia dello Sviluppo e della Socializz.	109.210	72.933	35.774	25.810	
Psicologia Generale	123.536	105.823	64.775	77.430	
Salute della Donna e del Bambino	102.201	116.483	39.183	51.620	
Scienze Biomediche	196.508	179.363	78.858	77.430	81.190
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	116.913	115.337	46.926	0	67.660
Scienze Chimiche	285.764	323.141	77.661	77.430	53.800
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	161.511	139.495	58.660	51.620	47.710
Scienze del Farmaco	139.469	126.502	53.619	51.620	

Dipartimento	Ricerca ordinaria (ex 60%)	Progetti di ricerca di Ateneo	Assegni di ricerca Junior	Assegni di ricerca Senior	Attrezzature scientifiche finalizzate alla ricerca
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	106.138	86.326	70.389	25.810	
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	122.794	94.875	62.389	25.810	
Scienze Statistiche	74.306	72.117	39.926	25.810	
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	90.094	78.612	46.926	51.620	
Studi Linguistici e Letterari	144.389	68.778	80.212	51.620	
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	119.649	96.946	54.942	0	69.490
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	115.046	83.913	58.658	51.620	
TOTALE	5.000.000	4.313.361	2.138.029	1.548.600	1.078.540

La quota è stata assegnata alle aree scientifiche e il valore riportato si riferisce al dipartimento che ha gestito il bando.
Fonte: Elaborazioni su dati Unipd-Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, formazione alla ricerca e trasferimento tecnologico per l'anno 2015

Per quanto riguarda lo specifico progetto "Giovani Studiosi", che ha costituito un intervento limitato temporalmente anche se di notevole rilevanza, anche dal punto di vista finanziario, con il coinvolgimento della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, i risultati sono riportati nella tabella 29. Complessivamente sono stati selezionati 19 progetti che hanno portato ad altrettanti bandi per posizioni di ricercatore a tempo determinato di tipo A (RTDa).

Tabella 29 - Progetti che hanno ottenuto il finanziamento "Giovani Studiosi" suddivisi per dipartimento che ha gestito i bandi RTDa nell'anno 2015

Dipartimento	Titolo del progetto	Assegnazioni totale	Costi a carico BU
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	Grapevine plasticity and terroir: a multidisciplinary approach for dissecting the single effect of soil and climate on berry and wine quality	244.300	88.962
Biologia	Beyond AIF biology: a study with translational relevance	265.338	110.000
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	LANIFICA. The role of women in Roman Textile Manufacturing: the evidences given by funerary contexts of Northern Italy and North- Western Provinces	206.338	51.000
Fisica e Astronomia	Condensed states in nuclear physics	275.338	120.000
Geoscienze	Making continental crust: a novel micro-scale perspective through Earth's history	245.338	90.000
Ingegneria dell'Informazione	DAta benchmarK for Keyword-based Access and Retrieval	213.638	58.300
Matematica	Nonlinear Partial Differential Equations: Asymptotic Problems and Mean-Field Games	220.338	65.000
Medicina Molecolare	Collagen VI and autophagy in the nervous system: dissecting novel pathways in neurodegeneration and neuropathies.	265.338	110.000
Medicina Molecolare	Mechanisms of cell plasticity and de novo generation of somatic_stem cells	255.338	100.000
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	Open a window on bystanders' emotions: How do implicit and explicit emotional dimensions help explaining bystanders' behavior in bullying?	180.400	25.062
Scienze Biomediche	Impact of Endoplasmic Reticulum morphological alterations on cellular Ca ²⁺ homeostasis: a common pathway in hereditary axonopathies?	265.338	110.000
Scienze Biomediche	Defining the Contribution of Calcium and Mitochondria to Age-Related Muscle Loss	255.338	100.000
Scienze Chimiche	Catalytic Nano-Amyloids Entangled by Metallo-Cores To Disarm Oxidative Stress	280.338	125.000
Scienze Chimiche	Ultrasmall Chiral Gold Nanoclusters for Asymmetric Redox Catalysis	280.338	125.000

Dipartimento	Titolo del progetto	Assegnazioni totale	Costi a carico BU
Scienze Chimiche	The interplay of maturase proteins in the assembly of the [Fe-Fe]- Hydrogenase catalytic site investigated by EPR techniques	260.000	104.662
Scienze Economiche e Aziendali	Education, Retirement and Household Behaviour	205.338	50.000
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità - DiSSGeA	The economy of excelling and the network of Italian handcraft: traditional knowledge, technological innovation and strategies of communication (XIX-XX Centuries)	200.100	44.762
Studi linguistici e letterari	Early Venetan: a grammatical outline (Profilo grammaticale del veneto delle origini)	194.338	39.000
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	Ecohydrological dynamics and water pathways in forested catchments	280.338	125.000
TOTALE		4.593.176	1.641.746

Fonte: Unipd–Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, formazione alla ricerca e trasferimento tecnologico per l'anno 2015

Il NdV, nell'apprezzare questo tipo di iniziativa dell'Ateneo, al contempo ne rimarca l'episodicità. Il NdV ritiene che iniziative rivolte all'ampliamento delle risorse disponibili per posizioni di ricercatore a tempo determinato di tipo A siano encomiabili, ma vadano collocate in un progetto, che deve costituire un riferimento programmatico per gli anni a venire, nell'ottica di aiutare i dipartimenti ad una appropriata programmazione nella gestione delle proprie risorse.

Nel 2016 il criterio per la ripartizione delle risorse è completamente cambiato. Le azioni strategiche 2016¹⁷, contenute nel Piano integrato della *Performance 2016-2018*¹⁸, assegnano un ruolo prioritario ai dipartimenti, cui è riconosciuta la centralità per stimolare le attività di ricerca. A fronte di ciò l'Ateneo ha ritenuto di valorizzare:

1. l'autonomia dei dipartimenti nelle decisioni strategiche di investimento per il loro sviluppo realizzando un piano di *Budget Integrato per la Ricerca dei dipartimenti (BIRD)*;
2. la capacità progettuale dei ricercatori in un contesto competitivo e il successo dei *Principal Investigator* giudicati eccellenti ma non finanziati progettando bandi di Ateneo denominati Programma "MiniERC";
3. la collaborazione per progetti "*high risk/high gain*" di carattere interdisciplinare centrata sulle grandi sfide emergenti progettando bandi di Ateneo denominati Programma *Future Emerging Research – FER*;
4. l'acquisizione/implementazione di infrastrutture di ricerca di alta rilevanza, stato dell'arte e di frontiera per la valorizzazione del *portfolio* della strumentazione in dotazione ai dipartimenti e disponibile in Ateneo.

Per alcune di queste tipologie di risorse nel 2016 sono state rese disponibili le seguenti risorse, i cui effetti economici si dispiegano su più anni:

- Iniziative gestite dai dipartimenti (BIRD 2016-2018) = 12,5 milioni di euro;
- Iniziative coordinate dall'Ateneo (progetti competitivi Mini ERC poi rinominati STARS@UNIPD) = 7 milioni di euro;
- Finanziamento per Infrastrutture Strategiche di Ricerca (ISR) = 2 milioni di euro.

Complessivamente la cifra è di 21,5 milioni di euro cui vanno aggiunti circa 2 milioni per la seconda annualità degli assegni *junior* banditi nel 2015 a carico del Bilancio di Ateneo e 1,5

¹⁷ Cfr. Tabella 10 – Azioni strategiche 2016 del Piano Integrato della Performance 2016-2018.

¹⁸ Presentato al Consiglio di Amministrazione il 22 febbraio 2016.

milioni per la seconda annualità degli assegni *senior*, per un totale complessivo di circa 25 milioni di euro, in linea con il finanziamento su fondi di Ateneo per il 2015.

Va tuttavia segnalato che delle quattro iniziative riportate solo la prima è stata realizzata nel 2016. Questa sarà dunque l'unica valutabile e confrontabile per l'aspetto relativo all'entità del finanziamento con gli anni precedenti. Una valutazione analitica non è invece possibile in quanto l'utilizzo delle risorse assegnate ai dipartimenti rientra in un piano progettuale triennale. Sarà solo alla fine di esso che si potrà condurre una valutazione rigorosa¹⁹.

La tabella 30 riporta l'ammontare del finanziamento assegnato ai dipartimenti con fondi di Ateneo per il 2016 (fondi BIRD)²⁰.

Tabella 30 – Fondi di Ateneo per la ricerca: assegnazioni per dipartimento e per anno

Dipartimento	2016 (BIRD)	2015 (ex-60%, assegni e progetti di ricerca)
Agronomia, Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	401.442	422.449
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	310.492	312.624
Biologia	610.232	671.596
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	228.993	242.764
Diritto Privato e di Critica del Diritto	147.776	156.112
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	182.183	157.548
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	611.563	682.651
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	912.682	962.230
Geoscienze	363.294	354.541
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	423.449	424.997
Ingegneria dell'Informazione	694.524	732.787
Ingegneria Industriale	617.543	693.738
Matematica	403.015	440.449
Medicina	556.933	606.983
Medicina Animale, Produzioni e Salute	261.021	245.493
Medicina Molecolare	441.969	415.232
Neuroscienze	216.024	195.477
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	252.757	243.727
Psicologia Generale	312.408	371.564

¹⁹ È bene ricordare quanto indicato nelle linee guida per l'articolazione e la gestione del finanziamento ai dipartimenti per la ricerca:

"I fondi distribuiti ai dipartimenti con il BIRD saranno spendibili per la realizzazione delle azioni programmate nel Piano triennale di sviluppo della ricerca dipartimentale, che ogni dipartimento dovrà preparare entro il 30/11/2016 per stabilire l'allocazione delle risorse per il successivo triennio, tenendo conto dei seguenti vincoli di destinazione:

il 40% ($\pm 10\%$) dei fondi BIRD dovrà essere destinato alla Dotazione Ordinaria Ricerca (DOR) volta a garantire la continuità delle attività di ricerca dipartimentali e a finanziare iniziative di ricerca atte ad assicurare le opportunità di sviluppo della conoscenza nelle diverse aree disciplinari;

il 60% ($\pm 10\%$) dei fondi BIRD dovrà essere destinato all'Investimento Strategico di Dipartimento (SID), per promuovere l'avvio di specifici progetti di ricerca o per reclutare e formare personale specificatamente dedicato alle attività di ricerca (es. assegni di ricerca) o per cofinanziare l'acquisto di attrezzature scientifiche destinate alla ricerca. Da questa quota del BIRD il dipartimento potrà attingere fondi anche per cofinanziare borse di dottorato del 32° ciclo (2016-2019)."

²⁰ Consiglio di Amministrazione del 18/04/2016.

Dipartimento	2016 (BIRD)	2015 (ex-60%, assegni e progetti di ricerca)
Salute della Donna e del Bambino	316.878	309.487
Scienze Biomediche	528.070	532.159
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	289.363	279.176
Scienze Chimiche	706.989	763.996
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	404.332	411.286
Scienze del Farmaco	359.812	371.210
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	280.035	288.663
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	311.841	305.868
Scienze Statistiche	211.819	212.159
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	238.010	267.252
Studi Linguistici e Letterari	296.976	344.999
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	316.566	271.537
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	291.009	309.237
TOTALE	12.500.000	12.999.990

Fonte: Unipd–Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, formazione alla ricerca e trasferimento tecnologico per l'anno 2015, Delibera del Consiglio di Amministrazione del 18/04/2016

Il NdV apprezza la scelta della *governance* di Ateneo di valorizzare l'autonomia dei dipartimenti nella gestione delle risorse assegnate per la ricerca, il cui ammontare rimane lodevolmente elevato. Rimane tuttavia la limitatezza delle risorse per l'acquisizione/implementazione di infrastrutture di ricerca di alta rilevanza, per le quali l'acquisizione di ulteriori risorse da parte di enti pubblici e privati, come pure di imprese, dovrebbe essere perseguito con determinazione.

3.1.2. FONDI MIUR SU PROGETTI SPECIFICI

Poiché questo rapporto prende in considerazione in maniera analitica il 2015 e, per quanto di rilevanza, il 2016, vanno qui considerati due finanziamenti ministeriali assegnati in questo periodo. Il primo nel 2015 riguarda il finanziamento dei progetti SIR banditi nel 2014²¹. L'Ateneo di Padova ha ottenuto finanziamenti per un ammontare complessivo di 3,5 milioni di euro suddivisi nei tre settori ERC come riportato nella tabella 31.

Tabella 31 - Finanziamenti SIR ottenuti nel 2015 (bando 2014): assegnazioni dell'Ateneo di Padova nei tre settori ERC e relativo numero di progetti finanziati

Area ERC	Finanziamento Miur assegnato (in migliaia di euro)	N. Progetti finanziati
LS - Scienza della vita	1.859	4
PE - Scienze fisiche e ingegneria	1.103	2
LH - Scienze umanistiche e sociali	591	2
TOTALE	3.553	8

Fonte: Unipd–Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, formazione alla ricerca e trasferimento tecnologico per l'anno 2014

²¹ Decreto Direttoriale n. 1.350 del 25/06/2015.

La tabella 32 riporta invece l'andamento dell'Università di Padova rispetto agli atenei di confronto. Dall'analisi dei dati si può evincere l'ottimo posizionamento di Padova, che si colloca seconda, subito dopo Roma-La Sapienza.

Tabella 32 - Finanziamenti SIR ottenuti nel 2015 (bando 2014): assegnazioni dell'Ateneo di Padova e degli atenei del gruppo di confronto e relativo numero di progetti finanziati

Ateneo	Finanziamento Miur assegnato (in migliaia di euro)	N. Progetti finanziati
Bari		
Bologna	3.144	9
Firenze	2.407	5
Milano Statale	1.470	4
Napoli – Federico II	3.251	9
Padova	3.553	8
Roma – La Sapienza	4.381	11
Torino	928	3

Fonte: Unipd–Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, formazione alla ricerca e trasferimento tecnologico per l'anno 2014

Nel 2015 è stato pubblicato il bando MIUR per il finanziamento dei progetti PRIN. I risultati sono stati resi noti alla fine del 2016²². La tabella 33 riporta l'ammontare dei fondi assegnati alle varie aree scientifiche di Ateneo e il numero di progetti.

Tabella 33 - PRIN bando 2015: numero di progetti finanziati per area scientifica di Ateneo e ammontare del finanziamento ministeriale

Dipartimento	Cofinanziamento MIUR assegnato	Quota premile	Unità finanziate
Agronomia, Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	142.387		3
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	74.500		2
Biologia	233.206	24.544	4
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	166.781	65.839	4
Diritto Privato e di Critica del Diritto			
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario			
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	48.000		1
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	96.000		1
Geoscienze			
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	34.285		1
Ingegneria dell'Informazione	42.147	57.719	2
Ingegneria Industriale	62.600		1
Matematica	63.515	42.351	3
Medicina	342.781		6
Medicina Animale, Produzioni e Salute			
Medicina Molecolare	37.306	35.942	1
Neuroscienze			
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	76.006		1
Psicologia Generale	164.000	45.401	2
Salute della Donna e del Bambino			

²² Decreto Direttoriale n. 1826 del 20/09/2016.

Dipartimento	Cofinanziamento MIUR assegnato	Quota premiale	Unità finanziate
Scienze Biomediche	157.471		4
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	111.000	32.728	1
Scienze Chimiche	203.952	79.930	4
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche			
Scienze del Farmaco			
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	71.500		1
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	154.038		3
Scienze Statistiche	26.000		1
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	26.300		1
Studi Linguistici e Letterari	59.860		2
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali			
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	129.450		2
TOTALE	2.523.085	384.454	51

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd-Servizio Ricerca

Nella tabella 34 sono invece riportati i finanziamenti ottenuti dagli atenei del gruppo di confronto in forma aggregata.

Tabella 34 - Finanziamenti PRIN (bando 2015) ottenuti dagli atenei del gruppo di confronto e dall'Ateneo di Padova

Ateneo	Cofinanziamento MIUR assegnato (migliaia di euro)	Quota premiale (migliaia di euro)	Unità finanziate
Bari	977	124	16
Bologna	4.636	974	71
Firenze	3.598	447	60
Milano Statale	3.891	589	73
Napoli – Federico II	3.552	474	59
Padova	2.523	384	51
Roma – La Sapienza	4.799	933	84
Torino	3.069	436	58

Fonte: Elaborazioni del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati MIUR-PRIN 2015

Contrariamente a quanto visto per i finanziamenti SIR (Tabella 32) l'Ateneo non ha avuto un analogo successo nei finanziamenti PRIN.

Nel 2015 l'Ateneo ha inoltre ottenuto un finanziamento relativo a progetti nell'ambito della L. 6/2000 – Diffusione della cultura scientifica e complessivamente ha ricevuto poco meno di 300 migliaia di euro.

Il NdV, nel considerare l'ammontare delle risorse ottenute da fonti ministeriale non può che mettere in evidenza l'assenza di un piano di trasferimento delle risorse alle università ed enti di ricerca da parte del MIUR. Considera positivo il risultato nei bandi SIR, soprattutto perché coinvolgono giovani ricercatori e benché il tasso di successo nei bandi PRIN non sia soddisfacente, ritiene che questo risultato non costituisca un vero problema per l'Ateneo sia per l'esiguità dei fondi di questo bando sia per il numero molto limitato di unità di ricerca finanziate, che rendono un'analisi statistica poco credibile.

3.1.3. RICERCA FINANZIATA DA ALTRI ENTI NAZIONALI

L'Università di Padova ha destinato, anche nel 2015, risorse umane e strumentali ad attività di supporto a finanziamenti da fonti regionali e a finanziamenti per lo sviluppo economico e territoriale, collegati alla programmazione dei fondi strutturali, inclusa la cooperazione territoriale europea. Il supporto ai docenti è stato assicurato dal servizio *networking* finanziamenti e sviluppo progetti per l'integrazione nel territorio. L'attività del servizio si è concentrata sulla gestione complessiva del processo, che va dal reperimento di informazioni sulle opportunità di finanziamento, alla diffusione mirata di tali informazioni ai soggetti potenzialmente interessati a presentare progetti (docenti e ricercatori dell'Ateneo), alla consulenza e al supporto amministrativo per la presentazione e la realizzazione dei progetti finanziati, ad interventi di audit e monitoraggi esterni, con relativa predisposizione di materiali di controllo e interazione diretta con i valutatori e gli *auditors*.

Le principali linee di azione sono:

- Fondo sociale europeo - programma operativo regione veneto
- Fondo europeo per lo sviluppo regionale (FESR)
- Cooperazione territoriale europea (CTE)
- Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR)
- Finanziamenti AIRC

Solamente il Fondo sociale europeo - programma operativo Regione Veneto e i finanziamenti AIRC hanno comportato acquisizione di risorse per l'Ateneo, rispettivamente di 3 milioni di euro e poco meno di 2 milioni di euro.

3.1.4. FONDI EUROPEI O INTERNAZIONALI

Nel corso del 2015 è proseguita la partecipazione dell'Ateneo ai vari programmi di finanziamento UE, in particolare il programma europeo per la ricerca e l'innovazione *Horizon 2020* (H2020). Il NdV ha apprezzato l'investimento effettuato dall'Ateneo per l'assunzione di tre "*manager della ricerca*", uno per ciascuna delle tre macro-aree. Si tratta di tre dottori di ricerca esperti nelle tecniche di europrogettazione, che affiancano i docenti nell'elaborazione di proposte progettuali in risposta ai bandi della UE anche per la parte scientifica. Nel corso del 2015 i *manager* hanno realizzato una mappatura dettagliata degli interessi di ricerca dei singoli docenti dell'Ateneo e contattato circa 800 docenti per specifici bandi che rientrano nel loro settore di attività.

Durante il 2015 Padova ha ottenuto circa 9,5 milioni di euro con 23 progetti "H2020" approvati, a cui si aggiungono altri 6 finanziati da fondazioni e altri bandi UE per un totale di poco più di 1,4 milioni di euro. Il totale complessivo è quindi di circa 10,4 milioni di euro (Grafico 12).

La tabella 35 riporta l'elenco dei progetti finanziati e l'ammontare del finanziamento ricevuto.

Tabella 35 – Fondi internazionali: progetti finanziati su bandi 2015 da enti internazionali

Progetti		N. Progetti finanziati	Finanziamento (migliaia di euro)
Progetti H2020		23	9.356
	ERC	4	4.859
	Marie S. Curie Actions	5	1.536
	Infrastructures	1	249
	ICT	2	463

Progetti	N. Progetti finanziati	Finanziamento (migliaia di euro)
Space	1	248
NMP+B	2	405
Health	1	106
Food and Bioeconomy	4	1.062
Environment	1	150
Reflective Societies	1	60
Azioni trasversali	1	219
Altri programmi europei/internazionali (Fondazioni, JPI)	6	1.438
Eranetmed	1	79
JPI WATER	1	388
Fondazioni	3	930
DG Justice/Home Affairs	1	41

Fonte: Unipd–Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, formazione alla ricerca e trasferimento tecnologico per l'anno 2015

Per quanto riguarda i fondi su progetti europei, è interessante confrontare il risultato dell'Ateneo rispetto agli atenei di confronto e alle strutture che forniscono "Higher Education" a livello europeo (Tabella 36). L'Università di Padova è terza tra i grandi atenei ed è al 98° posto a livello continentale. Merita tuttavia una riflessione il fatto che sia superata dai Politecnici di Milano e Torino e, soprattutto, dall'Università di Trento.

Per quanto riguarda invece l'abilità di ricercatori patavini ad acquisire gli ambitissimi finanziamenti dell'European Research Council (ERC), Padova è superata solamente dall'Università di Roma-La Sapienza con un tasso di successo del 5,1%, superiore rispetto a quello nazionale, che si attesta al 4,8% (Tabella 37).

Tabella 36 - Fondi internazionali: ammontare del finanziamento per progetti europei attivi al 25/01/2016 ottenuti dall'Ateneo di Padova, dagli atenei di confronto e da altre istituzioni italiane che precedono Padova in graduatoria e collocazione in classifica tra le istituzioni europee appartenenti al settore "Higher Education"²³

Istituti di alta educazione italiani	Finanziamento al 25.01.2016	Graduatoria europea (finanziamento)
Politecnico di MILANO	45.427.835	15
Politecnico di TORINO	22.711.309	62
Università degli Studi di BOLOGNA	20.075.532	73
Università degli Studi di ROMA-La Sapienza	19.226.475	74
Università degli Studi di TRENTO	15.331.496	95
Università degli Studi di PADOVA	14.698.606	98
Università degli Studi di MILANO	13.787.266	105
Università degli Studi di TORINO	13.327.954	106
Università degli Studi di NAPOLI-Federico II	11.480.570	127
Università degli Studi di FIRENZE	8.508.485	167

Fonte: European Research Council

²³ Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca pubblicato nel 2016 dall'ANVUR.

Tabella 37 – Progetti ERC: assegnatari ospitati dall'Ateneo, da quelli di riferimento e altre Istituzioni italiane che precedono Padova in graduatoria (al 31/12/2015) e tasso di successo rispetto ai progetti presentati (sono indicati solo gli atenei con più di 5 progetti ERC)²³

Istituzione ospite	Tasso di successo	StG	CoG	AdG	PoC	Totale
Consiglio Nazionale delle Ricerche	4,5	16	5	4	1	26
Università degli Studi di ROMA-La Sapienza	5,9	11	1	9	1	22
Università Commerciale "Luigi Bocconi" MILANO	20,3	10	2	9	0	21
Università degli Studi di TRENTO	7,5	10	2	5	3	20
Politecnico di MILANO	7,3	4	6	6	1	17
Università degli Studi di PADOVA	5,1	7	4	3	1	15
Università degli Studi di MILANO	3,7	5	2	3	0	10
Università degli Studi di NAPOLI-Federico II	n.d.	5	0	3	0	8
Università degli Studi di BOLOGNA	n.d.	3	0	4	0	7

Fonte: *European Research Council*

Il NdV apprezza l'impegno che l'Ateneo si assume nel supplire alla mancanza di finanziamenti provenienti dal MIUR con fondi del bilancio proprio. Rileva, tuttavia, che la capacità di attrarre fondi europei, pur discreta nel panorama italiano, è piuttosto modesta se considerata in ambito europeo. Anche alla luce degli obiettivi del Piano della *performance* approvato nel 2016, è auspicabile che l'Ateneo conduca un'analisi puntuale delle ragioni di questi risultati per migliorare i propri risultati.

Durante il 2015 si è svolto il processo di selezione previsto dal secondo bando del programma Piscopia, progetto finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito dell'azione Cofinanziamento di Programmi Nazionali e Internazionali (COFUND), programma *People* del VII PQ, con l'obiettivo di ospitare giovani ricercatori internazionali presso l'Università di Padova. A fronte di 114 proposte presentate sono state attribuite 8 *fellowship* da 24 mesi.

Oltre ai progetti menzionati l'Ateneo è stato coinvolto nel 2015 in altri progetti:

1. bandi di collaborazione del Ministero degli Affari Esteri (finanziamenti per 120 migliaia di euro).
2. adesione alla piattaforma *KIC-Raw materials*. Nel gennaio 2015 è stata approvata la KIC (*Knowledge and Innovation Community*) europea sui *Raw Materials*, alla quale l'Università di Padova partecipa come Core partner. Le KIC sono consorzi transnazionali, cofinanziati dalla Commissione Europea tramite lo *European Institute of Technology*, la cui missione è rifondare i rapporti tra ricerca, mondo economico-imprenditoriale e alta formazione. Il partenariato della KIC è costituito da 116 *partner*, provenienti da 22 paesi EU, raggruppati in 6 *Co-Location Centers*, il finanziamento totale previsto è di circa 370 milioni di euro. Sono stati coinvolti:
 - 7 dipartimenti (DTG, DII, DISC, TESAF, DAFNAE, DICEA, Geoscienze)
 - 3 scuole (Ingegneria, Scienze, Scienze Agrarie e Veterinaria)
 - 9 scuole di dottorato (Ingegneria Economico Gestionale, Ingegneria Industriale, Ingegneria Meccatronica e dell'Innovazione Meccanica del Prodotto, Scienza ed Ingegneria dei Materiali e delle Nanostrutture, Scienze dell'Ingegneria Civile e Ambientale, Scienze della Terra, Scienze Molecolari, Scienze delle Produzioni Vegetali, Territorio, Ambiente, Risorse e Salute).

A giugno 2015 sono scaduti i primi 2 bandi interni della KIC volti a finanziare azioni nell'ambito della formazione e l'Università di Padova è stata coinvolta in 10 progetti di cui 2 come coordinatori; sono stati approvati 6 progetti per un finanziamento complessivo di 67.000 euro.

3. Call #Talents@UNIPD. A dicembre 2015 è stata pubblicata la prima Call #Talents@UNIPD, con l'obiettivo di individuare giovani ricercatori con un CV competitivo, per poterli supportare nella partecipazione ai bandi dell'ERC «*Starting Grants*» e «*Consolidator Grants*»; sono state ricevute circa 80 candidature per gli *Starting Grants* e circa 25 per i *Consolidator*.

3.1.5. PRODOTTI DELLA RICERCA

Benché come prodotti della ricerca non possano essere considerati solo i lavori scientifici (a questa categoria appartengono infatti a pieno titolo anche invenzioni o tesi di dottorato, per fare degli esempi), in questa sezione ci si focalizzerà sulle pubblicazioni scientifiche. Le invenzioni, come ad esempio i brevetti, sono considerati nel capitolo 4 "La terza missione" mentre le tesi di dottorato sono parte del capitolo sulla didattica, anche se vi appaiono in maniera indiretta.

Nel contesto di questo paragrafo si è scelto come parametro per definire il docente "attivo" la pubblicazione di almeno due prodotti nell'arco di tempo considerato (2013-2015) in linea con la scelta condotta precedentemente dal NdV. Considerando i 1.945 docenti presenti continuativamente in Ateneo nel triennio 2013-2015, il 95,2% pubblica (con riferimento a tutte le tipologie di pubblicazione) almeno due volte nel periodo di riferimento (Tabella 38). I docenti pubblicano mediamente 20,4 lavori per triennio, dato che varia all'interno delle aree scientifiche di Ateneo in ragione delle diverse caratteristiche, ma senza variazioni rispetto al triennio precedente.

La presenza di docenti inattivi vede punte del 19% nel Dipartimento di Matematica e del 11%-12% nei Dipartimenti di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario e di Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche. È invece del 9%-10% nei Dipartimenti di Diritto Privato e di Critica del Diritto e Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali. Vanno segnalati i Dipartimenti di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente, Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica, Fisica e Astronomia "Galileo Galilei", Medicina Animale, Produzioni e Salute, Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione e Scienze del Farmaco nei quali non sono presenti docenti "inattivi".

Tabella 38 – Prodotti della ricerca: docenti presenti continuamente in ciascuno dei 32 dipartimenti dell'Ateneo, percentuale di docenti "attivi" e numero medio di pubblicazioni per singolo docente di ciascun dipartimento nel triennio 2013-2015

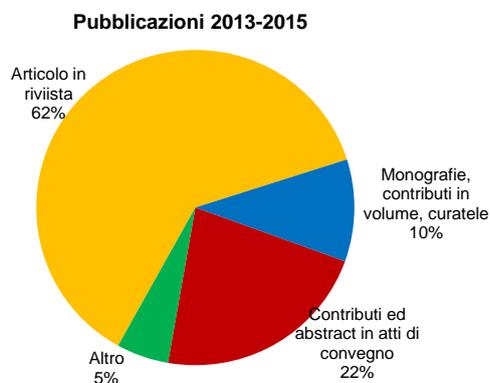
Dipartimento	Docenti presenti continuativamente nel triennio 2013-2015		N. medio di prodotti scientifici pubblicati dal singolo docente attivo nel triennio 2013-2015
	N.	% che ha pubblicato almeno due volte	
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	60	100,0	22,4
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	41	100,0	15,7
Biologia	69	95,7	15,1
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	38	100,0	22,5
Diritto Privato e di Critica del Diritto	42	90,5	8,8
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	44	88,6	12,1
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	118	93,2	13,2
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	101	100,0	48,0
Geoscienze	48	97,9	24,3
Ingegneria Civile, Edile a Ambientale	63	98,4	18,7

Dipartimento	Docenti presenti continuativamente nel triennio 2013-2015		N. medio di prodotti scientifici pubblicati dal singolo docente attivo nel triennio 2013-2015
	N.	% che ha pubblicato almeno due volte	
Ingegneria dell'Informazione	89	95,5	28,7
Ingegneria Industriale	98	96,9	25,4
Matematica	100	81,0	9,0
Medicina	93	97,8	27,0
Medicina Animale, Produzioni e Salute	42	100,0	15,8
Medicina Molecolare	62	93,5	25,1
Neuroscienze	48	95,8	22,7
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	40	100,0	19,6
Psicologia Generale	48	97,9	18,9
Salute della Donna e del Bambino	33	97,0	30,8
Scienze Biomediche	56	94,6	14,7
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	43	97,7	34,2
Scienze Chimiche	78	97,4	15,8
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	51	88,2	27,5
Scienze del Farmaco	50	100,0	15,8
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	61	93,4	9,5
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	71	90,1	8,8
Scienze Statistiche	38	92,1	10,7
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	50	94,0	10,8
Studi Linguistici e Letterari	73	94,5	10,5
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	51	98,0	28,2
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	46	97,8	24,6
TOTALE	1.945	95,2	20,4

Fonte: Elaborazioni su dati U-GOV Ricerca - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Le pubblicazioni del triennio 2013-2015 sono composte principalmente da articoli su rivista (62%), da contributi ed *abstract* in atti di convegni (22%) e da monografie, contributi in volume, curatele (10%) come illustrato nel grafico 14.

Grafico 14 – Prodotti della ricerca: composizione percentuale delle pubblicazioni scientifiche distinte per tipologia, pubblicate dai docenti presenti nell'Ateneo di Padova nel triennio 2013-2015



Fonte: Elaborazioni su dati U-GOV Ricerca - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Con riferimento alle più importanti tipologie di pubblicazioni scientifiche (monografia, articolo su rivista e articolo su libro), vengono riportati nella tabella 39 i dati sulla produzione media per docente, distinti per dipartimento.

Tabella 39 – Prodotti della ricerca: composizione percentuale delle pubblicazioni scientifiche prodotte dai docenti presenti in Ateneo suddivisi per dipartimento e per tipologia nel triennio 2013-2015

Dipartimento	Numero prodotti per docenti presenti continuativamente per il triennio 2013-2015		
	Monografia	Articolo in rivista	Articolo su libro
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	0,1	13,0	1,0
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	0,2	3,4	5,8
Biologia	0,1	9,4	0,8
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	0,1	12,2	0,6
Diritto Privato e di Critica del Diritto	0,4	2,1	3,4
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	0,4	2,7	4,8
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	0,6	5,1	3,4
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	0,1	45,6	0,1
Geoscienze	0,2	10,2	1,5
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	0,6	7,5	1,8
Ingegneria dell'Informazione	0,2	11,3	1,0
Ingegneria Industriale	0,3	11,8	1,7
Matematica	0,1	4,5	0,3
Medicina	0,0	22,3	0,4
Medicina Animale, Produzioni e Salute	0,0	8,7	0,5
Medicina Molecolare	0,1	16,1	0,9
Neuroscienze	0,2	16,5	0,9
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	0,6	10,7	1,1
Psicologia Generale	0,6	12,0	0,8
Salute della Donna e del Bambino	0,0	25,1	0,5
Scienze Biomediche	0,1	11,3	0,4
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	0,2	27,8	1,2
Scienze Chimiche	0,0	13,1	0,4
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	0,0	18,6	0,6
Scienze del Farmaco	0,0	9,7	0,2
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	0,4	4,5	1,6
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	0,5	2,3	3,1
Scienze Statistiche	0,0	4,6	1,2
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	0,5	2,5	3,7
Studi Linguistici e Letterari	0,7	2,1	3,9
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	0,4	13,0	2,5
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	0,4	11,0	2,2
TOTALE	0,3	12,0	1,6

Fonte: Elaborazioni su dati U-GOV Ricerca - Servizio Programmazione e controllo di gestione

3.2. LA QUALITÀ DELLA RICERCA E LA SUA VALUTAZIONE – VQR 2011-2014

Il 1° febbraio 2017 sono stati resi noti i risultati del secondo esercizio nazionale di valutazione della qualità della ricerca per il quadriennio 2011-2014 (VQR 2011-2014) condotto dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Dopo il successo nella precedente valutazione (VQR 2004-2010), l'Ateneo auspicava una conferma del suo ruolo *leader* nell'ambito della ricerca universitaria a livello nazionale. I tempi ristretti tra la pubblicazione di questo rapporto e la pubblicazione dei risultati da parte dell'ANVUR non permettono un'analisi approfondita come la rilevanza del processo di valutazione richiederebbe. Tuttavia, il NdV ha ritenuto importante riportare alcuni dati di particolare rilevanza ed esprimere una prima valutazione generale, riservandosi una valutazione più analitica e puntuale nel rapporto dell'anno prossimo.

La tabella 40 riporta, per ciascuna delle 14 aree CUN, i valori del parametro R, che rappresenta il rapporto tra il voto medio attribuito ai prodotti attesi di ciascuna istituzione e il voto medio ricevuto da tutti i prodotti di ciascuna area. Siccome un valore superiore a 1 indica che l'Ateneo è migliore della media in quella determinata area disciplinare, questo parametro consente una misura diretta della qualità relativa della ricerca in ciascuna area per ciascun ateneo. Padova, assieme a Bologna, non presenta un valore di R inferiore a 1 (caselle in rosso) in nessuna delle 14 aree disciplinari e sono gli unici due atenei in questa situazione rispetto agli altri del gruppo di confronto. La stessa tabella 40 riporta, evidenziate in verde, le aree nelle quali gli atenei di confronto si collocano nelle prime tre posizioni nella rispettiva classe dimensionale di riferimento (G=grande, M=media, P=piccola). Padova occupa le prime tre posizioni in 12 aree, seguita da Bologna e Torino, ambedue nel podio in dieci aree. Di notevole rilievo è il fatto che l'Ateneo occupi la prima posizione nella classe dimensionale dell'area in ben 6 aree scientifiche

Un ulteriore dato interessante è quello riportato nella tabella 41 dove è evidenziato (seconda colonna) il valore del parametro di qualità R per i neoassunti o i promossi a un ruolo superiore (Addetti in Mobilità, AM) riferiti agli AM di ciascuna area a livello nazionale. In questo caso l'Ateneo si colloca nei primi 3 posti in 9 aree e al primo posto in 3. Il parametro R è inferiore a 1 in tre aree. Questo significa che i neoassunti o promossi in quelle tre aree sono qualitativamente peggiori dei loro pari a livello nazionale nella rispettiva area, anche se sono mediamente migliori dei colleghi non in mobilità (ultima colonna). In sostanza sono stati premiati colleghi di migliore qualità rispetto al corpo accademico non in mobilità, ma Padova lo ha fatto meno della media degli altri atenei nelle tre classi evidenziate in rosso.

Ciò sta a significare che in quelle tre aree, la qualità ha più probabilità di abbassarsi nel futuro in confronto a quella degli altri atenei.

Tabella 40 – VQR 2011-2014: valore della qualità della ricerca (parametro R) per gli atenei di confronto determinata dall'ANVUR

La tabella riporta per ciascun ateneo la collocazione in classifica in ciascuna area nella classe dimensionale di riferimento, G=grande, M=medio, P=piccolo, indicato a fianco del parametro R (e tra parentesi in quella generale). In rosso le aree di ciascuna istituzione il cui parametro di qualità è inferiore alla media nazionale di quell'area scientifica. In verde le aree che si collocano ai primi tre posti nella classe dimensionale di riferimento.

Area	Bari		Bologna		Firenze		Milano		Napoli Federico II		Padova		Roma La Sapienza		Torino	
	R- classe dimensi onale	Classifi ca di classe classi (totale)														
1-Scienze matematiche e informatiche	0,81-M	16(48)	1,03-G	4(25)	0,96-M	10(36)	1,02-G	5(27)	0,97-G	6(34)	1,06-G	2(21)	1,04-G	3(23)	0,97-G	6(34)
2-Scienze fisiche	1,06-M	7(19)	1,03-G	5(26)	1,04-G	3(23)	1,01-G	6(29)	0,97-G	9(36)	1,1-G	1(11)	1,04-G	3(23)	1,09-G	2(13)
3-Scienze chimiche	0,99-M	8(30)	1,05-G	4(23)	1,1-G	1(15)	0,98-G	5(32)	0,97-G	6(34)	1,09-G	3(17)	0,97-G	6(34)	1,1-G	1(15)
4-Scienze della Terra	0,84-G	8(31)	1,04-G	5(14)	1,34-G	1(2)	1,18-G	3(6)	0,91-G	8(27)	1,25-G	2(5)	1,08-G	4(13)	1-G	6(17)
5-Scienze biologiche	0,88-G	9(52)	1,04-G	4(28)	1,1-G	3(21)	1,03-G	5(30)	0,93-G	7(45)	1,17-G	2(14)	0,93-G	7(45)	1,19-G	1(12)
6-Scienze mediche	0,79-G	12(49)	1,21-G	3(11)	1,06-G	6(23)	1,12-G	4(16)	1,1-G	5(18)	1,32-G	1(6)	0,89-G	8(48)	1,29-G	2(7)
7-Scienze agrarie e veterinarie	1,01-G	4(18)	1,14-G	2(8)	0,91-M	9(26)	1,01-G	4(18)	1,01-G	4(18)	1,23-G	1(4)	1,23-P	4(4)	1,1-G	3(11)
8a-Ingegneria civile ed architettura (bibliometrico)			1,33-M	1(2)	0,92-G	6(25)			1-G	4(16)	1,15-P	7(8)	0,99-G	5(19)		
8b-Ingegneria civile ed architettura (non bibliometrico)			1,14-M	1(12)	0,85-M	6(40)			1,14-G	1(12)	1,13-M	2(15)	0,87-G	4(38)	1,23-P	5(6)
9-Ingegneria industriale e dell'informazione	0,89-P	32(50)	1,09-G	2(20)	0,96-M	6(37)	1,2-P	7(7)	1,05-G	3(22)	1,13-G	1(15)	0,95-G	6(41)	1,3-P	2(2)
10-Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	0,92-M	18(48)	1,08-G	2(17)	1,15-M	1(7)	1,06-G	3(20)	1,05-M	8(24)	1,04-M	9(25)	0,86-G	5(65)	1,06-G	3(20)
11a-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (bibliometrico)	0,86-M	15(54)	1,12-G	2(18)	1,14-M	4(12)	1,03-M	8(30)	0,95-M	13(43)	1,09-G	3(22)	0,93-G	6(46)	1,19-G	1(6)
11b-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (non bibliometrico)	0,98-P	16(26)	1,12-G	3(13)	1,07-M	3(16)	1,01-P	12(21)	0,52-M	7(48)	1,25-G	1(8)	1,09-G	4(15)	1,05-G	5(18)
12-Scienze giuridiche	0,88-G	8(65)	1,07-G	2(23)	1,17-M	2(10)	1,12-G	1(17)	0,95-G	5(57)	1,04-M	12(33)	0,94-G	6(59)	1,05-G	3(27)
13-Scienze economiche e statistiche	0,58-M	33(71)	1,25-G	2(13)	1,19-M	5(15)	1,31-M	2(10)	0,95-M	18(36)	1,5-M	1(5)	0,74-G	6(61)	0,91-G	5(42)
14-Scienze politiche e sociali	0,85-M	10(49)	1,25-G	2(11)	1,19-M	3(14)	1,36-G	1(5)	0,99-G	6(28)	1,07-G	4(23)	0,8-G	7(62)	1,17-G	3(16)

Fonte: Rapporto ANVUR sulla Valutazione della qualità della ricerca 2011-2014

Tabella 41 – VQR 2011-2014: parametro di qualità (R) dei nuovi assunti o promossi per ciascuna area dell'Ateneo confrontati con i loro pari della stessa area a livello nazionale (seconda colonna), classe dimensionale dell'area, collocazione in classifica nella classe e parametro R riferito all'area a livello nazionale (esclusi nuovi assunti e promossi).

Area	R riferito alla mobilità nell'area	Posizione graduatoria complessiva	Classe dimensionale	Posizione nella graduatoria di classe	R riferito all'area (esclusi gli addetti in mobilità)
1-Scienze matematiche e informatiche	1,09	11	M	4	1,5
2-Scienze fisiche	1,06	9	G	1	1,29
3-Scienze chimiche	1,10	1	P	1	1,36
4-Scienze della Terra	1,21	3	M	1	1,61
5-Scienze biologiche	1,08	8	G	3	1,41
6-Scienze mediche	1,14	5	G	2	1,52
7-Scienze agrarie e veterinarie	1,15	4	M	2	1,47
8a-Ingegneria civile ed architettura (bibliometrico)	0,93	18	P	13	1,07
8b-Ingegneria civile ed architettura (non bibliometrico)	1,13	5	M	2	1,47
9-Ingegneria industriale e dell'informazione	1,1	8	P	8	1,38
10-Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	1,01	29	P	27	1,12
11a-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (bibliometrico)	1,07	27	M	2	1,19
11b-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (non bibliometrico)	1,32	6	M	2	1,65
12-Scienze giuridiche	0,97	43	M	6	1,07
13-Scienze economiche e statistiche	1,27	6	P	5	1,88
14-Scienze politiche e sociali	0,9	29	P	25	1,02

Fonte: Rapporto ANVUR sulla Valutazione della qualità della ricerca 2011-2014

Al fine di confrontare il risultato delle varie aree nei due esercizi di valutazione condotti dall'ANVUR (2011-14 e 2004-2010) nella tabella 42 è indicato per ciascuna area se la stessa è migliorata (↑), rimasta invariata (=), o peggiorata (↓) rispetto all'edizione precedente della VQR. Come evidenziato anche dall'ANVUR nel suo rapporto, la tabella evidenzia come l'Università di Padova sia migliorata in nove aree, rimasta stabile in cinque e peggiorata in due.

Tra le due aree che sono scese in graduatoria (10 e 11a) il risultato è particolarmente preoccupante per l'area 10, che si colloca in una posizione di media classifica nel confronto con gli altri atenei (Tabella 40). L'area 11a, invece, si colloca comunque al terzo posto nella propria classe dimensionale.

Tabella 42 - Andamento delle varie aree scientifiche nella VQR 2011-2014 rispetto alla precedente VQR (migliorata, ↑, rimasta invariata, =, peggiorata, ↓). In verde le aree che sono migliorate in rosso quelle che sono peggiorate. L'ultima colonna rappresenta il numero di atenei presenti nella classe dimensionale di riferimento per ogni area.

Area	Andamento rispetto alla precedente VQR	Numerosità della classe dimensionale
1-Scienze matematiche e informatiche	↑	7
2-Scienze fisiche	=	9
3-Scienze chimiche	↑	7
4-Scienze della Terra	↑	9
5-Scienze biologiche	↑	10
6-Scienze mediche	↑	13
7-Scienze agrarie e veterinarie	↑	6
8a-Ingegneria civile ed architettura (bibliometrico)	↑	41
8b-Ingegneria civile ed architettura (non bibliometrico)	=	7
9-Ingegneria industriale e dell'informazione	↑	6
10-Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	↓	23
11a-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (bibliometrico)	↓	6
11b-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (non bibliometrico)	↑	6
12-Scienze giuridiche	=	24
13-Scienze economiche e statistiche	=	33
14-Scienze politiche e sociali	=	7

Fonte: Rapporto ANVUR sulla Valutazione della qualità della ricerca 2011-2014

L'ANVUR ha prodotto nel suo rapporto anche una valutazione dei dipartimenti. Tuttavia, al momento della redazione di queste note, non era ancora disponibile il confronto, per ciascun dipartimento dell'Ateneo, con il dipartimento virtuale (dipartimento specchio) caratterizzato dalla stessa composizione disciplinare. In assenza di tale dato non è possibile condurre un'analisi accurata, che viene quindi rimandata al prossimo rapporto annuale.

Il NdV, nell'esaminare i dati del rapporto dell'ANVUR, esprime un parere positivo sulla qualità della ricerca condotta nelle varie aree dell'Ateneo. Il confronto con gli atenei di riferimento colloca Padova in una posizione di indubbia eccellenza. Tuttavia, nell'ottica di un continuo miglioramento della *performance* dell'Ateneo, il NdV non può non considerare richiamare l'attenzione su alcuni punti che il rapporto ANVUR mette in evidenza. Per tre aree (8a, 10 e 12, Tabella 40) i risultati non sono infatti altrettanto positivi. Nelle aree 8a e 12 la leva del reclutamento di neo-assunti e delle progressioni di carriera non dimostra di essere stata utilizzata per migliorare i risultati della ricerca e questo può avere conseguenze sul lungo periodo. L'area 10, invece, dimostra di aver effettuato una politica di reclutamento virtuosa, ma, ha complessivamente un risultato della ricerca inferiore rispetto all'esercizio di valutazione precedente.

Il NdV raccomanda all'Ateneo di mettere in atto una politica mirata di sostegno delle aree che hanno mostrato risultati meno positivi nella VQR, al fine di migliorarne la *performance* per il futuro. Una politica basata esclusivamente sulla premialità/penalizzazione finirebbe, infatti, per avere un impatto negativo sulla qualità complessiva dell'Ateneo. Paradossalmente, i risultati così fortemente positivi dell'Ateneo, possono essere migliorati soprattutto (o solo) agendo sulle aree che hanno conseguito risultati meno brillanti. A tal fine, tuttavia, è necessario anche predisporre un sistema di monitoraggio dell'efficacia di eventuali misure specifiche.

4. LA TERZA MISSIONE

Il NdV ritiene che l'attività di terza missione sviluppata dagli atenei, ossia l'impatto delle attività della ricerca e della formazione su diversi aspetti della società, stia assumendo rilevanza via via crescente e per tale motivo sia necessario che su di essa venga sviluppata una specifica attività di valutazione in grado di definirne la dimensione, nonché l'impatto sul sistema produttivo e sociale del territorio, in linea con quanto previsto dall'ANVUR. Per tale motivo all'attività di terza missione viene dedicata una specifica sezione del presente Rapporto.

4.1. LE STRATEGIE DI TERZA MISSIONE

Lo Statuto dell'Università degli Studi di Padova non fa esplicito riferimento alla terza missione ma, nella sostanza, la richiama in maniera indiretta all'art. 1²⁴ e all'art. 2²⁵. La rilevanza attribuita dallo Statuto alle attività di terza missione è confermata, inoltre, all'art. 22, che istituisce la Consulta del territorio²⁶.

Il documento "Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova²⁷" (triennio 2014-2016) definisce gli obiettivi generali dell'Ateneo sulla "terza missione", articolati in quattro obiettivi specifici:

- A. supporti all'innovazione e trasferimento tecnologico;
- B. formazione e sviluppo del capitale umano;
- C. supporti all'innovazione ed europeizzazione del sistema pubblico regionale;
- D. contributo a uno sviluppo sostenibile.

Per ciascuno di essi sono individuate le linee strategiche per raggiungere gli obiettivi e sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati delle azioni strategiche messe in atto.

²⁴ Statuto dell'Università degli Studi Padova - art.1 - Principi fondamentali

comma 1. L'Università degli Studi di Padova [...] è un'istituzione pubblica di alta cultura che promuove e organizza l'istruzione superiore e la ricerca scientifica nel rispetto della libertà di insegnamento e di scienza, nonché il trasferimento delle conoscenze sul territorio.

comma 5. L'Università opera in un quadro di riferimento europeo e internazionale e in stretto rapporto con il territorio e con le sue istituzioni, con piena assunzione della propria responsabilità sociale. L'Ateneo valorizza rapporti di collaborazione con le realtà associative, istituzionali e culturali del territorio medesimo, e predispone, anche a tal fine, il proprio bilancio sociale.

²⁵ Statuto dell'Università degli Studi Padova - Art.2 - Ricerca

comma 4 L'Università verifica la correttezza della gestione e la produttività delle risorse destinate all'attività di ricerca da parte delle strutture e dei singoli; valuta periodicamente la qualità della ricerca, tenendo conto dei criteri elaborati dagli organismi nazionali di valutazione e accettati dalle comunità scientifiche nazionali e internazionali, anche ai fini della distribuzione delle risorse; si adopera per la massima diffusione nella società e nel territorio dei risultati scientifici raggiunti.

comma 5. Per una migliore realizzazione dei propri fini istituzionali, l'Università promuove le attività di ricerca e di servizio su richiesta e a favore di terzi e in collaborazione con soggetti esterni, regolamentandone lo svolgimento anche sotto il profilo dei diritti e dei doveri delle strutture e dei singoli.

²⁶ La Consulta del territorio è l'organismo chiamato a "formulare proposte agli organi di governo dell'Ateneo per favorire le risposte più opportune alle esigenze di ricerca, innovazione e formazione della società, nonché di trasferimento dei saperi e delle conoscenze sul territorio".

²⁷ Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova (Approvato dal CdA il 16/12/2013)

Trasferimento delle conoscenze e rapporti con il territorio ("terza missione" dell'Università) - Obiettivi Generali sulla "terza missione" dell'Ateneo.

La Terza missione viene esplicitata e valorizzata per la sua proattiva responsabilità sociale anche nel documento approvato dal CdA del 20 dicembre 2016 “Ciclo della performance: obiettivi strategici 2017-2018”. Tra gli obiettivi strategici, articolati in nove ambiti, che riflettono le missioni istituzionali dell’Ateneo ovvero Ricerca, Didattica e Terza missione, quest’ultima è stata ulteriormente suddivisa in tre ambiti:

- Trasferimento tecnologico e lavoro: i cui obiettivi sono indirizzati a migliorare la congruenza della formazione e della ricerca con le esigenze del mondo lavoro, a incrementare la capacità di attrarre fondi da privati e a migliorare in genere i rapporti e le sinergie con il mondo del lavoro;
- Impegno pubblico: i cui obiettivi sono orientati alla valorizzazione della missione scientifica e culturale dell’Ateneo, alla valorizzazione delle collezioni e dei musei, alla valorizzazione della capacità di incidere sulle politiche pubbliche e all’inserimento dei musei dell’Ateneo in un sistema museale urbano integrato;
- Salute e Benessere: con gli obiettivi rivolti a migliorare la salute e il benessere dei dipendenti, a promuovere una cultura inclusiva che sappia valorizzare le diversità e a diffondere l’eccellenza della medicina universitaria.

Per ciascuno di questi ambiti sono stati individuati obiettivi specifici e ciascun obiettivo è accompagnato da una serie di indicatori (*key performance indicators*, KPI), per i quali saranno individuati target di risultato attesi, in modo da favorire la concretezza e la misurabilità dei risultati raggiunti.

L’importanza della terza missione è ribadita inoltre nel documento “Piano Integrato della performance 2016-2018” e nel più recente documento “Piano Integrato della Performance 2017-2018” approvato in CdA il 21/03/2017 (che, però, come già evidenziato, non è trattato in questo Rapporto).

Gli obiettivi di terza missione, di cui al documento riferito al triennio 2016-2018, indicati al punto IV delle Azioni Strategiche 2016 sotto la voce “Impegno per il territorio, mediante l’utilizzo di nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico”, sono:

- organizzazione di eventi di diffusione scientifica finalizzati alla presentazione delle ricerche presso il grande pubblico;
- avviamento delle attività di Smart UNIPD, per l’avvicinamento tra ricerca universitaria e mondo delle imprese, collaborazioni per ricerche conto terzi, sviluppo degli *spin-off*;
- sviluppo dei progetti “UNImpresa” (cofinanziati dall’Università e dalle imprese), relativi a tematiche legate ai *trend* globali;
- introduzione di una Scuola per lo sviluppo della cultura dell’autoimprenditorialità nei dottorandi (“SCENT”) per la creazione di nuove imprese ad alto contenuto tecnologico;
- valorizzazione delle risorse museali e dell’Orto Botanico, con l’incremento della loro accessibilità al pubblico, e istituzione di un nuovo Museo della Scienza e della Tecnica;
- individuazione di un percorso di condivisione tra le Istituzioni territoriali interessate allo sviluppo di progetti di eccellenza in campo medico e assistenziale.

Sebbene ormai da tempo l’UE consideri l’attività di terza missione delle università di fondamentale importanza per la crescita, per lo sviluppo economico e per la coesione sociale²⁸, le prime disposizioni normative in materia di terza missione sono state introdotte in Italia in tempi relativamente recenti, con il D.M. 47/2013 che nell’Allegato E definisce “Indicatori e parametri per la Valutazione Periodica della ricerca e delle attività di terza missione”.

²⁸ Si veda ad esempio: “Green Paper: Fostering and Measuring Third Mission in Higher Education Institutions”.

L'ANVUR, a seguito dell'emanazione del D.M. 47/2013, ha iniziato a predisporre le attività necessarie ad inserire gli elementi di valutazione della terza missione nel sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento)²⁹.

Le attività di terza missione riguardano sia gli aspetti di valorizzazione delle attività di ricerca (*spin-off*, conto terzi, brevetti) sia la produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale (beni culturali, tutela della salute, formazione permanente, *public engagement*³⁰); come è facile rendersi conto si tratta di attività correlate in senso lato sia alla ricerca sia alla didattica.

Il documento di riferimento per la Valutazione della terza missione nelle università e negli enti di ricerca è oggi il "Manuale per la Valutazione"³¹, approvato dal Consiglio direttivo dell'ANVUR l'1 aprile 2015; particolarmente rilevante ai fini del consolidamento normativo della valutazione della terza missione, è il D.M. 458/2015³²

La prima sperimentazione di raccolta di informazioni sulla terza missione è stata avviata con la VQR 2004-2010, nella quale si chiedeva di fornire molti dati e indicatori, mentre la VQR 2011-2014 è stata invece maggiormente focalizzata sulla produzione scientifica e sulle attività relative alla ricerca.

Va ora consolidandosi un quadro nel quale la sede più appropriata per la raccolta dei dati sulle attività di terza missione appare la SUA-RD (Scheda Unica Annuale-Ricerca Dipartimento) che nella Parte III, dedicata alla terza missione, raccoglie informazioni rispetto a otto ambiti di attività: I1. Proprietà intellettuale, I2. Imprese *spin-off*, I3. Entrate conto terzi; I4. Public engagement; I5. Patrimonio culturale; I6. Tutela della salute; I7. Formazione continua, I8. Strutture di intermediazione.

A conclusione della VQR 2011-2014, l'ANVUR ha iniziato a sviluppare un'analisi critica sui risultati emersi³³. È stata costituita la Commissione di Esperti della valutazione della Terza Missione (CETM) e formate due sottocommissioni, che si occupano rispettivamente di "Valorizzazione della ricerca" (sotto-CETM-A) e di "Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale" (sotto-CETM-B). Nel rispondere ai questionari sulla valutazione della terza missione gli atenei hanno indicato moltissimi prodotti e attività, mostrando un forte impegno, ma evidenziando al tempo stesso che, a tutt'oggi, non c'è piena concordanza su cosa

²⁹ "Per terza missione si intende l'insieme delle attività con le quali le università entrano in interazione diretta con la società, affiancando le missioni tradizionali di insegnamento (prima missione, che si basa sulla interazione con gli studenti) e di ricerca (seconda missione, in interazione prevalentemente con le comunità scientifiche o dei pari). Con la terza missione le università entrano in contatto diretto con soggetti e gruppi sociali ulteriori rispetto a quelli consolidati e si rendono quindi disponibili a modalità di interazione dal contenuto e dalla forma assai variabili e dipendenti dal contesto."

³⁰ Public engagement si intendono tutte le attività e benefici della didattica e della ricerca universitaria che vengono condivisi con il pubblico attraverso diverse iniziative senza scopo di lucro.

³¹ ANVUR. La valutazione della terza missione nelle Università e negli Enti di Ricerca - Manuale per la Valutazione - approvato dal Consiglio Direttivo nella seduta del 1 aprile 2015.

³² D.M. 458/2015 - Linee guida valutazione qualità della ricerca (VQR) 2011-2014 – art. 2, comma 6: "Nell'ambito del processo di valutazione e a fini conoscitivi sarà inoltre considerato, anche utilizzando le informazioni della Scheda unica annuale della ricerca dipartimentale, il profilo di competitività delle Istituzioni per le attività di terza missione. Tale valutazione dovrà tenere conto della missione istituzionale fondamentale delle Istituzioni. Oltre ai parametri che saranno definiti dall'ANVUR, dovranno essere considerati, come elementi comuni di valutazione, i seguenti aspetti: proventi dall'attività conto terzi, attività brevettuale, imprese *spin-off*. Tale valutazione potrà in ogni caso essere considerata ai fini del riparto dell'assegnazione delle risorse statali alle Istituzioni interessate".

³³ "La valutazione della terza missione nell'ambito della VQR 2011-2014 - Un confronto con le Università e gli Enti di ricerca" - *Workshop* tenuto a Roma il 28/06/2016.

debba essere incluso nelle attività di terza missione; in ogni caso, non è stata sinora considerata a fini premiali.

Il NdV ha ritenuto di dover formulare le proprie valutazioni sulla base degli obiettivi e delle linee strategiche che l'Università di Padova si è data nel proprio documento del 16 dicembre 2013 e più recentemente nel documento del 20/12/2016³⁴ nonché sulla coerenza tra tali obiettivi e i dati relativi alla terza missione inseriti dai dipartimenti e dall'Ateneo nella banca dati predisposta dall'ANVUR, anche comparativamente con altri atenei generalisti di riferimento.

Dall'analisi delle Schede SUA-RD 2014 relative all'attività di Terza Missione dei dipartimenti dell'Ateneo si ottengono i dati riportati nella tabella 43 raggruppati in tre diverse tipologie:

- supporto all'innovazione e al trasferimento tecnologico, che comprende i risultati ottenuti per quanto riguarda la registrazione di brevetti, il numero di *spin-off* attivi e l'attività condotta in "conto terzi"³⁵ e quindi non assimilabile a quella istituzionale;
- formazione e sviluppo del capitale umano, che comprende le attività di "*Public engagement*" (PE) e di formazione continua in Medicina (ECM). Le iniziative di ECM sono indicate nella tabella 43, mentre, per quanto riguarda le attività di PE (come ad es. "La notte dei ricercatori" o gli *open days* per l'orientamento degli studenti delle scuole superiori), non è possibile ricavare dalla scheda SUA-RD 2014 un dato numerico complessivo;
- contributo ad uno sviluppo sostenibile, che ingloba attività collocabili nel quadro dell'impegno dell'Ateneo per la crescita e lo sviluppo (per esempio le attività per lo sviluppo del patrimonio culturale e la tutela della salute, scavi archeologici, poli museali e *trial* clinici).

Tabella 43 - Attività di terza missione dell'Università degli Studi di Padova nel 2014: supporto all'innovazione e al trasferimento tecnologico, formazione e sviluppo del capitale umano, contributo allo sviluppo sostenibile

Dipartimento	N. brevetti	Spin-off	Entrate conto terzi (euro)	N. iniziative ECM	N. Scavi archeologici	Poli museali	N. Trial Clinici	
							In corso	completati
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	-	n.d.	1.838.615	-	-	-	-	-
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	-	n.d.	274.324	-	7	-	-	-
Biologia	1	n.d.	207.675	-	-	-	-	-
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	1	n.d.	403.436	-	-	-	-	-
Diritto Privato e di Critica del Diritto	-	n.d.	-	-	-	-	-	-
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	-	n.d.	102.335	-	-	-	-	-
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	-	n.d.	719.412	-	-	-	-	-
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	-	n.d.	708.351	-	-	-	-	-
Geoscienze	1	n.d.	600.485	-	-	-	-	-
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	1	n.d.	2.099.518	-	-	-	-	-

³⁴ Il NdV ritiene di dover tenere in considerazione ambedue i documenti in ragione della loro consequenzialità anche se rigorosamente la valutazione si riferisce al periodo antecedente il 2016.

³⁵ Le schede SUA-RD 2014 chiedono le entrate conto terzi dei dipartimenti. Per quanto riguarda le entrate conto terzi dei contratti sottoscritti dalle strutture non dipartimentali (centri di Ateneo, centri interdipartimentali e poli), queste sono state attribuite al dipartimento di appartenenza del responsabile del contratto o all'Ateneo inteso come Amministrazione Centrale.

Dipartimento	N. brevetti	Spin-off	Entrate conto terzi (euro)	N. iniziative ECM	N. Scavi archeologici	Poli museali	N. Trial Clinici	
							In corso	completati
Ingegneria dell'Informazione	6	n.d.	1.977.102	-	-	-	-	-
Ingegneria Industriale	11	n.d.	4.088.554	-	-	-	-	-
Matematica	-	n.d.	143.633	-	-	-	-	-
Medicina	-	n.d.	894.856	-	-	-	51	24
Medicina Animale, Produzioni e Salute	-	n.d.	706.306	52	-	-	-	-
Medicina Molecolare	1	n.d.	1.282.480	2	-	-	7	2
Neuroscienze	-	n.d.	305.598	5	-	-	14	4
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	-	n.d.	246.608	6	-	-	-	-
Psicologia Generale	-	n.d.	180.057	1	-	-	-	-
Salute della Donna e del Bambino	-	n.d.	728.271	1	-	-	20	13
Scienze Biomediche	1	n.d.	337.366	33	-	-	-	-
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	-	n.d.	1.267.225	-	-	-	1	-
Scienze Chimiche	3	n.d.	341.390	3	-	-	-	-
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	2	n.d.	1.059.251	-	-	-	28	23
Scienze del Farmaco	4	n.d.	528.461	20	-	-	-	-
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	-	n.d.	339.436	-	-	-	-	-
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	-	n.d.	340.451	-	-	-	-	-
Scienze Statistiche	-	n.d.	32.975	-	-	-	-	-
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	-	n.d.	37.260	-	-	-	-	-
Studi Linguistici e Letterari	-	n.d.	18.837	-	-	-	-	-
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	6	n.d.	1.472.693	-	-	-	-	-
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	-	n.d.	760.423	-	-	-	-	-
TOTALE DIPARTIMENTI	38	n.d.	24.043.386	-	-	-	-	-
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	-	-	22.947.170	-	-	-	-	-
ATENE0	34*	49**	46.990.556	123	7	14	121	66

* Il numero di brevetti di Ateneo (34), non corrisponde alla somma del numero di brevetti per dipartimento (38) perché, nel caso di inventori alla pari, i brevetti sono stati attribuiti a più di un dipartimento.

** Spin off costituiti entro il 31/12/2014

Fonte: Unipd-Servizio Supporto osservatorio della ricerca

Il NdV rileva con soddisfazione la presenza di strutture di intermediazione attivate dall'Ateneo e riferibili alle attività di terza missione come gli uffici per il trasferimento tecnologico e per il *placement*. L'Ateneo è inoltre coinvolto in incubatori e parchi scientifici. Per quanto riguarda il coinvolgimento dell'Ateneo in consorzi e associazioni per la terza missione il quadro è confortante anche in rapporto a quanto fatto dagli atenei di confronto.

Con riferimento ai brevetti e agli *spin-off* si riportano nella tabella 44 i dati relativi all'ultimo quinquennio.

Tabella 44 – Brevetti depositati e *spin-off* costituiti per anno nell'Ateneo di Padova

	2012	2013	2014	2015	2016
N. brevetti depositati	17	15	13	13	21
N. <i>spin-off</i> costituiti	2	2	2	3	2

Fonte: Unipd-Servizio Trasferimento di tecnologia e *networking*

Il NdV segnala il forte apprezzamento per la capacità dell'Ateneo e dei suoi ricercatori di incrementare significativamente il numero dei brevetti depositati.

4.2. TERZA MISSIONE E FORMAZIONE CONTINUA

Con particolare riferimento alle attività formative di terza missione l'Ateneo ha recentemente disciplinato, con specifico Regolamento³⁶, le procedure per l'istituzione e l'attivazione dei corsi per l'apprendimento permanente, che costituiscono l'offerta formativa relativa al *lifelong learning* (LLL):

- corsi previsti dal D.M. 270/2004, al termine dei quali vengono rilasciati i diplomi di master universitario di primo o di secondo livello;
- corsi di perfezionamento, previsti dal D.P.R. 162/1982, e dalla L. 341/1990, al termine dei quali è previsto il rilascio di un attestato di fine corso;
- corsi di alta formazione, previsti dalla L. 341/1990, e dal D.M. 270/2004, al termine dei quali è previsto il rilascio di un attestato di fine corso.

Secondo il "Manuale per la valutazione della terza missione", dell'ANVUR ai fini della valutazione della terza missione, sono considerate solo le attività svolte in collaborazione con organizzazioni esterne, a condizione che non rilascino titoli di tipo accademico e che siano disciplinate da una apposita convenzione. Pertanto, in tale ottica, difficilmente i corsi dell'Ateneo sopra elencati possono rientrare tra le attività valutabili nell'ambito della terza missione, nonostante molti di essi lo siano di fatto, essendo progettati, attivati e spesso anche finanziati su richiesta e in accordo con aziende, organizzazioni *no profit* o altri *stakeholder* esterni.

Rientrano certamente tra le attività formative valutabili nell'ambito della terza missione i Corsi a Catalogo per l'apprendimento permanente, che l'Ateneo ha ideato e formalizzato, dopo aver ottenuto anche il parere favorevole della Consulta del Territorio. I corsi sono proposti dai dipartimenti e sono destinati prevalentemente all'aggiornamento professionale di soggetti con esperienza di lavoro, su specifici temi specialistici, come ad esempio l'applicazione di tecnologie innovative o di nuove metodiche. I corsi sono dotati di una struttura agile e flessibile, messa a punto per favorire la partecipazione di persone già occupate in attività lavorativa; sono di norma attivati a pacchetto su richiesta di aziende o organizzazioni esterne che si assumono l'intero onere del corso, con la possibilità di definire e personalizzarne contenuti e calendari, ma possono anche essere frequentati da singoli partecipanti, coordinati tra loro. La consistenza dei corsi a Catalogo attivati nel 2016 in Ateneo è indicata nella tabella 45.

Tabella 45 - Consistenza dei corsi a Catalogo dell'Università degli Studi di Padova attivati nel 2016

Dipartimento/Centro	Corso	Durata (ore)	Partecipanti
Dipartimento di Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata	<i>Philosophy for children</i> : costruire comunità di ricerca in contesti educativi	120	24
Dipartimento di Ingegneria industriale	Accreditamento ISO 15189 dei laboratori medici	60	10
	Accreditamento ISO 15189 dei laboratori medici	60	10
Dipartimento di Ingegneria dell'informazione	Introduzione della robotica educativa nella didattica scolastica istituzionale	20	22
Dipartimento di Medicina animale, produzioni e salute	Gestione faunistica e sanitaria delle popolazioni selvatiche	35	10

³⁶ Regolamento per i Master universitari, i Corsi di Perfezionamento e i Corsi di Alta Formazione – DR 16/12/2016.

Dipartimento/Centro	Corso	Durata (ore)	Partecipanti	
Dipartimento di Biomedicina comparata e alimentazione	<i>Animal welfare ethics</i>	48	18	
Centro interdipartimentale di ricerca sul Nordest "Giorgio Lago"	La centralizzazione degli acquisti per gli enti locali tra nuovi obblighi, associazionismo intercomunale e riforma delle procedure d'appalto	24	21	
	La Gestione Associata dei servizi sociali e del welfare locale alla luce della riforma del sistema socio-sanitario regionale	24	37	
	Il nuovo regime dei contratti pubblici	40	54	
	<i>Governance 3.0. Le politiche per l'agenda digitale e per la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese</i>	32	22	
Centro interdipartimentale di ricerca di Geomatica	QGIS Base: Cartografica tematica e gestione dei dati territoriali con QGIS	24	6	
	Geostatistica con R: Geostatistica per l'ambiente e il territorio con R <i>Open Source</i>	16	6	
	GPS: Impiego della tecnologia GPS nel rilievo del territorio	24	18	
	QGIS e GRASS: Utilizzo avanzato di QGIS con GRASS	16	8	
	ArcGIS Base: introduzione all'impiego dei GIS nelle applicazioni territoriali	24	4	
	QGIS Base: Cartografica tematica e gestione dei dati territoriali con QGIS	24	11	
	QGIS Base: Gestione dati e cartografia	16	23	
	QGIS Avanzato: Integrazione con GRASS e Database	24	23	
	QGIS e i Database Spaziali: Utilizzo avanzato di QGIS con Database relazionali (PostGIS e SpatialLite)	16	9	
	Telerilevamento: Introduzione al Telerilevamento con ENVI e ArcGIS	24	8	
TOTALE		20	671	344

Fonte: Unipd-Servizio Formazione *post-Lauream*

Tale tipologia di attività formativa di terza missione, ancora limitata e utilizzata in maniera disomogenea tra i dipartimenti, andrebbe valorizzata e incentivata anche con la sua esplicita inclusione tra le attività per il *Lifelong Learning* di Ateneo. Il NdV osserva inoltre che un maggiore impegno verso l'apprendimento permanente può essere sviluppato anche attraverso un'azione coordinata e condivisa tra gli atenei che hanno recentemente costituito la Rete Universitaria Italiana per l'Apprendimento Permanente (RUIAP), alla cui nascita la stessa Università di Padova ha contribuito in maniera sostanziale, che opera in stretta consonanza con la corrispondente Rete europea EUCEN.

4.3. LA VALUTAZIONE DELLA TERZA MISSIONE NELLA VQR 2011-2014

L'ANVUR ha pubblicato i dati di sintesi sulla Terza Missione (TM), elaborati nell'ambito della VQR 2011-2014, nel proprio Rapporto finale del 21 febbraio 2017³⁷. La raccolta dei dati è avvenuta tramite la compilazione della sezione dedicata alla Terza Missione (SUA-TM),

³⁷ Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014) - Rapporto finale ANVUR - Parte Seconda: Statistiche e risultati di compendio – Terza Missione -21 febbraio 2017.

nell'ambito della SUA-RD. Nella valutazione l'ANVUR ha introdotta una netta distinzione tra due macro-ambiti: "Valorizzazione della ricerca" (macro-ambito A) e "Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale" (macro-ambito B). Sebbene i dati analitici non siano ancora stati resi disponibili, già quelli aggregati consentono una prima valutazione sul posizionamento dell'Università di Padova rispetto agli altri atenei di confronto.

Per quanto riguarda la "Valorizzazione della ricerca" il confronto con gli atenei di confronto è sintetizzato nella tabella 46. Alle prime tre voci in cui il macro-ambito è suddiviso è attribuito sia un indicatore numerico sintetico sia la Classe di merito articolata su quattro livelli da A (*best practice*) a D (livello limitato), mentre per la quarta gli indicatori SIT_1 (Strategia in TM), SIT_2 (Investimento in TM), SIT_3 (Strutture dedicate alla TM) sono articolati su cinque Classi di merito di rilevanza decrescente da A a E. L'Ateneo si colloca ai vertici sulle prime tre voci ma mostra qualche debolezza sulle "Strutture di intermediazione".

Tabella 46 –Valorizzazione della ricerca: confronto tra atenei di confronto

A) Valorizzazione della ricerca									
Ateneo	1. Gestione della proprietà intellettuale		2. Imprese Spin-off		3. Attività conto terzi		4. Strutture di intermediazione		
	Indicatore PI	Classe di merito	Indicatore SPO	Classe di merito	Indicatore CT	Classe di merito	Classe di merito SIT_1	Classe di merito SIT_2	Classe di merito SIT_3
Bari	0,12	C	0,214	C	0,068	C	A	D	E
Bologna	0,305	A	0,338	A	0,348	A	C	B	B
Firenze	0,131	C	0,305	B	0,259	B	A	A	B
Milano	0,43	A	0,346	A	0,183	B	B	A	B
Napoli Federico II	0,118	C	0,186	C	0,166	B	C	B	C
Padova	0,354	A	0,425	A	0,398	A	B	C	B
Roma La Sapienza	0,321	A	0,269	C	0,407	A	B	A	E
Torino	0,249	B	0,284	B	0,278	B	B	C	A

Fonte: VQR 2011-2014 - Rapporto finale ANVUR

Per quanto riguarda la "Produzione di beni pubblici" la comparazione con gli atenei di confronto è sintetizzato nella tabella 47. Per tutte le voci sono attribuite classi di merito articolate da tre a cinque livelli. Per il solo "Public engagement" è anche attribuito il posizionamento dell'Ateneo a livello nazionale.

Anche con riferimento alla "Produzione di beni pubblici" il quadro appare complessivamente positivo, ma va comunque rilevato un impiego troppo limitato del potenziale formativo nell'apprendimento permanente.

Il NdV evidenzia il fatto che la valutazione della terza missione da parte dell'ANVUR si trova ancora in una fase ampiamente sperimentale e che, pertanto, i risultati e i confronti tra atenei vanno letti con grande cautela. A tale proposito sottolinea che i risultati della valutazione della terza missione non sono in alcun modo legati alla distribuzione premiale di risorse economiche e tale circostanza potrebbe anche avere inciso negativamente sull'attenzione, l'accuratezza e l'eshaustività con la quale gli atenei hanno provveduto a compilare le relative schede.

Tabella 47 – Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale: comparazione tra atenei di confronto

B) Produzione di beni pubblici									
Ateneo	1. Produzione e gestione dei beni culturali	2. Sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica			3. Formazione continua			4. Public engagement	
	Classe di merito	Classe di merito	I Classe di merito	Classe di merito	Classe di merito	Classe di merito	Classe di merito	Classe di merito	Posizione Ateneo
	BC	TS_1	TS_2	TS_3	FC_1	FC_2	FC_3	-2014	-2014
Bari	C	B	B	Q3	A	B	A	C	47
Bologna	C	B	NV	Q4	C	B	A	C	41
Firenze	B	B	NV	Q4	B	A	A	B	15
Milano	C	C	D	Q1	B	B	B	D	88
Napoli Federico II	B	B	B	Q4	B	A	B	B	12
Padova	B	B	B	Q2	D	B	A	A	7
Roma La Sapienza	C	B	B	Q3	D	B	B	B	27
Torino	C	B	B	Q1	D	B	B	A	1

Legenda: TS_1 (Trial clinici); TS_2 (Centri di ricerca clinici e bio-banche); TS_3 (Formazione medica); FC_1 (Utilizzo del potenziale formativo); FC_2 (Orientamento verso la formazione continua); FC_3 (Impatto sulla popolazione in età lavorativa).

Fonte: VQR 2011-2014 - Rapporto finale ANVUR

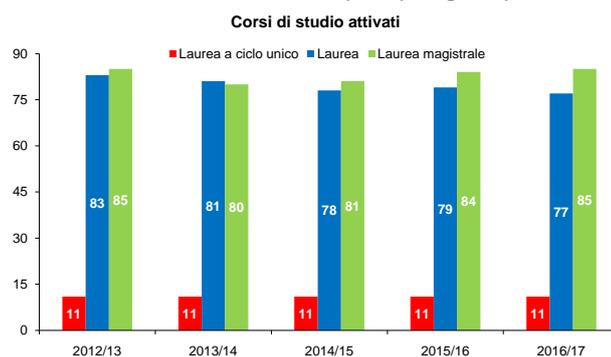
5. LA DIDATTICA

L'analisi delle attività didattiche viene svolta trasversalmente toccando le molteplici realtà: i docenti, il personale, l'andamento della domanda e dell'offerta nei differenti livelli di formazione, la carriera degli studenti, le iniziative intraprese in Ateneo per l'accREDITAMENTO dei corsi di studio e la valutazione della didattica, l'ingresso dei laureati nel mondo del lavoro o nei corsi di formazione *post-Lauream*. Per quanto riguarda i dati riferiti alle consistenze degli studenti, come già precisato nel capitolo "Le persone", si fa riferimento principalmente ai dati dell'Anagrafe Nazionale degli Studenti, che non tiene conto del criterio della regolarità del pagamento delle tasse.

5.1. CORSI DI LAUREA E DI LAUREA MAGISTRALE

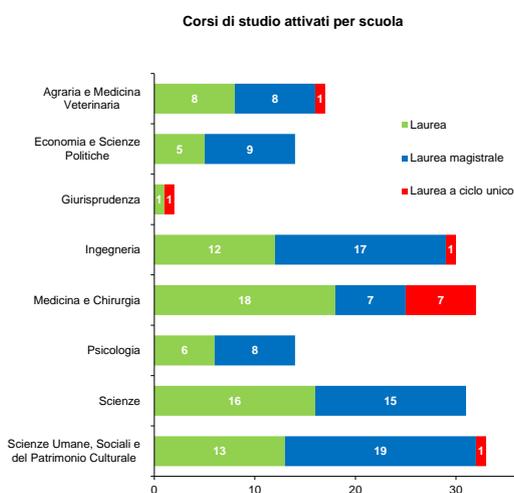
Nell'a.a. 2015/16 l'Ateneo di Padova ha offerto 174 corsi, di cui 79 lauree (triennali), 84 lauree magistrali e 11 lauree magistrali a ciclo unico. Qualche piccola variazione è stata registrata nell'a.a. 2016/17, confermando la tendenza verso una maggiore offerta "specialistica" rispetto a quella di "base" (Grafico 15). Un'articolazione dell'offerta formativa distinta per scuola viene illustrata nel grafico 16.

Grafico 15 – Corsi di studio: numero di corsi attivati per tipologia e per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd – Servizio AccREDITamento, sistemi informativi e qualità della didattica

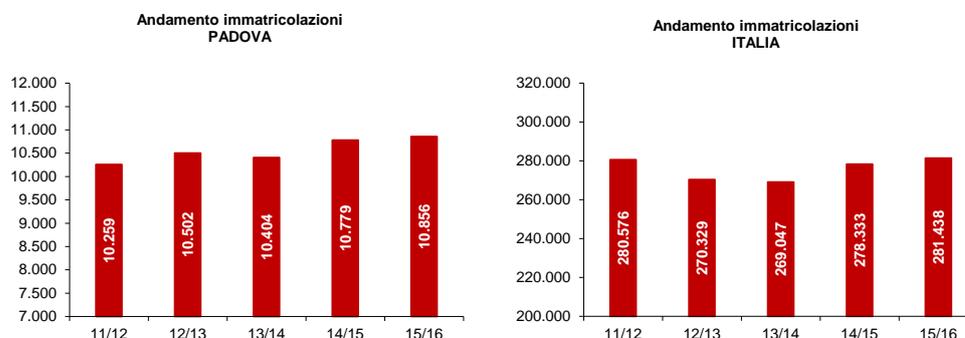
Grafico 16 – Corsi di studio: numero di corsi attivati per tipologia e per scuola nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2015/16



Fonte: Unipd – Servizio AccREDITamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Il numero di studenti immatricolati dell'Ateneo di Padova è in aumento, in linea con quanto sta accadendo a livello nazionale dopo anni di calo delle iscrizioni (Grafico 17). Considerando il peso degli immatricolati nell'Ateneo patavino rispetto al dato nazionale, si passa dal 3,7% dell'a.a. 2011/12 al 3,9% dell'a.a. 2015/16.

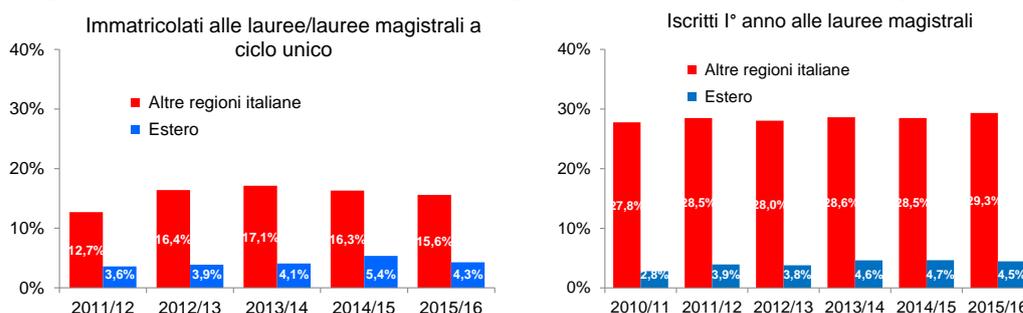
Grafico 17 – Immatricolati: numero per anno nell'Ateneo di Padova e in Italia



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica (fino all'a.a. 2013/14) e su dati ANS (per gli aa.aa. 2014/15 e 2015/16)

Proviene da fuori Regione il 15,6% degli immatricolati alle lauree o alle lauree magistrali a ciclo unico, mentre il dato sulle immatricolazioni per studenti provenienti dall'estero si assesta sul livello degli anni precedenti all'a.a. 2014/15 e raggiunge il 4,3% (Grafico 18). I corrispondenti dati per le lauree magistrali sono rispettivamente 29,3% e 4,5%, in linea rispetto agli anni precedenti. Sebbene, come riportato nel capitolo 1 “Le persone”, il dato generale relativo agli studenti fuori Regione non sia particolarmente elevato (Padova, con il 15,6% di studenti da fuori Regione, si posiziona al terzo posto nel gruppo degli atenei di confronto), la percentuale relativa agli studenti fuori Regione nelle lauree magistrali è degna di attenzione e conferma una buona attrattività dell'Ateneo patavino.

Grafico 18 – Immatricolati e iscritti I° anno: incidenza percentuale degli studenti provenienti³⁸ da fuori regione rispettivamente alle lauree/lauree magistrali a ciclo unico e alle lauree magistrali per anno



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica (fino all'a.a. 2013/14) e su dati ANS (per gli aa.aa. 2014/15 e 2015/16)

5.2. CARRIERA DEGLI STUDENTI

Gli indicatori disponibili circa l'evoluzione della carriera degli studenti forniscono, fra le altre cose, una misura della qualità della didattica e della corretta gestione ed erogazione della

³⁸ Per provenienza geografica si intende la provincia di residenza per i cittadini italiani e lo stato estero di cittadinanza per gli stranieri.

stessa. Consentire agli studenti che scelgono l'Ateneo di Padova di concludere con esito positivo il proprio percorso di studio acquisendo le competenze e le conoscenze adeguate nei tempi previsti resta uno degli obiettivi cui guardare con particolare interesse.

Le tabelle 48, 49 e 50 presentano i valori, rispettivamente per le lauree e le lauree magistrali (comprese quelle a ciclo unico), relativi alla percentuale di studenti che non hanno acquisito crediti formativi universitari (CFU), al numero dei CFU per iscritto e alla percentuale di laureati regolari³⁹. Si denota una situazione eterogenea tra le scuole, spiegabile solo in parte con le diverse organizzazioni interne dei rispettivi corsi di studio. In alcuni casi i dati riportati impongono un'attenta riflessione volta a coglierne le cause principali e a migliorare l'efficacia dell'azione didattica complessiva.

Tabella 48 – Carriera degli studenti dei corsi di laurea: percentuale di studenti che non hanno acquisito CFU, numero medio annuo di CFU acquisiti per studente, percentuale di laureati regolari per scuola, nell'Ateneo di Padova, nell'anno 2015

Scuola	Laurea		
	% studenti che non hanno acquisito CFU	N. CFU per iscritto	% laureati regolari
Agraria e Medicina Veterinaria	13,3	37,7	45,9
Economia e Scienze politiche	12,6	42,0	42,1
Giurisprudenza	20,4	30,7	8,0
Ingegneria	14,1	36,0	27,4
Medicina e Chirurgia	4,4	53,5	91,3
Psicologia	9,6	50,3	66,8
Scienze	14,4	38,2	52,5
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	14,3	38,5	29,8
TOTALE	12,5	40,9	49,0

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Tabella 49 – Carriera degli studenti dei corsi di laurea magistrale: percentuale di studenti che non hanno acquisito CFU, numero medio annuo di CFU acquisiti per studente, percentuale di laureati regolari per scuola, nell'Ateneo di Padova, nell'anno 2015

Scuola	Laurea Magistrale		
	% studenti che non hanno acquisito CFU	N. CFU per iscritto	% laureati regolari
Agraria e Medicina Veterinaria	13,3	42,7	42,3
Economia e Scienze politiche	14,9	37,6	15,8
Giurisprudenza	56,7*	9,9*	0,0*
Ingegneria	11,1	37,3	15,3
Medicina e Chirurgia	8,8	47,1	53,6
Psicologia	10,6	44,6	41,6
Scienze	12,9	38,2	44,7
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	15,2	35,6	23,2
TOTALE	12,7	39,1	29,9

* Il dato si riferisce ad un corso di laurea specialistica ad esaurimento e i relativi iscritti e laureati sono tutti fuori corso nel 2015.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

³⁹ Per percentuale di laureati regolari si intende il rapporto tra il numero dei laureati entro il termine legale nel 2015 e il numero dei laureati totali nel 2015.

Tabella 50 – Carriera degli studenti dei corsi di laurea magistrale a ciclo unico: percentuale di studenti che non hanno acquisito CFU, numero medio annuo di CFU acquisiti per studente, percentuale di laureati regolari per scuola, nell'Ateneo di Padova nell'anno 2015

Scuola	Laurea Magistrale a ciclo unico		
	% studenti che non hanno acquisito CFU	N. CFU per iscritto	% laureati regolari
Agraria e Medicina Veterinaria	11,2	43,8	31,0
Economia e Scienze politiche			
Giurisprudenza	15,0	31,3	9,9
Ingegneria	5,8	41,8	0,0
Medicina e Chirurgia	7,6	47,9	45,8
Psicologia			
Scienze			
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	1,3	53,8	0,0*
TOTALE	9,3	42,9	31,7

* La laurea magistrale a ciclo unico in Scienze della Formazione Primaria è stata attivata recentemente quindi non ci sono ancora laureati.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Le indicazioni più significative sul successo negli studi si ottengono dall'analisi delle coorti, cioè seguendo gli studenti che hanno cominciato la carriera nello stesso anno accademico. Nelle tabelle 51, 52 e 53 si riportano, per ciascuna scuola di Ateneo, alcuni indicatori quali il tasso di abbandono⁴⁰ e il tasso dei laureati regolari⁴¹, ottenuti sulla base degli ultimi dati disponibili.

Tabella 51 – Analisi della coorte degli studenti dei corsi di laurea: tassi di abbandono dal I al II anno e di laureati regolari per Scuola, nell'Ateneo di Padova, nell'a.a. 2015/16

Scuola	Laurea	
	Tasso di abbandono in % (valore medio)	Tasso di laureati regolari in % (valore medio)
Agraria e Medicina Veterinaria	13,3	26,5
Economia e Scienze politiche	13,0	43,5
Giurisprudenza	14,2	11,1
Ingegneria	29,2	21,5
Medicina e Chirurgia	12,3	60,3
Psicologia	11,4	55,1
Scienze	22,2	27,2
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	19,5	31,0
TOTALE	19,3	35,0

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

⁴⁰ Per il calcolo del tasso di abbandono si considerano sia gli abbandoni puri sia i trasferimenti ad un altro corso di studio ed è stata presa la coorte di studenti 2014/15.

⁴¹ Per il calcolo del tasso di laureati regolari sono state considerate la coorte 2013/14 per le lauree, la coorte 2014/15 per le lauree magistrali e le coorti 2010/11 e 2011/12 per le lauree magistrali a ciclo unico (rispettivamente di durata 6 e 5 anni). Il tasso in questione è il rapporto tra il numero dei laureati entro il termine legale appartenenti ad una specifica coorte e il numero di iscritti al primo anno della coorte stessa.

Tabella 52 – Analisi della coorte degli studenti dei corsi di laurea magistrale: tasso di laureati regolari per scuola, nell'Ateneo di Padova, nell'a.a. 2015/16

Scuola	Laurea Magistrale
	Tasso di laureati regolari in % (valore medio)
Agraria e Medicina Veterinaria	54,4
Economia e Scienze politiche	38,2
Giurisprudenza	
Ingegneria	23,9
Medicina e Chirurgia	71,3
Psicologia	51,4
Scienze	44,7
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	27,2
TOTALE	39,0

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Tabella 53 – Analisi della coorte degli studenti dei corsi di laurea magistrale a ciclo unico: tassi di abbandono dal I al II anno e di laureati regolari per scuola, nell'Ateneo di Padova, nell'a.a. 2015/16

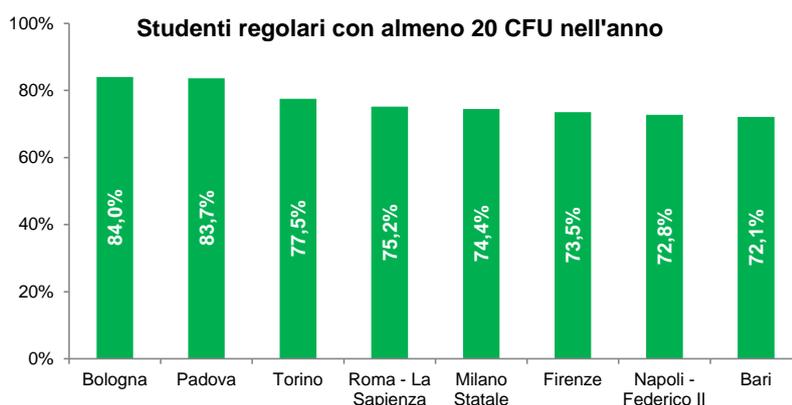
Scuola	Laurea Magistrale a ciclo unico	
	Tasso di abbandono in % (valore medio)	Tasso di laureati regolari in % (valore medio)
Agraria e Medicina Veterinaria	3,3	43,8
Economia e Scienze politiche		
Giurisprudenza	17,6	4,9
Ingegneria	11,8	9,4
Medicina e Chirurgia	8,2	62,3
Psicologia		
Scienze		
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	4,4	43,8
TOTALE	10,0	28,7

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

La situazione che emerge è assai disomogenea tra le scuole, per quanto riguarda sia il tasso di abbandono sia la frequenza di laureati regolari. Vi è una quota di laureati regolari più elevata nelle scuole nelle quali la maggioranza, o addirittura la totalità, dei corsi di studio prevedono l'accesso a numero programmato (es. Medicina e Chirurgia, Psicologia). Dal momento che i dati messi a disposizione dall'ANVUR ai nuclei di valutazione sono per ora pubblicati in una sezione "riservata" e in fase di revisione, non è possibile comparare il tasso di abbandono e la percentuale di laureati regolari di Padova con quelli delle università del gruppo di confronto.

La percentuale degli studenti regolari nell'a.a. 2014/15 che hanno acquisito almeno 20 CFU nel 2015, colloca Padova, nel confronto con le altre università di riferimento, al secondo posto (Grafico 19).

Grafico 19 – Carriera degli studenti: percentuale di studenti in corso nell'a.a. 2014/15 con almeno 20 CFU acquisiti nell'anno 2015 nel gruppo di confronto



Fonte: Elaborazioni del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati FFO 2016

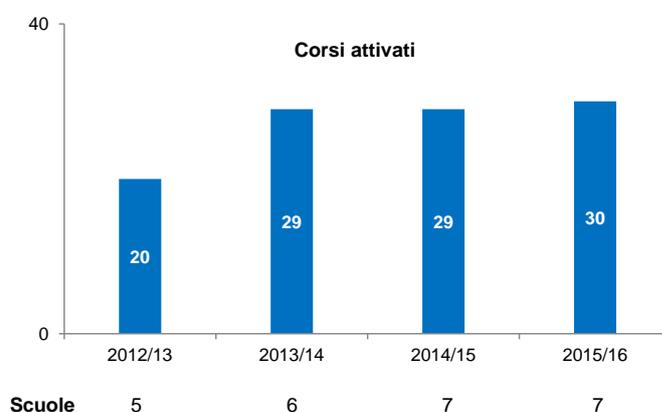
5.3. CORSI ESTIVI A BRESSANONE

Bressanone consolida il ruolo di sede di attività didattiche e iniziative culturali, proponendo i corsi estivi con una formula didattica unica nel suo genere per approccio disciplinare e metodologia didattica innovativa.

Negli ultimi quattro anni si è registrato un continuo aumento sia del numero di scuole coinvolte e dei corsi attivati (Grafico 20) sia del numero di studenti che hanno chiesto di partecipare e poi si sono effettivamente iscritti ai corsi (Grafico 21).

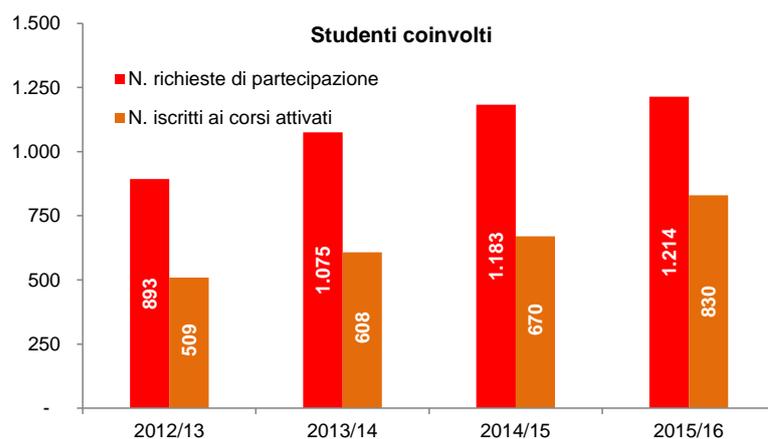
Il numero di posti disponibili per ciascun corso può variare da 15 a 80, a seconda della capienza delle aule in uso e delle esigenze didattiche del docente proponente. Sulla base di una graduatoria secondo il reddito, vengono inoltre messi a disposizione oltre un centinaio di posti letti nella Casa della Gioventù e in altre residenze della provincia di Bolzano. Il crescente interesse per l'iniziativa e l'aumento delle iscrizioni degli ultimi anni spingono l'Ateneo a incrementare ulteriormente la disponibilità di alloggi "convenzionati" per studenti, anche tramite nuove collaborazioni con strutture private e il potenziamento della "bacheca alloggi" già presente *online*. Sono stati inoltre concordati prezzi agevolati con i gestori della mensa della Libera Università di Bolzano e con alcuni ristoratori locali.

Grafico 20 – Corsi estivi a Bressanone: numero di corsi attivati e numero di scuole coinvolte per anno accademico



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Diritto allo studio e tutorato

Grafico 21 – Corsi estivi a Bressanone: numero di richieste di partecipazione e numero di studenti iscritti ai corsi attivati per anno accademico



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Diritto allo studio e tutorato

In particolare la Casa della Gioventù offre molteplici servizi, quali un'estesa copertura *wi-fi* e un'adeguata biblioteca in grado di rispondere alle diverse esigenze di studio, anche con un orario di apertura prolungato (dalle 8.00 alle 23.00).

Dalle valutazioni degli studenti raccolte attraverso un questionario⁴² alla fine del corso estivo non emergono criticità. In particolare sono superiori al 7 (su una scala da 1 a 10) le valutazioni relative all'organizzazione generale e all'8, in media, quelle riguardanti l'azione didattica del docente.

5.4. SCUOLA GALILEIANA DI STUDI SUPERIORI

Per promuovere una cultura di eccellenza, l'Ateneo patavino ha attivato nel 2004 la Scuola Galileiana di Studi Superiori (SGSS), che propone modalità formative innovative, interdisciplinari e improntate ad un più stretto legame tra didattica e ricerca scientifica.

Per quanto riguarda le domande di ammissione, nelle Scienze morali c'è stato un assestamento attorno al centinaio di richieste, mentre per le Scienze naturali si registra un continuo aumento del numero di aspiranti (nell'ultimo quinquennio 2010/11-2014/15 la crescita è stata di 111 studenti pari al 32%), grafico 22. Gran parte degli studenti che chiede di entrare nella Scuola Galileiana proviene da fuori Regione e, nello specifico, si tratta, rispettivamente, del 67%, del 65% e del 48% delle domande per le Classi di Scienze morali, di Scienze naturali e di Scienze sociali.

⁴² Il questionario di valutazione dei corsi estivi a Bressanone contiene 17 domande che indagano su diversi aspetti: organizzazione generale, strumenti didattici, azione didattica del docente, attività didattica nel contesto di Bressanone, logistica, soddisfazione complessiva (logistica, attività didattica, corso, organizzazione didattica), Casa della Gioventù e Città di Bressanone.

Grafico 22 – Scuola Galileiana Studi Superiori: percentuale di domande di ammissione per provenienza geografica distinti per classe e per anno



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Scuola Galileiana di Studi Superiori

Gli studenti iscritti alla Scuola Galileiana sono complessivamente 139 nell'a.a. 2015/16; il 27,3% è rappresentato da studentesse e il 49% degli iscritti proviene da fuori Regione.

Trattandosi di un percorso molto impegnativo, ogni anno la Scuola registra un numero di abbandoni⁴³ non trascurabile, che nel tempo è passato dal 10% al 15%. Gli abbandoni possono dipendere da motivazioni personali o dalla mancata ottemperanza agli obblighi didattici imposti dalla Scuola. Secondo la Relazione della Scuola Galileiana di Studi Superiori relativa all'a.a. 2015/16, il dato non desta ancora preoccupazione, anche se la scuola stessa si è impegnata in una stretta azione di monitoraggio della carriera degli studenti mirata a scoprire precocemente eventuali difficoltà e porvi, ove possibile, rimedio.

Come ampiamente illustrato nella Relazione, nel corso dell'a.a. 2015/16 sono state organizzate numerose iniziative per rafforzare la realtà della Scuola Galileiana in ambito nazionale e internazionale con progetti, convenzioni e la partecipazione nelle attività formative di studiosi di fama. La Scuola auspica che il MIUR dia avvio all'accreditamento nell'a.a. 2016/17.

Nei primi 12 anni di vita della Scuola Galileiana, 154 studenti hanno conseguito la laurea magistrale (144 con 110/110 e lode, 5 con 110/110, 4 con 108/110 e 1 con 107/110) ed entro un anno solare dalla laurea magistrale 134 studenti hanno conseguito il diploma galileiano, che si aggiunge al diploma di laurea universitario.

Dal VII Censimento del Profilo e della Situazione Occupazionale dei Laureati della Scuola Galileiana di Studi Superiore emerge come l'internazionalità e l'eccellenza sono punti di forza

⁴³ Per "abbandoni" si intende il numero di studenti reclutati dalla scuola che non arrivano a concludere con il diploma galileiano il loro percorso (anche se si tratta di studenti che, comunque, arrivano alla laurea nel proprio corso di studi). Al termine degli studi ed entro un anno dalla laurea magistrale, gli studenti discutono una tesi galileiana, su argomento diverso dalla tesi magistrale, e ricevono il diploma galileiano.

dei laureati⁴⁴. In particolare l'indagine fa emergere che:

- spinti dagli *standard* di eccellenza della SGSS, gli *Alumni* Galileiani dimostrano risultati ben sopra la media, con il 90% di laureati a pieni voti (110 e lode) e il 99% di laureati in corso;
- la grande maggioranza di *Alumni* ha svolto esperienze di studio o lavoro all'estero (80%) e più della metà ha nel CV esperienze extracurricolari rilevanti;
- quasi la metà degli *Alumni* vive e lavora all'estero nel 2015 (46%);
- la maggior parte degli *Alumni* svolge attività di ricerca (53%), ma crescono coloro che scelgono un impiego nel mondo del lavoro (+9% dal 2014), anche dopo il dottorato;
- il profilo dei laureati galileiani risulta vincente nel *post-Lauream*: l'88% trova lavoro entro un anno dalla laurea (+20% rispetto alla media nazionale);
- la maggior parte degli *Alumni* dichiara di essere generalmente soddisfatta molto o moltissimo della propria posizione lavorativa

5.5. VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA

L'attenzione, sia a livello nazionale che locale, verso la qualità della didattica è notevolmente cresciuta negli ultimi anni e impegna gli atenei su vari fronti, primo fra tutti quello riguardante il processo di Accreditamento, Valutazione e Autovalutazione, più comunemente conosciuto come processo AVA, all'interno del quale la parte di accreditamento dei corsi di studio è rilevante.

Al processo AVA si aggiungono diverse iniziative promosse in Ateneo nell'ambito della valutazione della qualità della didattica, quali ad esempio l'indagine sull'opinione degli studenti, il progetto TECO (Rilevazione delle competenze generaliste nei corsi di laurea triennali e a ciclo unico), il progetto PRODID (Preparazione alla professionalità docente e innovazione didattica), ecc..

5.5.1. INDAGINE SULLE OPINIONI DEGLI STUDENTI

Parte integrante dei processi attraverso cui l'Ateneo tende al proprio miglioramento è la rilevazione delle opinioni degli studenti. La rilevazione è attuata con un questionario da compilare a cura dello studente, prima dell'iscrizione all'esame, per ogni insegnamento erogato. I risultati raccolti con questa rilevazione offrono interessanti punti di riflessione sul livello di soddisfazione degli studenti dell'Università, sul loro grado di coinvolgimento nella vita della comunità universitaria e su specifici aspetti su cui focalizzare le azioni di miglioramento dell'attività didattica.

L'impegno dell'Ateneo in questa attività è molto consistente perché riguarda quasi 5.800 insegnamenti (5.796 attività valutabili di cui 5.451 valutate, pari al 94%) la cui didattica è impartita da oltre 3.000 docenti (3.231), e ha coinvolto più di 50.000 studenti (51.337) che hanno visionato e compilato più di 280.000 questionari (283.269 con una media di 5,5 questionari proposti per studente) arrivando a più di 200.000 questionari (215.767) compilati, di cui più di 170.000 (176.010) come studenti frequentanti.

Il questionario è distinto in due sezioni, dedicate rispettivamente a studenti frequentanti (coloro

⁴⁴ Al VII Censimento hanno risposto 119 diplomati, con una rappresentatività del 84% dei soci dell'Associazione *Alumni*.

che hanno frequentato più del 50% delle lezioni) e a studenti non frequentanti (coloro che non hanno frequentato o che hanno frequentato meno del 50% delle lezioni o che le hanno frequentate in un anno accademico precedente a quello di riferimento). Il numero dei questionari compilati da parte degli studenti non frequentanti si è ridotto percentualmente rispetto all'anno precedente, passando dal 20,0% (2013/14) al 19,2% (2014/15), al 18,4% del 2015/16, calcolato come percentuale di questionari compilati come studenti frequentanti sul totale dei questionari compilati.

Il tasso di copertura delle Attività Didattiche (AD-Docente) valutate per l'a.a 2015/16 è pari al 94,0% in leggero aumento rispetto allo scorso anno (93,3%), che aveva registrato una lieve flessione rispetto all'anno precedente 2013/14 (95,1%), grafico 23. Per quanto riguarda le scuole di Ateneo, il livello medio di copertura è sceso sotto al 90% solo a Scienze Umane (86,4%) a cui segue Medicina e Chirurgia (90,9%). Tutte le altre scuole registrano un tasso di copertura sopra il 98%, che corrisponde praticamente alla totalità delle attività formative valutate.

Sebbene il questionario sia obbligatorio per l'accesso alle liste di iscrizione dell'esame, allo studente viene lasciata la libertà di rifiutare l'inserimento dei dati. La costante crescita del tasso di rifiuto nel corso dell'ultimo triennio – che è passato dal 21,0% dell'a.a. 2012/13 al 22,7% dell'a.a. 2013/14, al 23,2% dello scorso anno, all'attuale 23,8% – è elemento da non sottovalutare.

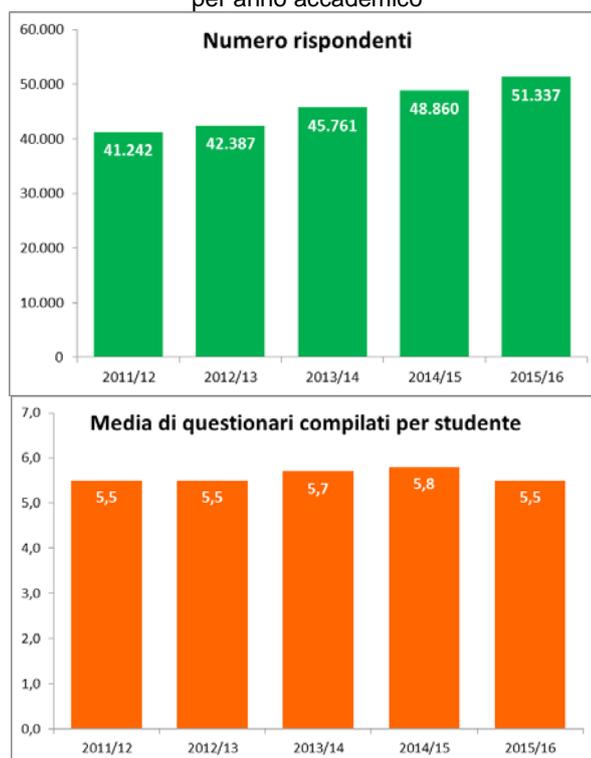
Il NdV raccomanda che l'Ateneo individui e avvii azioni positive finalizzate ad aumentare il grado di partecipazione degli studenti. Queste azioni dovrebbero essere precedute, non solo da una identificazione delle motivazioni che inducono lo studente al rifiuto, ma anche da un'analisi volta a comprendere se, e in che misura, lo studente viene reso consapevole del potenziale impatto delle attività di valutazione che lo coinvolgono. Il NdV ritiene che possa essere opportuno portare a conoscenza degli studenti le azioni migliorative messe in atto come diretta conseguenza delle valutazioni degli studenti e documentare con maggiore ampiezza l'utilizzo dei dati raccolti con la rilevazione delle opinioni degli studenti, anche al fine di motivare maggiormente la partecipazione alle rilevazioni.

Grafico 23 – Indagine sull'opinione degli studenti: tasso di copertura in percentuale per anno accademico



Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Grafico 24 – Indagine sull'opinione degli studenti: numero di rispondenti e media di questionari compilati per anno accademico



Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Venendo ai risultati della rilevazione, l'analisi delle opinioni espresse dagli studenti è stata condotta distinguendo le principali aree tematiche indagate dal questionario:

- soddisfazione complessiva;
- aspetti organizzativi;
- azione didattica;
- coerenza dell'insegnamento rispetto al contesto.

L'analisi dettagliata dei risultati per ciascuna delle aree tematiche, per i singoli quesiti e con il dettaglio per scuole, è effettuata annualmente dal NdV ed è monitorata correntemente dal Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica e della Formazione. I dati sono poi analizzati al dettaglio di corso di studi, per ciascuna scuola, dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti che individuano eventuali criticità e punti di attenzione, segnalandoli puntualmente nei loro rapporti. Ciascun CdS, e in particolare il Gruppo per l'Accreditamento e la Valutazione, ogni anno è chiamato a individuare possibili rimedi per quegli aspetti per i quali si rileva una minore soddisfazione e a valutare successivamente l'efficacia degli interventi proposti.

Dagli indicatori di sintesi, calcolati come media di più quesiti, risulta che gli studenti hanno espresso un giudizio medio complessivo (su una scala da 1 a 10) pari a 8 per gli aspetti organizzativi e a 7,7 sia per l'azione didattica sia per la soddisfazione complessiva⁴⁵. La tabella 53 riporta i valori degli indicatori di sintesi per ciascuna scuola. Tali indicatori sono pubblicati⁴⁶ nel sito *web* di Ateneo sia a diversi livelli di aggregazione, sia per ogni singolo insegnamento.

Il NdV apprezza che, nell'area del sito *web* dedicato alla valutazione della didattica, l'Ateneo

⁴⁵ Chi voglia approfondire troverà i dati nell'area del sito *web* dedicato alla valutazione della didattica: <http://www.unipd.it/universita/valutazione-didattica/opinione-studenti-sulle-attivita-didattiche>.

⁴⁶ Come previsto dalla delibera del S.A. n. 127 del 12/09/2011.

abbia ampliato le informazioni che riguardano soddisfazione complessiva, aspetti organizzativi e azione didattica.

Tabella 54 – Indagine sull'opinione degli studenti 2015/16. Indicatori di sintesi. Valore medio dei giudizi a livello di attività didattiche-docente per scuola nell'Ateneo di Padova

Scuola	Soddisfazione Complessiva	Aspetti Organizzativi	Azione Didattica
Agraria e Medicina Veterinaria	7,71	8,04	7,75
Economia e Scienze politiche	7,69	7,97	7,70
Giurisprudenza	8,12	8,20	8,11
Ingegneria	7,52	7,90	7,50
Medicina e Chirurgia	7,72	7,98	7,77
Psicologia	7,78	8,08	7,85
Scienze	7,64	7,98	7,58
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	7,96	8,20	8,01
TOTALE	7,72	8,02	7,73

Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Il NdV ribadisce l'importanza di accompagnare alla sintesi della valutazione ulteriori informazioni, come la percentuale di frequentanti e non frequentanti, di coloro che hanno risposto, nonché il numero dei potenziali frequentatori dell'attività didattica. Altro elemento fondamentale per ulteriori approfondimenti sarebbe disporre della mediana e di un indice di dispersione da affiancare alla media.

Il NdV evidenzia l'utilità del questionario a domande aperte sugli insegnamenti, che rimane somministrato dai docenti in forma cartacea durante lo svolgimento delle lezioni. Tale questionario può essere fonte di chiare indicazioni sui lati positivi e sulle criticità dell'insegnamento ed è, in genere, apprezzato e utilizzato dai docenti per azioni di miglioramento della didattica.

Il NdV inoltre sollecita una riflessione sulla reintroduzione di una rilevazione volta a ottenere ulteriori elementi di valutazione da parte dello studente in merito al CdS, alla dotazione di aule e attrezzature, ai servizi di supporto e agli esami sostenuti (coerenza con il rispettivo insegnamento erogato e corrispondenza delle modalità d'esame con quelle illustrate all'inizio del corso o riportate sulla pagina *web* dei singoli insegnamenti).

Da ultimo, come già suggerito in passato, è estremamente importante lo scambio e la condivisione dei risultati raggiunti. Come auspicato negli anni precedenti il NdV considera fondamentale un coordinamento tra atenei sull'indagine delle opinioni degli studenti, anche per poter effettuare confronti con i dati nazionali, e sulle azioni intraprese e da intraprendere per il miglioramento della offerta didattica. Pertanto il NdV accoglie con favore l'iniziativa dell'ANVUR di chiedere agli atenei di inserire i risultati sintetici e altre informazioni inerenti alle indagini svolte nell'a.a. 2013/14 nella procedura *online* "Relazione AVA 2015".

5.5.2. PROGETTO PRODID

Nell'ambito della valutazione della didattica, il progetto PRODID, avviato nell'a.a. 2013/14, ha visto, nell'a.a. 2014/15, una seconda e ultima annualità. Il punto di partenza del progetto PRODID è stata la somministrazione, durante l'ultimo semestre dell'a.a. 2013/14, di un questionario, rivolto a tutti i docenti dell'Ateneo patavino che avessero svolto nell'a.a. 2012/13 almeno una attività didattica di almeno 28 ore. Hanno partecipato alla rilevazione 900 docenti. Il

questionario era suddiviso in due parti: la prima conteneva domande a risposta chiusa, dicotomiche o su scala 1-7, riguardanti le pratiche didattiche genericamente adottate dal docente durante l'anno accademico, le loro credenze, i loro bisogni e le carenze che riscontravano maggiormente nel fare didattica. La seconda parte proponeva alcune riposte aperte, mediante le quali i docenti avevano l'opportunità di proporre consigli, segnalare aspettative, bisogni, critiche e l'eventuale disponibilità a essere ricontattati.

I dati raccolti hanno permesso di delineare un primo quadro generale della docenza all'Università di Padova, di identificare i docenti più interessati al miglioramento delle proprie tecniche didattiche e di sensibilizzare la classe docente all'importanza dell'autovalutazione critica e costruttiva, mappando, allo stesso tempo, i loro bisogni e aspettative. Grazie alle informazioni raccolte dai rispondenti, si sono potute identificare alcune "categorie" di docenti, come schematizzato nella tabella 55.

Tabella 55 – Progetto PRODID: definizione delle diverse categorie di docenti in base alle informazioni raccolte dai rispondenti nell'Ateneo di Padova

Livello 1 – Minimo	Livello 2 – Medio	Livello 3 – Massimo	
OSTILE, INDIFFERENTE (18% dei rispondenti)	RICETTIVO (36%): manifesta interesse ed esigenze di supporto. Di cui NOVIZIO (10%) se neoassunti/ricercatori	QUALIFICATO (34%): manifesta esperienza tecnologica e didattica, segnala elementi di qualità nelle pratiche didattiche	TEACHING LEARNING DESIGNER (senior, 4%): manifesta interesse, disponibilità al confronto, esperienza tecnologica e didattica, qualità ed eccellenze
	DISPONIBILE (7%): manifesta disponibilità al confronto		

Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Partendo da queste "categorie", è nata l'idea di coinvolgere i docenti interessati ai nuovi metodi di sperimentazione e a nuove forme di autovalutazione proposti da PRODID, proponendo la partecipazione attiva a "cantieri" di formazione *junior* e *senior*, *focus group* e questionari di monitoraggio per alcune attività formative.

I "cantieri" hanno permesso di analizzare i percorsi formativi svolti da alcuni docenti esperti e di proporre un modello di formazione di neoassunti e di docenti *senior* da mettere a sistema. Tra gli elementi cruciali emersi ci sono l'importanza della comunità dei pari nella partecipazione alla valutazione finale e la necessità di un supporto istituzionale, soprattutto per i docenti meno esperti o con maggiori esigenze di supporto, che individuino le cosiddette "buone pratiche". È emersa, inoltre, la necessità di dare un supporto tramite la figura del *tutor* (che dovrebbe veder riconosciuto il suo ruolo anche in vista dell'eventuale creazione di un *Teaching and Learning Center* – TLC).

La disponibilità di dati relativi a due indagini condotte presso il nostro Ateneo, il questionario PRODID e la rilevazione *web* sull'opinione degli studenti, infine, hanno permesso di partire con le prime analisi sulla relazione tra opinioni dei docenti sulla propria didattica e le valutazioni. Il NdV ritiene che i risultati del progetto PRODID suggeriscano che l'Ateneo ha ampi spazi di miglioramento della qualità dell'azione didattica e che la creazione di un *Teaching and Learning Center* (TLC) di Ateneo possa contribuire significativamente a tale miglioramento.

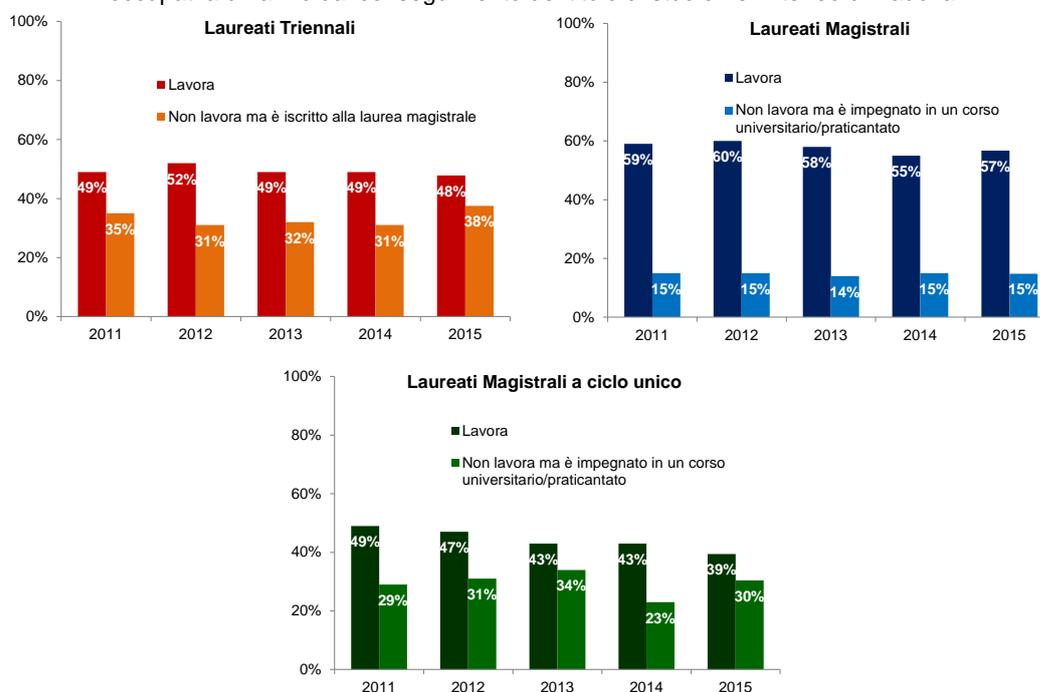
5.6. INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO

La XVIII indagine "Condizione occupazionale dei laureati", promossa dal Consorzio AlmaLaurea, ha coinvolto oltre 570.000 laureati di 71 atenei italiani dei 73 attualmente aderenti al Consorzio. Oltre a 265.000 laureati del 2014 di primo e di secondo livello contattati a un anno dal termine degli studi universitari, sono stati intervistati tutti i laureati di secondo livello del 2012 (oltre 107.000) a tre anni e quelli del 2010 (86.000) a cinque anni dal termine degli studi. Due

indagini specifiche hanno indagato i laureati di primo livello del 2012 e del 2010 che non hanno proseguito la formazione universitaria (oltre 63.000 e 48.000) a tre e cinque anni dalla laurea rispettivamente. Vengono riportati i dati relativi ai soli laureati “puri” del nuovo ordinamento a un anno dal conseguimento del titolo per tutte le tipologie di corsi e a tre anni per le lauree specialistiche/magistrali. I laureati “puri” sono coloro che appartengono a un CdS post-riforma fin dalla prima immatricolazione all’università e hanno, quindi, compiuto il loro percorso di studi per intero nel nuovo ordinamento.

Una buona parte dei laureati dell’Università di Padova, intervistati nel 2015 a un anno dalla laurea, risulta occupata⁴⁷ (o, comunque, non in cerca di lavoro in quanto impegnata in altra attività): l’86% dei laureati triennali, il 72% dei laureati magistrali e il 69% dei laureati magistrali a ciclo unico (Grafico 25), registrando un leggero aumento rispetto ai risultati dell’edizione precedente dell’indagine.

Grafico 25 – Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati 2011-2015: percentuale di laureati occupati a un anno dal conseguimento del titolo di studio nell’Ateneo di Padova

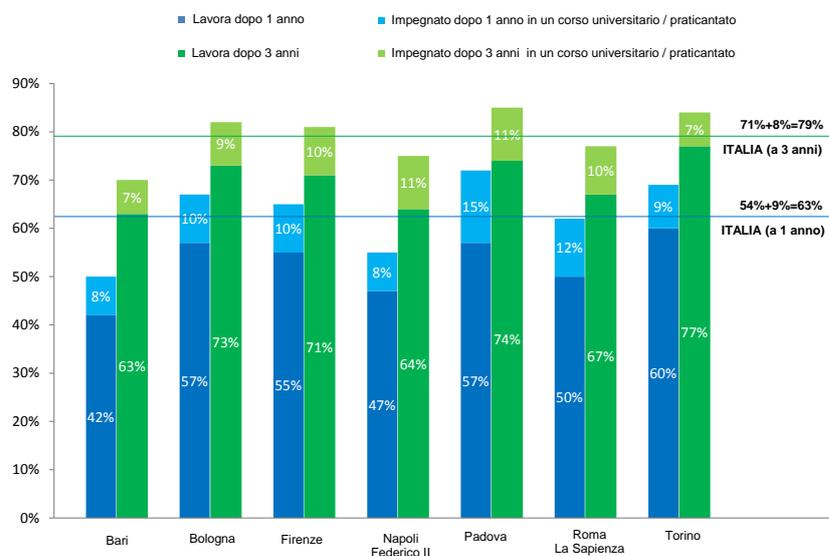


Fonte: Elaborazioni su dati Consorzio Almalaurea–Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati 2011-2015

In termini di occupazione dei laureati magistrali, l’ateneo di Padova si colloca ai primi posti tra gli atenei del gruppo di confronto sia per quanto riguarda la situazione lavorativa a un anno, sia se si tiene conto della condizione occupazionale a tre anni dal conseguimento del titolo (Grafico 26).

⁴⁷ Per laureato occupato si intende il laureato che lavora o che lavora ed è iscritto alla laurea specialistica/magistrale (nel caso di laureati triennali) o che non lavora e non cerca perché è impegnato in corsi universitari o praticantati.

Grafico 26 – Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati 2015: percentuale di laureati magistrali occupati a 1 e a 3 anni dal conseguimento del titolo di studio della laurea magistrale nel gruppo di confronto*



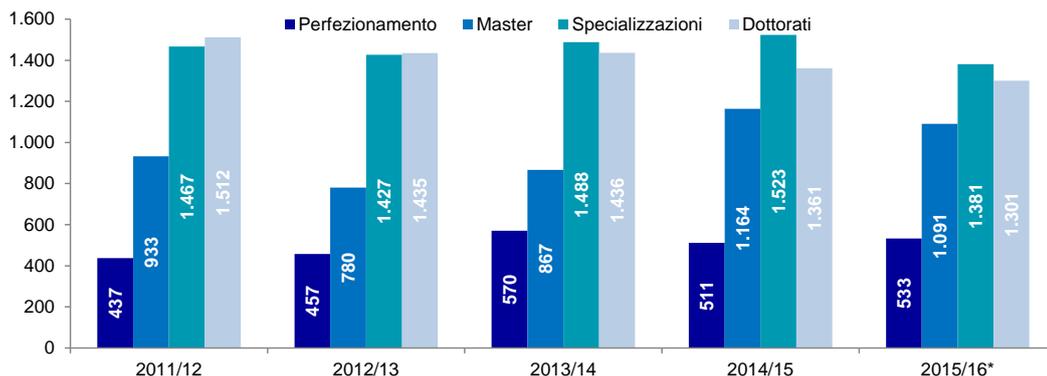
* I dati relativi all'Ateneo di Milano Statale non sono disponibili

Fonte: Elaborazioni su dati Consorzio AlmaLaurea–Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati 2015

5.7. FORMAZIONE *POST-LAUREAM*

L'Ateneo di Padova presenta un'ampia offerta nell'ambito della formazione *post-Lauream*. Per quanto riguarda la tendenza del numero di iscritti nell'ultimo quinquennio non ci sono particolari variazioni da segnalare, come illustrato nel grafico 27.

Grafico 27 – Corsi *post-Lauream*: numero iscritti* per tipologia di corso e per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica (dati estratti al 06/12/2016 per l'a.a. 2015/16)

5.7.1. DOTTORATI DI RICERCA

I laureati magistrali continuano ad avere un interesse consistente per il dottorato di ricerca. Anche nell'ultimo anno è cresciuto il numero di partecipanti al bando per il XXXII ciclo: 3.495 partecipanti a fronte dei 2.698 del XXXI ciclo e dei 2.456 del XXX ciclo. Con riferimento alle

borse bandite si registra un aumento del numero in valore assoluto rispetto ai cicli precedenti e un aumento degli immatricolati con borsa (Tabella 56).

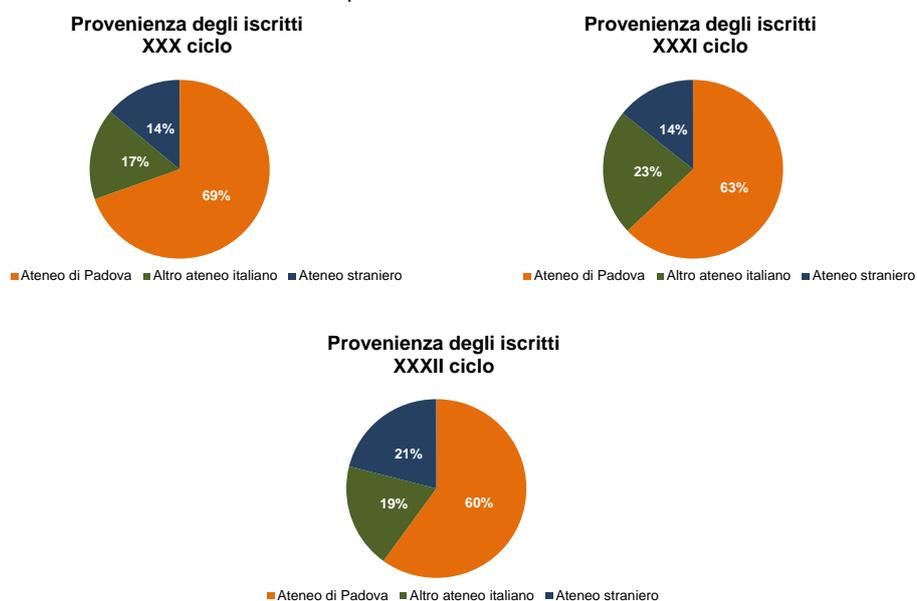
Tabella 56 – Dottorato di ricerca: dati e indicatori relativi alle borse bandite e agli immatricolati per anno accademico (ciclo) nell'Ateneo di Padova

anno accademico (ciclo)	2014/15 (XXX)	2015/16 (XXXI)	2016/17 (XXXII)
Borse bandite e iscritti			
Borse di Ateneo bandite	198 (58%)	228 (64%)	223 (61%)
Borse da enti esterni bandite	145 (42%)	126 (36%)	148 (39%)
Totale borse bandite	343	354	381
Totale immatricolati	417	422	451
% immatricolati con borsa	81%	81%	84,5%

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd-Servizio Formazione alla ricerca

Continua l'attività a sostegno dei dottorati della Fondazione CARIPARO per favorire i processi di internazionalizzazione: 32 borse di dottorato finanziate nell'ottica di valorizzare, potenziare e qualificare le iniziative di formazione alla ricerca offerte dai corsi di dottorato e 15 borse riservate a studenti stranieri, che includono le spese di alloggio convenzionato con l'ESU. A fronte di queste iniziative e tenuto conto dell'aumento degli iscritti provenienti da altri atenei italiani (Grafico 28), la capacità attrattiva dell'Ateneo di Padova è migliorata, anche se, secondo il NdV, può essere ulteriormente incentivata, sostenendo, ad esempio, iniziative che sviluppino attività didattiche in collaborazione con università straniere e iniziative che si svolgano in lingua veicolare per incoraggiare la presenza di dottorandi stranieri.

Grafico 28 – Dottorato di ricerca: composizione percentuale degli iscritti secondo la provenienza accademica per ciclo nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd-Servizio Formazione alla ricerca

Considerando gli ultimi tre cicli, diminuiscono i corsi di dottorato nei quali la gran parte degli iscritti (superiore all'85%) proviene dall'Ateneo patavino a fronte di un aumento del numero dei corsi la cui percentuale di iscritti provenienti da un altro ateneo è superiore al 50% (Tabella 57).

Tabella 57 – Dottorato di ricerca: attrattività nei confronti di studenti provenienti da altri atenei italiani e stranieri per anno accademico (ciclo) nell'Ateneo di Padova

Corsi	anno accademico (ciclo)		
	2014/15 (XXX)	2015/16 (XXXI)	2016/17 (XXXII)
N. Corsi	37	38	39
di cui con % laureati nell'Ateneo di Padova \geq 85%	9	4	4
di cui con % laureati provenienti da un altro Ateneo (italiano o straniero) \geq 50%	6	6	12

Fonte: Elaborazione su dati Unipd–Servizio Formazione alla ricerca

5.7.2. MASTER UNIVERSITARI

I master universitari⁴⁸, costituiscono strumenti di grande rilevanza per lo sviluppo di attività formative orientate all'apprendimento permanente; la normativa regola i master universitari in maniera molto limitata stabilendo in 60 CFU il numero minimo di crediti necessari al loro conseguimento⁴⁹ e attribuendo agli atenei il compito di disciplinarli nei propri regolamenti didattici.

Pur rappresentando un segmento formativo di non trascurabile rilevanza, allo stato attuale i master universitari non vengono sottoposti a un processo di Valutazione esterna della qualità e neppure si prevede che essi lo possano essere in tempi brevi⁵⁰. Per i master e i corsi di perfezionamento non è prevista la valutazione nemmeno come attività di terza missione, dato che sono esclusi i corsi che rilascino titoli di tipo accademico.

È pertanto responsabilità dell'Ateneo rendersi garante della qualità della propria offerta formativa per l'apprendimento permanente, progettando i corsi in maniera rigorosa, rendendo chiari gli obiettivi formativi e gli sbocchi occupazionali, fornendo informazioni complete e trasparenti, che pongano l'utente nelle condizioni di poter operare scelte motivate e consapevoli, offrendo garanzia di affidabilità, assicurando la puntuale rispondenza tra proposta e realtà formativa ed attuando per essi un processo di valutazione interna della qualità. Coerentemente con tale esigenza, il Regolamento di Ateneo⁵¹ ha istituito la Commissione per i corsi per l'apprendimento permanente e le attribuisce la funzione di Presidio della qualità per l'offerta formativa *Lifelong Learning*. La Commissione è chiamata a esaminare le proposte di istituzione dei corsi, esprimere un parere motivato sui progetti formativi ai direttori dei corsi, segnalando eventuali criticità, e, per i master universitari e i corsi di perfezionamento, a redigere una relazione al NdV e agli organi accademici per la loro approvazione.

Per l'attivazione dei master e dei corsi di perfezionamento l'Università di Padova prevede:

⁴⁸ DM 22 ottobre 2004, n. 270, art. 3 co. 9 - Restano ferme le disposizioni di cui all'articolo 6 della legge 19 novembre 1990, n. 341, in materia di formazione finalizzata e di servizi didattici integrativi. In particolare, in attuazione dell'articolo 1, comma 15, della legge 14 gennaio 1999, n. 4, le università possono attivare, disciplinandoli nei regolamenti didattici di ateneo, corsi di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente, successivi al conseguimento della laurea o della laurea magistrale, alla conclusione dei quali sono rilasciati i master universitari di primo e di secondo livello.

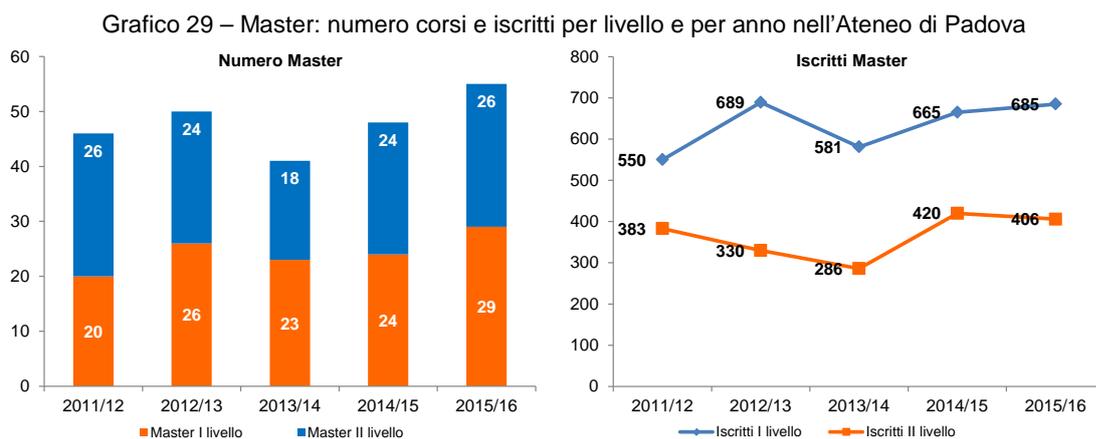
⁴⁹ DM 22 ottobre 2004, n. 270, art. 7 co. 4 - Per conseguire il master universitario lo studente deve aver acquisito almeno sessanta crediti oltre a quelli acquisiti per conseguire la laurea o la laurea magistrale.

⁵⁰ Sebbene tale previsione fosse presente al punto B.2.2 dalla versione del 9 gennaio 2013 del Documento AVA, nonché nei Requisiti di accreditamento delle sedi, elencati nell'allegato B del DM 30 gennaio 2013 n. 47, il DM 12 dicembre 2016, n. 987, che sostituisce tale decreto, non prevede più indicatori che facciano riferimento ai master.

⁵¹ Regolamento per i master universitari, i corsi di perfezionamento e i corsi di alta formazione – DR 16 dicembre 2016.

- a) un articolato e ormai consolidato processo di valutazione/revisione delle proposte di attivazione, sviluppato e via via perfezionato dalla da parte della Commissione per i corsi per l'apprendimento permanente;
- b) sistematiche indagini riguardanti la soddisfazione degli studenti frequentanti i master universitari e gli esiti occupazionali a un anno dal conseguimento del titolo, entrambe svolte con la collaborazione del Consorzio AlmaLaurea, in analogia a quanto già avviene da tempo per i corsi di laurea e di laurea magistrale.

Il numero dei corsi di master universitario e i rispettivi iscritti assumono, nell'ultimo quinquennio, un *trend* differenziato a seconda del livello (Grafico 29).

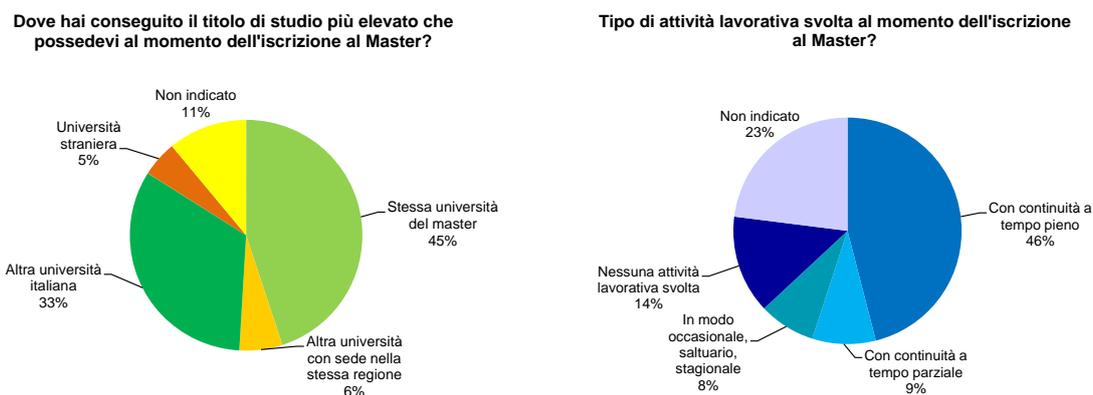


Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica (dati estratti al 06/02/2016 per l'a.a. 2015/16)

Per gli iscritti all'a.a. 2014/15 è stata condotta un'indagine per rilevare l'opinione in merito allo svolgimento dei corsi master dell'Ateneo di Padova. L'indagine ha coinvolto 921 iscritti nell'a.a. 2014/15 con un tasso di risposta pari all'87%, raggiungendo il 100% per quasi metà dei master. La raccolta dei dati è stata effettuata dal Consorzio AlmaLaurea tramite la compilazione di un questionario elettronico *online* (metodologia *Computer Assisted Web Interviewing–CAWI*).

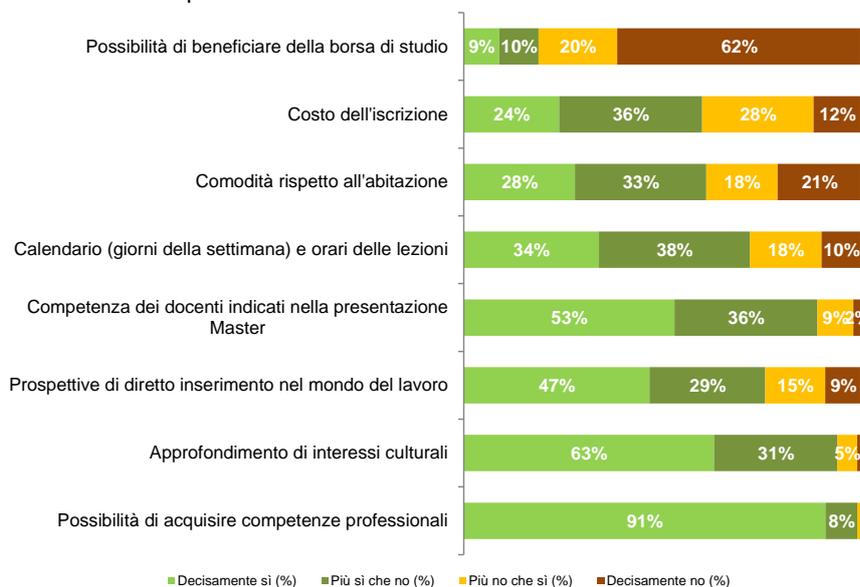
Secondo l'indagine svolta, con riferimento al totale dei rispondenti, il 45% si è laureato nell'Università di Padova, il 55% svolge un'attività lavorativa con continuità a tempo pieno o *part-time* (Grafico 30) e le principali motivazioni che spingono a iscriversi al master sono la possibilità di acquisire competenze professionali, l'approfondimento di interessi culturali, la competenza dei docenti indicati nella presentazione del master e le prospettive di diretto inserimento nel mondo del lavoro (Grafico 30). Confrontando i dati sulla provenienza con riferimento agli immatricolati delle lauree/lauree magistrali a ciclo unico, agli studenti iscritti al primo anno delle lauree magistrali (cfr. Grafico 17) e agli studenti iscritti ai corsi master (Grafico 31), si nota come la percentuale di studenti provenienti da altra regione o da altra università aumenti notevolmente con l'aumento del livello dell'offerta formativa.

Grafico 30 – Indagine sull'opinione dei corsisti master 2014/15: luogo del conseguimento del titolo di studio e tipologia di attività lavorativa (in %) dei rispondenti al momento dell'iscrizione al master nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd – Servizio Formazione *post-Lauream*

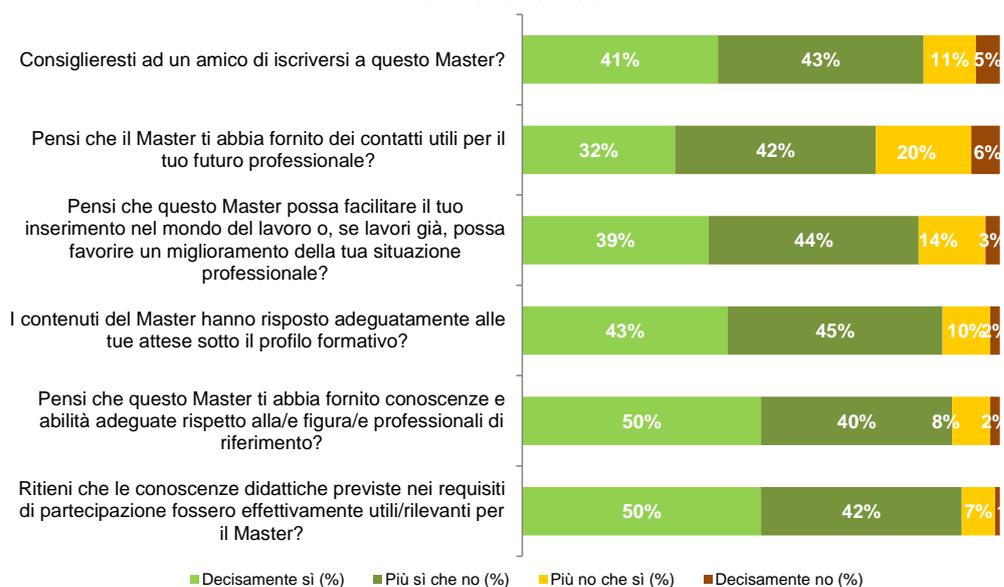
Grafico 31 – Indagine sull'opinione dei corsisti master 2014/15: motivazioni della scelta (in %) dei rispondenti ai fini dell'iscrizione nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd – Servizio Formazione *post-Lauream*

Per quanto riguarda il giudizio complessivo espresso dai rispondenti, un'elevata percentuale ha risposto positivamente sui diversi aspetti richiesti (Grafico 32), anche se il 30% ha considerato il costo del master troppo alto per la qualità delle attività svolte.

Grafico 32 – Indagine sull'opinione dei corsisti master 2014/15: valutazione complessiva dei rispondenti nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd – Servizio Formazione *post-Lauream*

6. I SERVIZI PER GLI STUDENTI

6.1. CONTRIBUZIONE STUDENTESCA

Ogni studente contribuisce al costo della propria istruzione universitaria pagando un importo complessivo di più voci come illustrato nella tabella 58. L'importo complessivo varia da 1.857,38 e 2.820,38 euro a seconda della tipologia di corso e della distinzione tra studenti iscritti a nuova carriera e studenti già iscritti. A questo *range* di importi vanno comunque applicate eventuali riduzioni, maggiorazioni, agevolazioni, ecc.

Tabella 58 – Contribuzione studentesca: composizione delle diverse voci nell'a.a. 2015/16

Voci	Importo (euro)
Tassa d'iscrizione	
- per studenti che s'iscrivono ad una nuova carriera	218,88
- per studenti già iscritti	216,88
Assicurazione studenti	8,50
Bollo	16,00
Tassa regionale per il diritto allo studio	123,00-163,00
Contributi studenteschi*	1.453,00-2.414,00

* In applicazione del D.L. 95/2012 è prevista una maggiorazione dei contributi studenteschi per gli studenti iscritti in qualità di fuori corso.

Fonte: Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Il pagamento della contribuzione studentesca viene rateizzato: 200 euro (1^a rata), il 50% della quota restante (2^a rata) e il saldo (3^a rata). L'importo della 2^a e 3^a rata varia in funzione del corso seguito e delle condizioni personali, economiche e di merito. Per usufruire di una riduzione dell'importo, lo studente deve autocertificare la propria condizione economica su Uniweb indicando i dati dell'attestazione ISEE (Indicatore della Situazione Economica Equivalente).

In base al D.P.R. 306/1997 la contribuzione studentesca degli studenti in corso non può eccedere il 20% dell'importo del finanziamento ordinario annuale. Tuttavia, l'art. 7 comma 42 del D.L. 95/2012 convertito nella L. 135/2012, c.d. "*spending review*", introduce una differenziazione nella contribuzione degli studenti a seconda dei risultati conseguiti nel processo formativo. Nel caso dei più meritevoli, a partire dall'a.a. 2013/14 e per la durata di un triennio, l'incremento della contribuzione non può essere superiore all'indice dei prezzi al consumo per gli studenti iscritti entro la durata normale dei corsi di studio e il cui ISEE familiare non sia superiore a 40.000 euro. Viceversa, la predetta norma consente agli atenei di aumentare le tasse agli studenti fuori corso. In base all'ISEE familiare, distinto in tre fasce⁵², l'incremento delle tasse non potrà superare, rispettivamente, il 25%, il 50% e il 100% della corrispondente contribuzione degli studenti in corso. Inoltre, si stabilisce che gli incrementi della contribuzione studentesca per i fuori corso siano destinati in misura non inferiore al 50% del totale a integrazione delle risorse disponibili per le borse di studio e, per la parte residua, ad altri interventi di sostegno al diritto allo studio, con particolare riferimento a servizi abitativi, servizi di ristorazione, servizi di orientamento e tutorato, attività a tempo parziale, trasporti, assistenza sanitaria, accesso alla cultura, servizi per la mobilità internazionale e materiale didattico.

A marzo 2017 il CdA ha approvato il regolamento sulla contribuzione studentesca che detta i principi generali in materia di contribuzione, in applicazione della Legge di Bilancio per l'anno

⁵² Inferiore ai 90.000 euro, compreso tra i 90.000 e i 150.000 euro, sopra i 150.000 euro.

2017 (L. 232/2016), che ha stabilito la riduzione della contribuzione per gli studenti con ISEE inferiore ai 30.000 euro e l'esenzione dal pagamento delle tasse per studenti con ISEE inferiore ai 13.000 euro. Poiché l'Ateneo aveva già adottato un proprio sistema di riduzione dei contributi a studenti meritevoli e privi di mezzi, verrà in ogni caso applicata la condizione più vantaggiosa per lo studente. Dal momento che la misura comporterà un fabbisogno finanziario, è stata prevista una copertura parziale attraverso un leggero aumento della contribuzione per gli studenti con ISEE maggiore di 30 mila euro.

Il CdA ha inoltre deliberato di richiedere al Governo la piena copertura finanziaria dei maggiori oneri derivanti all'Ateneo dall'applicazione della norma statale, stabilendo inoltre che, nel caso in cui vi fosse una maggiore copertura finanziaria rispetto alla previsione, essa sia utilizzata a favore dei servizi agli studenti o a vantaggio della tassazione studentesca. Per agevolare lo studente nel calcolo della contribuzione in relazione alla propria situazione economica e familiare, verrà messo a disposizione un simulatore delle tasse nella pagina web dedicata.

6.2. AGEVOLAZIONI ED ESONERI SULLA CONTRIBUZIONE STUDENTESCA

L'Ateneo concede agevolazioni particolari nel pagamento delle tasse universitarie per gli studenti lavoratori o per gli studenti in condizione di difficoltà. Le agevolazioni a disposizione dello studente sono l'iscrizione come studente lavoratore, l'iscrizione come studente a tempo parziale e varie tipologie di esonero totale o parziale per studenti.

Studenti a tempo parziale

Gli studenti che scelgono l'iscrizione in regime di studio a tempo parziale⁵³ sono tenuti al pagamento della 1^ rata, ma l'importo della 2^ e 3^ è pari al 50% dei contributi dovuti, secondo l'ISEE dichiarato, con una maggiorazione del 10% degli interi contributi studenteschi che lo studente avrebbe dovuto versare se fosse stato a tempo pieno.

Il numero di studenti che hanno richiesto e usufruito di tali benefici è esiguo (Tabella 59) ed è difficile individuare la ragione, visto che sono molto numerosi gli studenti che procedono nel proprio percorso di studio al ritmo di uno studente *part-time*. Un'indagine accurata è opportuna per quantificare il numero di studenti iscritti ai corsi singoli. Lo studente, nel *trade-off* tra costi sostenuti ed esami conseguibili, può considerare i corsi singoli più convenienti rispetto all'iscrizione come studente lavoratore, anche vista la rigida serie di requisiti per accedere all'iscrizione *part-time*.

⁵³ Gli studenti che ritengano di poter dedicare solo una parte del proprio tempo agli studi universitari, possono scegliere di iscriversi a tempo parziale. L'agevolazione dura due anni d'iscrizione, nei quali tuttavia lo studente è vincolato a conseguire un tetto massimo di 60 crediti. Per la consultazione dei requisiti di accesso all'agevolazione si rimanda alla pagina <http://www.unipd.it/studiare-tempo-parziale>.

Tabella 59 – Studenti iscritti a tempo parziale: numero per scuola di Ateneo e per anno accademico

Scuola	2013/14	2014/15	2015/16
Agraria e Medicina Veterinaria	30	31	29
Economia e Scienze politiche	68	93	77
Giurisprudenza	27	26	38
Ingegneria	39	50	67
Medicina e Chirurgia	1	1	4
Psicologia	85	71	52
Scienze	17	18	31
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	83	104	115
TOTALE	350	394	413

Fonte: Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Studenti lavoratori

Lo studente lavoratore ha diritto a una riduzione del 10% sull'importo della tassa d'iscrizione, per un numero di anni pari alla durata del corso più altri tre. Per accedere a tale agevolazione lo studente deve svolgere un'attività lavorativa di almeno 18 ore settimanali, o 700 ore annue, o che gli consente di conseguire una retribuzione annua di almeno 3.500 euro.

In Ateneo sono presenti 1.753 studenti lavoratori (Tabella 60).

Tabella 60 – Studenti lavoratori: numero per scuola di Ateneo e per anno accademico

Scuola	2013/14	2014/15	2015/16
Agraria e Medicina Veterinaria	132	134	126
Economia e Scienze politiche	355	285	235
Giurisprudenza	114	108	97
Ingegneria	200	229	229
Medicina e Chirurgia	292	291	254
Psicologia	214	210	205
Scienze	107	97	102
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	604	546	505
TOTALE	2.018	1.900	1.753

Fonte: Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Studenti idonei alla borsa di Studio regionali

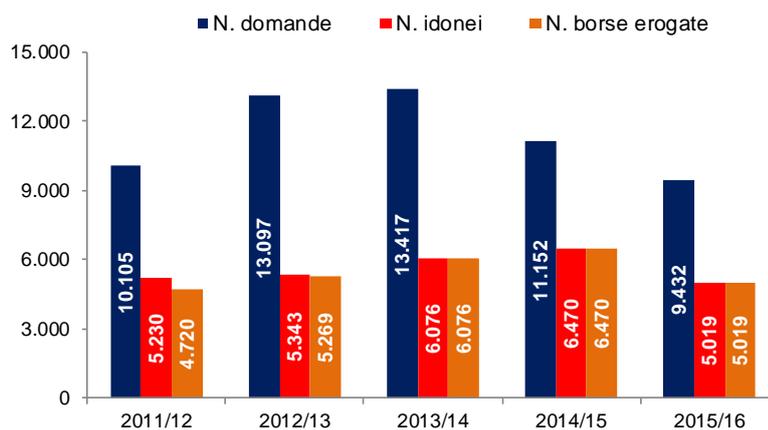
A seconda dell'anno di iscrizione e del conseguimento dei CFU annuali sono previsti per gli studenti esoneri totali o parziali⁵⁴ (tassa di iscrizione, tassa regionale, 50% dei contributi studenteschi) e ulteriori esoneri sono previsti per condizioni particolari (studenti disabili, studenti internazionali, ecc.).

⁵⁴ Possono essere consultati alla pagina <http://www.unipd.it/esoneri-studenti>.

6.3. BORSE DI STUDIO E COLLABORAZIONI *PART-TIME*

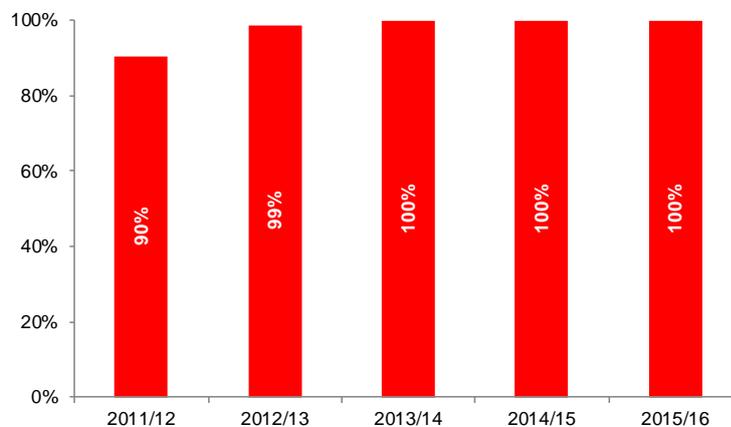
A fronte delle modifiche apportate alle modalità di calcolo dell'indice ISEE a partire dal 2015⁵⁵, che valuta diversamente, rispetto al passato, il patrimonio immobiliare e mobiliare del nucleo familiare dello studente, nell'a.a. 2015/16 si assiste ad una sensibile diminuzione nel numero sia degli aventi diritto sia delle borse erogate (Grafico 33). Va comunque segnalato che nell'ultimo triennio a tutti gli idonei è stata erogata la borsa (Grafico 34).

Grafico 33 – Borse di studio: numero di domande, di studenti idonei e di borse erogate per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd–Servizio Diritto allo studio e tutorato

Grafico 34 – Borse di studio: percentuale di studenti beneficiari per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd–Servizio Diritto allo studio e tutorato

Su indicazione dei rappresentanti degli studenti, il NdV negli anni scorsi aveva segnalato ritardi nell'erogazione dell'ultima rata della borsa di studio agli aventi diritto, causata dal blocco dei fondi regionali per il diritto allo studio, con conseguente presa in carico da parte dell'Ateneo dello stanziamento dei fondi necessari alla copertura totale delle borse di studio. Analoga situazione si è verificata anche nell'a.a. 2015/16: i ritardi hanno riguardato sia i fondi regionali che ministeriali e allo stato attuale l'Ateneo ha anticipato, in attesa del ristoro da parte della Regione Veneto, fondi propri per circa 416 mila euro.

⁵⁵ Da gennaio 2015 il calcolo dell'indice è revisionato in base all'articolo 5 del D.L. 6.12.2011, n. 201, convertito con modificazioni dalla L. 214/2011 e al conseguente decreto del presidente del Consiglio dei ministri del 5.12.2013, n. 159 "Regolamento concernente la revisione delle modalità di determinazione e i campi di applicazione dell'Indicatore della Situazione Economica Equivalente (ISEE)".

Da diversi anni l'Università di Padova annovera tra le forme di diritto allo studio offerte agli studenti la possibilità di svolgere per l'Ateneo attività nelle principali strutture didattiche e amministrative. L'incarico viene attribuito agli studenti meritevoli e bisognosi sulla base di una graduatoria (definita con concorso) e non costituisce attività lavorativa. Nel 2016, rispetto ai 1.809 studenti presenti in graduatoria generale, ne sono stati contattati 1.218 (di cui 270 hanno rifiutato la collaborazione e 200 non hanno potuto usufruirne in quanto già laureati) e, di questi, 647 sono stati impiegati in diversi ambiti: 126 hanno svolto servizio presso le aule studio e i complessi didattici, 137 nelle biblioteche, 59 presso l'ESU e 325 presso altre strutture dell'Ateneo. Dal 1° gennaio 2014 è in vigore il nuovo Regolamento per le collaborazioni a tempo parziale degli studenti dell'Ateneo, che prevede alcune novità rispetto al precedente. In particolare:

- il monte ore di collaborazione fruibile da ogni studente è stato innalzato da 150 a 200 ore (art. 11 del D.Lgs. 68/2012), suddivisibile in moduli di 50 ore;
- tra le attività previste per le collaborazioni a tempo parziale è stato inserito il supporto nell'ambito della ristorazione, qualora la graduatoria venga utilizzata da enti convenzionali (diversi dall'Ateneo).

In aggiunta alle borse di studio e alle collaborazioni *part-time*, la Regione Veneto prevede un contributo integrativo, che ripartisce a livello locale uno specifico stanziamento del MIUR destinato alla “concessione di prestiti e borse di studio agli studenti” pari a 11.378.853 euro⁵⁶.

Novità che riguarda l'a.a. 2016/17 è l'istituzione della borsa per merito “Mille e una lode”: 1.000 borse⁵⁷, da assegnare ai migliori studenti (circa il 3%) di ciascun corso di studio, del valore di 1.000 euro, che vengono erogate in servizi (studio all'estero, integrazione borsa *Erasmus*, stage e tirocini in Italia o all'estero, attività di tutorato).

6.4. ORIENTAMENTO

Le attività di orientamento si realizzano lungo tutta la carriera dello studente: in entrata, in itinere e in uscita. L'Ateneo è fortemente impegnato su questo fronte sia per il numero di persone coinvolte sia per le molteplici iniziative promosse all'interno e all'esterno della realtà accademica.

Dal 2013 l'Ateneo di Padova coordina il “Tavolo Tecnico Territoriale per l'orientamento, la prevenzione della dispersione e la promozione del successo formativo⁵⁸”, che ha il compito di elaborare e sviluppare indicazioni strategiche per la creazione di un quadro generale di riferimento per la sinergia tra le azioni di orientamento, ri-orientamento, occupabilità, prevenzione della dispersione scolastica nel territorio e per la promozione del successo formativo.

Trasversalmente alle tre aree di azione (orientamento in entrata, in itinere e in uscita), nell'ottica di favorire la continuità educativa, dall'a.a. 2014/15 l'Ateneo realizza ogni anno un monitoraggio fra gli studenti delle scuole di 1° e 2° grado del territorio per identificare i bisogni e intervenire

⁵⁶ Fonte: Unipd – Bilancio Unico di esercizio 2015.

⁵⁷ Per approfondimenti si rimanda al bando 2016/17 pubblicato alla pagina <http://www.unipd.it/incentivi-merito>.

⁵⁸ I partecipanti sono l'Università di Padova, l'ESU, la Provincia, il Comune, l'Ufficio Scolastico Territoriale, la Camera di Commercio e Confindustria Padova. Nel 2014 il Tavolo è stato aperto a una rappresentanza di dirigenti scolastici e studenti delle scuole secondarie, con la previsione dell'avvio di specifiche indagini nelle scuole per la rilevazione di dati utili a programmare i prossimi interventi nel territorio.

con azioni mirate (Progetto “Drop-out e gestione delle transizioni”).

Con la L. 107/2015 (“La Buona Scuola”) e, in particolare, con l’introduzione dell’Alternanza Scuola Lavoro, l’Ateneo è stato coinvolto nella realizzazione di momenti e strumenti di riflessione per bilanci orientativi individuali.

Orientamento in ingresso

Negli ultimi anni è cresciuto il raggio di azione dell’Ateneo sia in termini di numeri di contatti con gli studenti delle scuole superiori sia rispetto al numero di iniziative intraprese e alla modalità con cui vengono svolte.

L’orientamento viene svolto attraverso:

- incontri presso le scuole secondarie superiori;
- partecipazione a manifestazioni di settore nell’a.a. 2014/15 l’Ateneo ha partecipato a 13 fiere con 21.400 contatti, nell’a.a. 2015/16 le fiere sono state 12 e i contatti sono stati 22.500;
- sportello *online*, che prevede di raggiungere tramite videoconferenza docenti e studenti delle scuole secondarie superiori (4.800 contatti nell’a.a. 2014/15 e 4.356 nell’a.a. 2015/16)⁵⁹;
- sportello itinerante tramite camper personalizzato per raggiungere le scuole extraregione;
- possibilità di accesso da parte degli studenti delle scuole superiori alle prove di orientamento e selezione online tramite la piattaforma “Mobile Training Test”;
- utilizzo di *social network* (es. *Facebook*) e videoconferenze per la comunicazione con gli utenti al fine di rispondere alle loro esigenze in modo veloce e dinamico;
- eventi presso le diverse sedi dell’Ateneo (“Scegli con noi il tuo domani”, “Open day”, partecipazione a lezioni universitarie, “Winter e Summer Week di orientamento”, “Pensare al futuro? È Or.A!”, “My Opportunities” ecc.);
- seminari sugli aspetti trasversali dei test di ingresso all’università con il coinvolgimento di 741 studenti nell’a.a. 2015/16, prevalentemente di Padova, Rovigo, Belluno.

Orientamento in itinere

Le molteplici iniziative che vengono proposte durante il percorso didattico dello studente ai fini di un continuo orientamento si sviluppano nell’ambito del tutorato, che viene trattato nel paragrafo successivo (cfr. Paragrafo 6.5).

Orientamento in uscita

Le attività di orientamento al lavoro, intese a promuovere l’accompagnamento dello studente nella transizione tra il percorso accademico e l’entrata nel mondo del lavoro, hanno previsto nell’a.a. 2014/15 l’organizzazione sia di seminari sui principali strumenti e strategie per la ricerca di lavoro sia di consulenze individuali per personalizzare la ricerca e per la definizione di un proprio progetto professionale.

Alle attività di orientamento in uscita si intersecano quelle relative allo *stage* e al *job placement* (cfr. Paragrafo 6.6).

⁵⁹ Lo sportello *online* ha dimezzato i colloqui tramite *skype* tra i 5 e i 15 minuti ed ha raddoppiato però le consulenze oltre i 15 minuti; i ragazzi sono molto più esigenti e puntuali nelle richieste di informazioni e richiedono più professionalità da parte dell’operatore.

Orientamento promosso dall'ESU

Da qualche anno l'ESU promuove e coordina una serie di attività di orientamento rivolte agli studenti delle scuole superiori, agli studenti universitari e ai neolaureati, in vista di un inserimento professionale. Partecipa, inoltre, a eventi organizzati in collaborazione con altre istituzioni presenti nel territorio, tra le quali, oltre all'Università, l'Ufficio Scolastico Provinciale, la Provincia, il Comune e la Camera di Commercio.

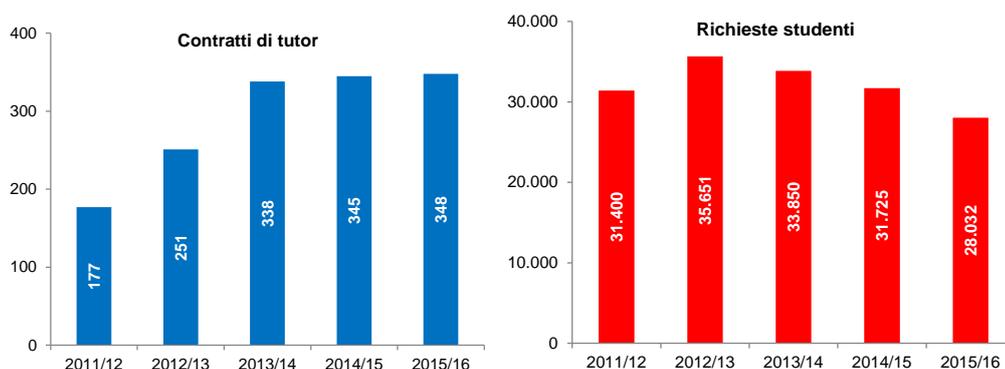
6.5. TUTORATO

Nell'ambito dei servizi di tutorato a sostegno degli studenti, le attività svolte in Ateneo si possono distinguere in:

- tutorato informativo, che allo scopo di fornire allo studente gli strumenti per muoversi autonomamente nel mondo universitario, garantisce un servizio di accoglienza e di consulenza attraverso una personalizzazione dei canali informativi e *network*;
- tutorato didattico, che prevede l'organizzazione di gruppi di studio negli esami altamente critici e attività di supporto ai laboratori didattici.

Nell'a.a. 2015/16 per lo svolgimento di tutte le attività sono stati attivati 348 contratti per *tutor* e sono stati 28.032 il numero di contatti da parte degli studenti (Grafico 35). L'aumento negli anni dei contratti per *tutor* è spiegabile con l'ampliamento delle attività e la realizzazione di nuovi progetti e ha permesso di contenere il numero di richieste di supporto da parte degli studenti. In particolare, nell'ambito del tutorato didattico sono stati coinvolti 2.562 studenti nei gruppi di studio in discipline di base e 3.771 studenti sono stati supportati nei laboratori didattici di lauree in ambito scientifico, dati che registrano un aumento rispetto all'anno accademico precedente (cfr. Rapporto Annuale 2014-2015).

Grafico 35 – Tutorato: numero di contratti per tutor e numero di richieste da parte degli studenti al servizio tutorato per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd–Servizio Diritto allo studio e tutorato

Il servizio tutorato agisce con azioni di sistema a supporto dei servizi centrali, per progetti finalizzati al miglioramento della didattica e al successo formativo. La definizione di protocolli d'intesa, di *standard* procedurali e di buone pratiche ha permesso l'entrata a regime delle seguenti iniziative:

- progetto *Buddy Erasmus*: ha coinvolto 61 “*tutor Buddy*” che si sono occupati complessivamente dell'accoglienza di 925 studenti. Il progetto *Buddy* per gli studenti stranieri ha invece impiegato 10 *tutor Buddy*, che hanno contattato complessivamente 156 studenti, di cui 105 hanno perfezionato l'iscrizione;
- progetto Università in Carcere: prevede il supporto amministrativo e didattico agli studenti in regime di detenzione nel carcere maschile “Due Palazzi”. In questo progetto sono stati coinvolti 12 tutor per 52 studenti detenuti. A partire dall'a.a. 2015/16 è iniziata una collaborazione con il carcere femminile della Giudecca a Venezia;
- progetto *Drop-out*: intende intervenire su alcune delle cause che mettono a rischio il successo formativo degli studenti universitari, potenziando contestualmente la *performance* e il benessere dello studente. Il tema dell'abbandono è affrontato sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo attraverso l'analisi di dati di carriera e le osservazioni emerse nei colloqui con gli studenti. Nell'a.a. 2015/16 sono stati presi in esame 34 corsi di studio e 1.500 matricole a cui è stato proposto un supporto personalizzato durante il primo anno di studio. Gli esiti positivi di questo progetto (con abbassamento medio del tasso di abbandono da 2 a 4 punti percentuali) si riflettono, da un lato, sul potenziamento dei servizi offerti agli studenti (gruppi di studio nelle discipline particolarmente critiche e supporto informativo) in linea con gli “Obiettivi generali sulla Formazione” indicati nel Progetto Strategico di Ateneo e, dall'altro, sul miglioramento della *performance* degli studenti nell'ottica di potenziare un sistema integrato per la crescita culturale e professionale dei giovani. Quest'ultimo obiettivo premiale è stato conseguito e finanziato nella Programmazione triennale 2013-2015 delle università.

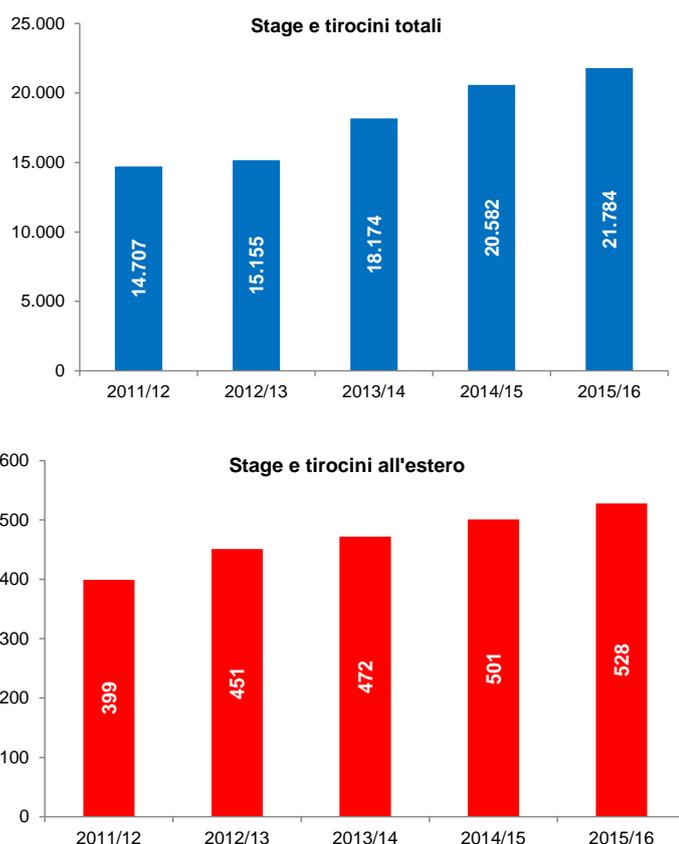
Ulteriori azioni sono in fase di sperimentazione:

- Operazione risveglio: è nata sperimentalmente nell'a.a. 2015/16 per offrire agli studenti fuori corso le migliori strategie al fine di riprendere gli studi dopo un periodo di interruzione. Valutati costi e benefici delle diverse soluzioni proposte, dei 387 studenti contattati, il 34% ha deciso di riprendere gli studi nel percorso iniziato.
- Progetto Cultura e accoglienza: nasce sperimentalmente nell'a.a. 2016/17 con l'obiettivo di accogliere una trentina di rifugiati qualificati come “studenti ospiti” per i quali verrà predisposto un percorso formativo personalizzato, in base ai titoli di studio posseduti. Verrà rilasciato un *badge* identificativo che permetta loro di accedere alle biblioteche, ai laboratori e alle aule studio, di frequentare corsi di italiano, di usufruire di un pasto al giorno presso le strutture convenzionate con l'ESU, di poter accedere ad eventuali corsi singoli. L'iniziativa si basa su una formazione “*one to one*”, con risorse e volontari che verranno coordinati da un paio di *tutor* dedicati.

6.6. STAGE E JOB PLACEMENT

Nell'a.a. 2015/16 sono stati effettuati 21.784 *stage* e tirocini, in notevole aumento rispetto agli anni precedenti. In costante crescita anche gli *stage* svolti all'estero (528), che rappresentano il 2,4% del totale degli *stage* (36).

Grafico 36 – Stage e tirocini: numero di studenti e di laureati dell'Ateneo di Padova che hanno partecipato a stage e tirocini (totali e all'estero) per anno



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Stage e career service

I risultati della soddisfazione sulle attività di stage svolte nell'a.a. 2015/16 sono illustrati nella tabella 61 per scuola di Ateneo. Le valutazioni si riferiscono sia agli *stage* formativi per gli studenti in corso che agli *stage* di primo impatto con il mondo del lavoro per i neo laureati. In generale si riscontra un livello di soddisfazione particolarmente elevato. Tuttavia, la diversità didattica tra le varie scuole e la diversità dei settori professionali di riferimento non consentono di fare raffronti indicativi. Inoltre la bassa percentuale di studenti che valutano lo *stage* impedisce di avere una panoramica attendibile sulla qualità dell'attività svolta e di conseguenza di fare considerazioni ponderate.

Se si considera la presenza dello *stage* obbligatorio come una delle condizioni necessarie (*ex lege*) per costituire un corso ad accesso programmato, è senz'altro positivo riscontrare come anche le scuole con assenza o minore concentrazione di corsi ad accesso programmato abbiano un numero consistente di studenti che accedono a tali attività di formazione lavorativa. Gli studenti delle Scuole di Ingegneria, Scienze, Lettere e Economia e Scienze Politiche hanno, infatti, ampio accesso al servizio, nonostante molti corsi siano a numero aperto o senza *stage* obbligatorio. Da notare è, invece, il raro accesso al servizio da parte degli studenti della Scuola di Giurisprudenza, riconducibile quasi sicuramente alla rigida struttura dei percorsi professionali che la maggioranza degli iscritti sceglie di seguire. Per l'esercizio della professione legale è infatti necessario un periodo di praticantato successivo alla laurea, in cui il neo laureato può cimentarsi senza il bisogno di uno *stage post-Lauream* convenzionato. La lunga durata del percorso probabilmente rende poco spendibile e appetibile l'attività di *stage* durante il periodo degli studi universitari.

Tabella 61 – *Stage*: risultati della soddisfazione di studenti e laureati dell'Ateneo di Padova sulle attività di stage svolte nell'a.a. 2015/16

Scuola	Studenti			Laureati		
	N. rispondenti	% rispondenti sul totale che ha svolto lo stage	Punteggio medio	N. rispondenti	% rispondenti sul totale che ha svolto lo stage	Punteggio medio
Agraria e Medicina Veterinaria	194	18,5	8,1	18	40,9	7,8
Economia e Scienze politiche	431	44,5	7,8	15	21,4	8,7
Giurisprudenza	15	40,5	8,4	9	33,3	8,4
Ingegneria	366	40,5	8,4	91	50,6	8,0
Medicina e Chirurgia	502	4,2	8,3	39	35,1	8,6
Psicologia	1.391	87,2	8,0	938	85,5	8,4
Scienze	265	43,3	8,3	30	38,0	8,2
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	492	23,4	8,2	42	33,3	8,0
TOTALE	3.656	19,1	8,1	1.182	68,2	8,3

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Stage e career service

Si riscontrano alti livelli di gradimento da parte degli studenti delle scuole appena richiamate, i quali si avvicinano se non addirittura superano i livelli di soddisfazione di scuole composte esclusivamente da corsi ad accesso programmato (Medicina e Psicologia su tutte).

Nell'ambito della mobilità all'estero per stage sia di studenti che di laureati, l'Ateneo si è impegnato per ottenere maggiori finanziamenti nazionali ed europei. Di seguito i principali finanziamenti ottenuti nell'a.a. 2015/16 per un totale di 353 borse per mobilità *Erasmus+* *for traineeship*:

- borse *Erasmus+* riservate agli studenti di Ateneo (finanziamento europeo per 237.055 euro corrispondente a 117 borse di mobilità, in aumento rispetto all'a.a. 2014/15, cfr. Rapporto Annuale 2014-2015);
- cofinanziamento MIUR (L. 183/1987) per la mobilità per *placement* internazionale (l'Ateneo ha assegnato nell'a.a. 2015/16 128 borse di mobilità *Erasmus+* aggiuntive per 177.999 euro);
- progetto *Erasmus* per tirocini PRT3 (Promotori di Relazioni Internazionali), coordinato dall'Università di Padova in partenariato con le Università di Pisa, Catania, Trieste, Venezia-IUAV e Venezia-Cà Foscari: 30 borse assegnate dall'Università di Padova e 37 borse finanziate tramite cofinanziamento MIUR del Consorzio PRT;
- partenariato *Erasmus+* con l'Università di Venezia-Ca' Foscari (26 borse assegnate a studenti o neo laureati dell'Ateneo patavino);
- partenariato *Erasmus+* con SEND (15 borse assegnate a studenti dell'Ateneo di Padova).

Continua in Ateneo l'attività di *job placement* che si occupa dell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro: nell'a.a. 2015/16 le offerte di lavoro inserite nella piattaforma *web* dell'Ateneo sono 1.519 (Grafico 37), i *curricula* inviati ad aziende sono 5.215 (di cui 194 ad aziende estere) e le aziende che si sono iscritte per la prima volta per usufruire del servizio sono 2.412 (di cui 372 aziende estere).

Tra le iniziative volte a mantenere in contatto studenti e laureati con il mondo del lavoro si segnalano infine: l'annuale iniziativa "Università Aperta Ingegneria" con l'organizzazione di *workshop* ed incontri *one to one* tra i referenti aziendali e i docenti referenti di aree scientifiche

di particolare interesse per le attività aziendali; l'undicesima edizione di Università Aperta⁶⁰, con la consueta partecipazione di numerose aziende e di migliaia di studenti e neolaureati; la prima edizione del "Business game" per la selezione di *data scientist* e a seguire si sono svolti i colloqui individuali dei 51 partecipanti con le 10 aziende partecipanti, che hanno potuto partecipare dei risultati dei *business game* per la selezione dei candidati. Oltre ai *career day*, sono state organizzate 19 presentazioni aziendali in Ateneo, ognuna delle quali ha avuto una partecipazione di circa 100 studenti e laureati. Le presentazioni aziendali in alcuni casi comprendevano anche primi colloqui di selezione.

Grafico 37 – *Job placement*: numero di offerte di lavoro provenienti dall'Italia e dall'estero per anno per studenti e laureati dell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio *Stage* e *career service*

6.7. ATTIVITÀ PER GLI STUDENTI PROPOSTE DAL CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO

Il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) si occupa dell'organizzazione, della didattica e della valutazione delle lingue straniere e dell'italiano come lingua seconda presso l'Ateneo di Padova. Il CLA svolge un ruolo centrale nell'accoglienza degli studenti stranieri dell'Università di Padova, in scambio ed internazionali, offrendo corsi di italiano come lingua straniera per tutti i livelli, dall'A1 al C1. Nell'a.a. 2015/16 il numero di studenti che hanno frequentato i corsi di italiano è aumentato in modo considerevole arrivando a più di 1.200 unità, per un totale di 41 corsi attivati. In continuo aumento è anche il numero di studenti padovani, vincitori di borsa *Erasmus*, che usufruiscono dei test e dei corsi di lingua organizzati dal CLA prima della partenza (514 studenti testati e 23 corsi organizzati nell'a.a.2015/16).

Per quanto riguarda le attività offerte agli studenti di dottorato, il CLA ha organizzato 4 corsi di inglese accademico e 2 corsi specifici di italiano per i dottorandi stranieri nell'a.a. 2015/16.

Negli ultimi anni il CLA ha offerto ai docenti dell'Ateneo che tengono corsi in lingua inglese percorsi formativi diversificati. Visti gli ottimi riscontri del progetto *Learning English for Academic Purposes* (LEAP) organizzato nell'a.a. 2013/14, si è deciso di attivare per l'a.a. 2016/17 il progetto LEAP2017, che prevede un corso in presenza, un corso intensivo, un ciclo di incontri di conversazione, un servizio di consulenza individuale "Lecturer Support Service" e una serie di *workshop* tenuti da esperti della materia interni e internazionali.

⁶⁰ Si rimanda alla pagina www.universitaperta.com.

Oltre alle iniziative per gli studenti e i docenti, sono stati organizzati anche corsi di lingua inglese per il PTA dell'Ateneo in collaborazione con il Servizio Formazione. All'interno di questa proposta, il CLA si è occupato della somministrazione di oltre 300 *test* e dell'organizzazione dei primi 13 corsi.

Da diversi anni il CLA gestisce la somministrazione dei Test di Abilità Linguistica (TAL) per tutto l'Ateneo (oltre 16.000 *test* all'anno). Nell'a.a. 2015/16 l'offerta si è ulteriormente ampliata, con la somministrazione di circa 3.000 *test* per la valutazione anche delle abilità orali e di scrittura per tutti i corsi di studio che lo prevedono da ordinamento didattico.

Nel 2016 il CLA è diventato ente certificatore per la lingua russa TPKI-TORFL del Ministero dell'Istruzione della Federazione Russa con la *partnership* dell'Università Statale di San Pietroburgo e per la lingua Italiana come lingua straniera CILS (Certificazione di Italiano come Lingua Straniera) dell'Università per Stranieri di Siena.

Oltre a organizzare l'attività didattica delle lingue e la somministrazione dei test per molti corsi di studio, il CLA predispone materiali per l'autoapprendimento, gestisce una biblioteca multimediale "Mediateca" e offre un servizio di "*Language Advising*" agli studenti. Altre attività proposte dal CLA includono:

- *Face-to-face Tandem Learning*: prevede l'abbinamento di studenti italiani con studenti stranieri ospiti nell'Ateneo, per consentire a entrambi di migliorare le proprie competenze linguistiche attraverso la conversazione. Nell'a.a. 2015/16 oltre 700 studenti, tra italiani e stranieri, si sono iscritti al progetto;
- *E-Tandem*: mette in contatto studenti di lingua madre diversa e fisicamente lontani attraverso l'utilizzo del *web*. Il progetto è vincitore del Label Europeo delle Lingue 2016 (Agenzia *Erasmus+* Indire);
- Progetto DVD – Apprendere con i film: consiste nella creazione di schede didattiche che aiutano gli studenti nella comprensione linguistica di alcuni film in lingua straniera;

Conversazioni CreActive: offrono l'opportunità di uno scambio interlinguistico e interculturale mediante la costituzione di piccoli gruppi di conversazione in lingua straniera con l'aiuto di uno o più madrelingua.

6.8. SERVIZI FORNITI DALL'AZIENDA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO

Gli studenti dell'Ateneo di Padova possono accedere ai molteplici servizi dell'Azienda regionale per il diritto allo studio universitario (ESU), in particolare quelli connessi all'ospitalità, alla ristorazione, al sostegno dello studio (biblioteche e aule studio) e all'orientamento pre-immatricolazione.

Nel quinquennio 2012-2016 si è riscontrata, però, una contrazione del numero complessivo dei posti letto messi a disposizione degli studenti (Tabella 61) dovuta alla diminuzione dei posti in collegi convenzionati, dei posti ESU a concorso e dei posti convenzionati con l'Università di Padova. Qualora lo studente fuori sede e assegnatario di borsa di studio disponga di un posto letto presso una residenza privata convenzionata con l'ESU, a conclusione dell'*iter* concorsuale, viene data la possibilità di richiedere l'accredito all'Amministrazione della Residenza convenzionata dell'importo trattenuto sulla borsa di studio per il servizio residenziale, a deduzione della retta praticata.

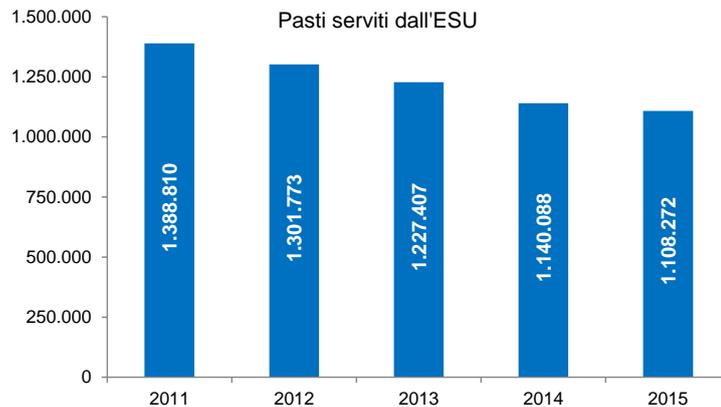
Tabella 62 – Alloggi ESU e convenzionati: numero posti letto⁶¹ per anno

Anno	Posti letto ESU						Posti letto in collegi convenzionati	Totale posti letto
	Totale	di cui					Totale	
		posti ESU a concorso	riservati a mobilità internazionale	riservati a studenti con disabilità	riservati ad accompagnatori studenti disabilità	per convenzioni con UNIPD e per uso foresteria		
2016	1.413	800	300	20	32	261	745	2.158
2015	1.404	800	260	41	19	284	748	2.152
2014	1.247	700	260	26	12	249	980	2.227
2013	1.253	700	260	16	9	268	980	2.233
2012	1.358	850	260	15	17	216	1.021	2.379

Fonte: Unipd - Elaborazioni del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati ESU Padova

Considerando l'ultimo dato disponibile (2011-2015), si è registrata una continua diminuzione anche dei pasti serviti (Grafico 38).

Grafico 38 – Servizi di mensa ESU: numero di pasti serviti per anno

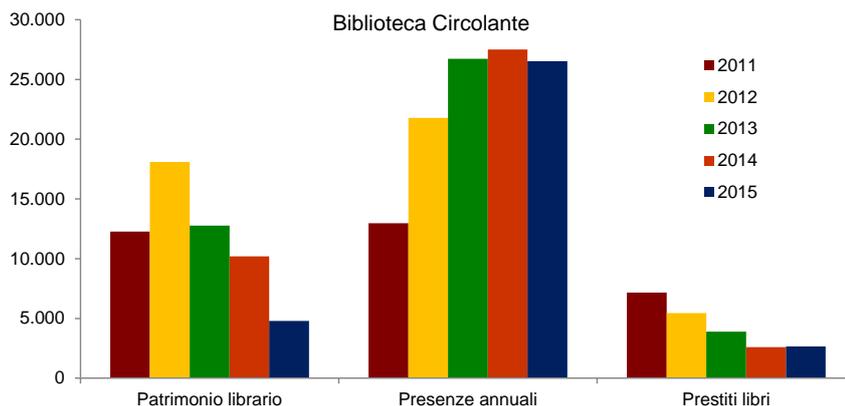


Fonte: Unipd - Elaborazioni del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati ESU Padova

Tra i servizi forniti dall'ESU, si segnala la Biblioteca Circolante: biblioteca e aula studio di 96 posti a sedere collegata, dall'anno 2007, al Sistema Bibliotecario di Ateneo e al Polo Universitario Veneto. I testi presenti sono consultabili e prenotabili *online*. I dati riguardanti gli utenti che usufruiscono della Biblioteca Circolante mostrano la netta crescita del servizio negli ultimi anni (Grafico 39), ad eccezione dei testi consultabili della richiesta di prestito dei libri, che probabilmente si riduce per aumento di utilizzo delle consultazioni *online*.

⁶¹ I dati sono a consuntivo e tengono conto delle effettive assegnazioni per anno.

Grafico 39 – Servizi ESU: alcuni dati riguardanti il servizio della Biblioteca Circolante per anno



Fonte: Elaborazioni su dati ESU Padova - Servizio Programmazione e controllo di gestione

6.9. CONTRIBUTI PER INIZIATIVE ED ATTIVITÀ CULTURALI E SOCIALI DEGLI STUDENTI

In base alla L. 429/1985 l'Ateneo mette a disposizione fondi specifici per il finanziamento di attività culturali e sociali promosse dagli studenti. L'obiettivo consiste nel favorire attività che concorrono a rendere più proficuo lo studio e migliorare la qualità della vita universitaria, in particolare supportando le attività formative gestite dagli studenti nei settori della cultura e degli scambi culturali, dello *sport* e del tempo libero. La concessione dei contributi, disciplinata da un apposito regolamento di Ateneo, è gestita da una commissione del CdA con una specifica valutazione dei progetti presentati dagli studenti ed è soggetta a rendicontazione e relazione finale.

Nell'a.a. 2015/16 sono stati presentate 86 proposte di iniziative culturali, di cui 62 sono state valutate idonee per un finanziamento pari a 154.900 euro (Tabella 63).

Tabella 63 – Percentuale di finanziamento e relativa percentuale di realizzazione dei progetti presentati dagli studenti dell'Ateneo di Padova per ambito nell'a.a. 2015/16

Ambito	Finanziato (euro)	Realizzato (euro)	% di realizzazione
Festival	51.400	51.400	100,0
Conferenze e seminari	41.500	41.000	98,8
Concerti, musica dal vivo e laboratori propedeutici	32.000	32.000	100,0
Attività teatrali, performance	18.000	16.000	88,9
Iniziative sportive	12.000	12.000	100,0
TOTALE	154.900	152.400	

Fonte: Unipd – Servizio Diritto allo studio e tutorato

6.10. SERVIZI PER LE ATTIVITÀ LUDICHE E SPORTIVE

Il Centro Universitario Sportivo (CUS) di Padova gestisce gli impianti sportivi di Ateneo e organizza le attività sportive sia a favore degli universitari (studenti e personale dipendente) sia dell'utenza esterna.

L'attività sportiva del CUS è attuata nell'ambito delle specifiche attività istituzionali:

- attività di promozione e formazione sportiva (corsi e attività sportiva ricreativa);

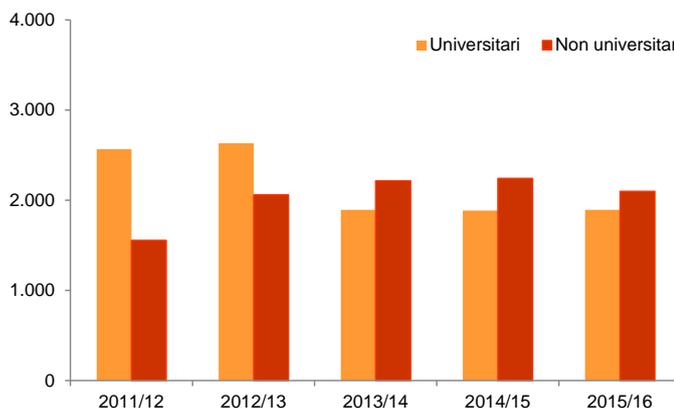
- attività sportiva universitaria (Ludi del Bo e Campionati Nazionali Universitari⁶²);
- attività agonistico-sportiva (CONI e Federazioni Nazionali Sportive): Atletica, *Judo*, Lotta Greco Romana, Scherma, *Hockey*, *Rugby*, *Triathlon*, *Sci*, *Basket*, *Volley*, *Basket* in carrozzina, Volo a Vela.

L'Ateneo trasferisce annualmente risorse al CUS attraverso due fondi (uno dell'Ateneo e uno proveniente dal MIUR) per il funzionamento e il mantenimento degli impianti.

Nel Bilancio Unico di esercizio 2015, il fondo dell'Ateneo ammonta a 315.000 euro (stabile rispetto agli anni precedenti), mentre il fondo ministeriale ammonta a 237.274 euro ed è aumentato rispetto al 2014 (200.000 euro). Complessivamente, quindi, i fondi a disposizione per il CUS nel 2015 sono stati 552.274 euro, in aumento rispetto ai 415.000 dell'anno precedente.

Nel grafico 40 vengono analizzati gli andamenti degli iscritti alle diverse attività proposte con la distinzione tra utenti universitari (studenti e personale dipendente) e utenti esterni. Considerando gli ultimi cinque anni, la partecipazione subisce un calo per i primi e rimane stabile per i secondi.

Grafico 40 – Servizi CUS Padova: numero degli iscritti universitari e non universitari per anno



Fonte: Elaborazioni su dati CUS - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Secondo quanto riportato dal CUS, la diminuzione degli "universitari" potrebbe essere causata da vari fattori quali l'inadeguatezza e la vetustà delle strutture sportive, l'assenza di una sala *fitness* attrezzata, la mancanza di continuità stagionale di alcune attività per mancanza di copertura invernale e, non ultimo, il perdurare dell'effetto crisi che vede in generale una riduzione delle spese per attività ludiche e sportive.

Per quanto riguarda il miglioramento e l'ampliamento delle strutture sportive, l'Ateneo si sta attrezzando per la messa a norma degli impianti: sono stati recentemente rifatti in terra rossa sintetica i campi da tennis nella sede di Via G. Bruno, dove è anche in programma la sistemazione e messa a norma della palestra, e si sta progettando una nuova palestra polifunzionale in Via Corrado, che sarà destinata, oltre che ai corsi di laurea nelle discipline sportive, anche per le attività sportive gestite dal CUS.

⁶² I Campionati Nazionali Universitari organizzati dal CUS e i tornei dei Ludi del Bo coinvolgono ogni anno un notevole numero di partecipanti tra gli studenti e i dipendenti dell'Università di Padova.

6.11. SERVIZI PER GLI STUDENTI CON DISABILITÀ O DISLESSIA

L'Ateneo⁶³ organizza ed eroga supporti agli studenti con disabilità e dislessia favorendo la diffusione di una nuova cultura della disabilità e rimuovendo gli ostacoli al diritto all'educazione.

Nell'a.a. 2015/16 gli iscritti con disabilità e dislessia sono pari a 619 (Tabella 64).

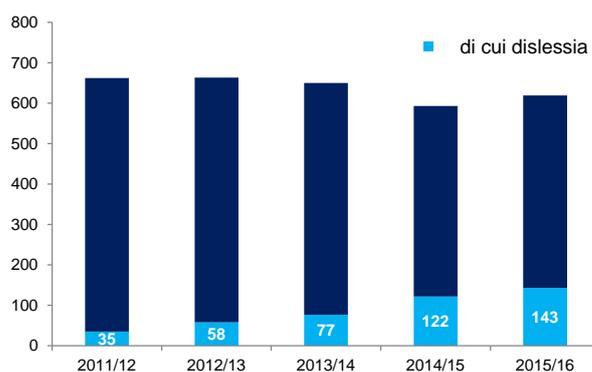
Tabella 64 – Disabilità: numero di studenti per tipologia di disabilità nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2015/16

Tipologia di disabilità	N. studenti per percentuali di invalidità						Totale v.a.	Totale %
	0%	< 33%	33 -65%	66 -99%	100%			
Visiva	0	0	6	17	14	37	6,0	
Uditiva	0	0	5	14	15	34	5,5	
Motoria	0	1	18	49	84	152	24,6	
Multipla	0	0	8	26	9	43	7,0	
Altro	0	0	18	83	46	147	23,8	
Handicap (L. 104/92)	63						10,2	
Dislessia	143						23,1	
TOTALE	206	1	55	189	168	619		

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Disabilità e dislessia

A fronte di una lieve diminuzione del numero di studenti iscritti con disabilità, si registra un aumento costante del numero degli studenti con dislessia (Grafico 41). L'Ateneo ha pertanto investito in tale supporto, grazie anche ai servizi per i disturbi specifici dell'apprendimento messi a disposizione del Dipartimento di Psicologia Generale, ottenendo un elevato indice di gradimento da parte degli studenti, che possono ora contare sulla presenza quotidiana di personale che accoglie le loro richieste e risponde alle loro necessità.

Grafico 41 – Disabilità: numero di studenti con disabilità o dislessia nell'Ateneo di Padova per anno accademico



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Disabilità e dislessia

Nell'anno di riferimento sono stati molti gli investimenti in attività di supporto come ad esempio:

- l'utilizzo di strumentazione multimediale e di specifiche tecnologie informatiche a sostegno di studenti con grave disabilità motoria;

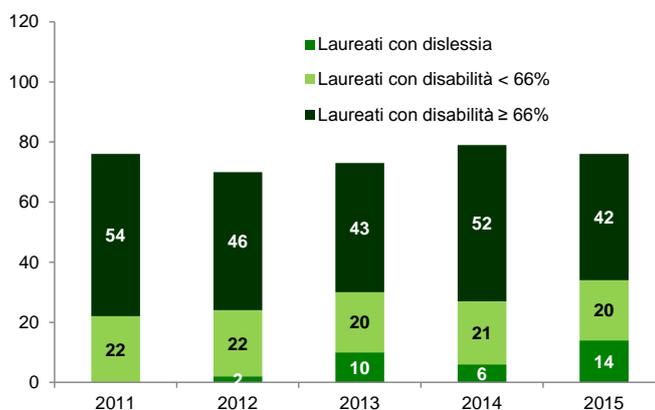
⁶³ Secondo quanto previsto dalle Leggi 17/1999 e 170/2010 e in linea con quanto indicato dalla Dichiarazione ONU per i diritti delle persone con disabilità.

- la didattica in *streaming*⁶⁴;
- gli interventi individualizzati durante le prove di accesso ai corsi di laurea *pre e post-Lauream* e per le immatricolazioni.

È continuato, inoltre, l'impegno dell'Ateneo per favorire la mobilità internazionale degli studenti con disabilità e dislessia. Nel corso di quest'anno due studenti hanno partecipato a progetti di mobilità internazionale *Erasmus+* con un finanziamento di circa 28.000 euro da parte dell'Agenzia Nazionale per le loro esigenze specifiche. Inoltre ha positivamente realizzato l'*Erasmus+* azione *traineeship* il primo studente con disabilità dell'Università di Padova.

Il numero degli studenti con disabilità e dislessia che conseguono la laurea di primo o secondo livello (Grafico 42) rimane costante nel tempo.

Grafico 42 – Disabilità: numero di laureati di primo e secondo livello con disabilità e dislessia nell'Ateneo di Padova per anno



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Disabilità e dislessia

Per migliorare il servizio di inserimento lavorativo (L. 68/1999 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili"), l'Ateneo collabora sempre a stretto contatto con le aziende del territorio. Nel corso del 2016 all'interno dell'evento *Università Aperta*, sono stati organizzati 22 colloqui specifici e le aziende hanno avuto l'opportunità di incontrare gli studenti, proporre le loro posizioni e stabilire dei contatti diretti con gli studenti con disabilità in vista di eventuali assunzioni.

6.12. SERVIZIO DI ASSISTENZA PSICOLOGICA

Il Servizio di Assistenza Psicologica (SAP), gestito dai dipartimenti psicologici, fornisce tre tipi di consulenza agli studenti di Ateneo:

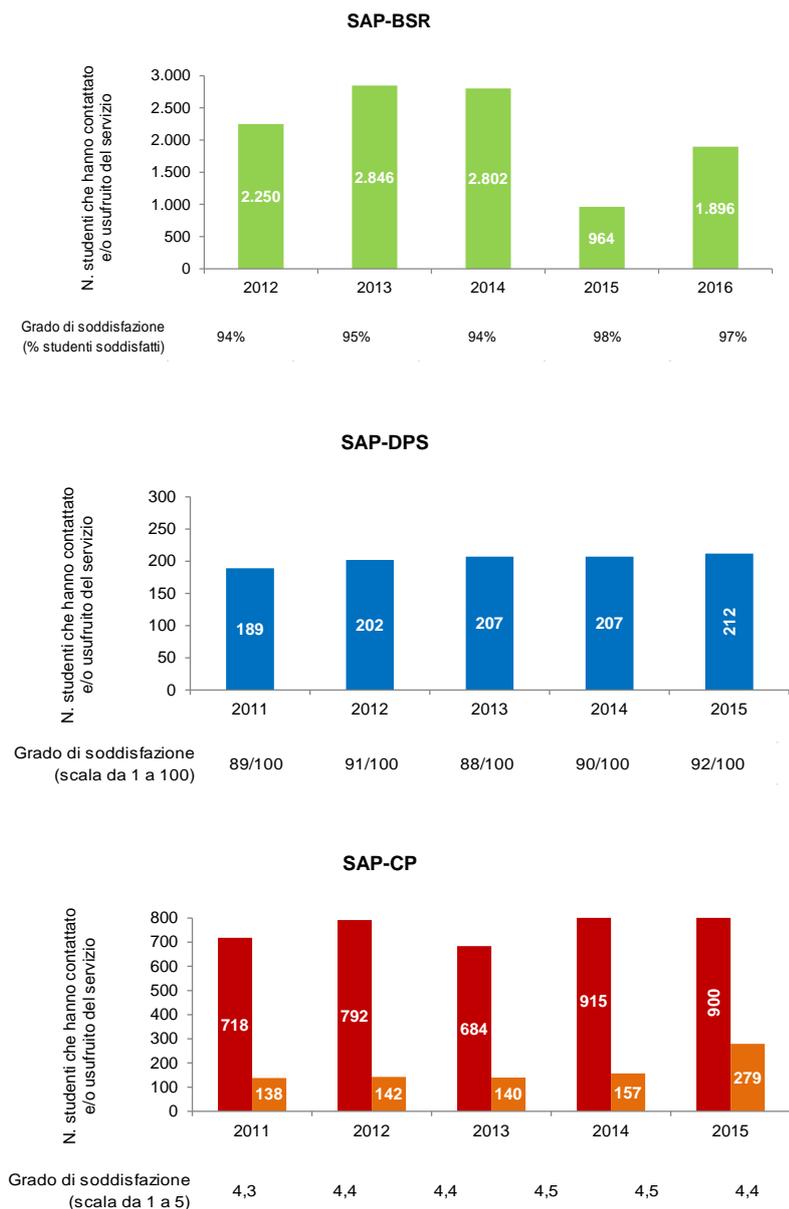
- SAP-Benessere Senza Rischio (SAP-BSR), per sensibilizzare, prevenire e aiutare a modificare positivamente comportamenti abituali o saltuari che sono fonti di disagio/difficoltà nella quotidianità (es. abuso di alcolici, comportamenti a rischio legati alla sessualità, alle relazioni interpersonali, al *gambling*, alla *web addiction*);
- SAP-Servizio di Consulenza Psicologica (SAP-SCP), per un aiuto agli studenti che si trovino ad attraversare situazioni, anche transitorie, di disagio psicologico (a partire dal 2015 il SAP-SCP è diventato DPS, *Dynamic Psychotherapy Service*);

⁶⁴ Il servizio viene attivato su richieste e per specifiche esigenze dello studente con disabilità.

- *SAP-Counseling* e Psicoterapia (SAP-CP), per offrire un sostegno allo studente con difficoltà che ostacolano il suo quotidiano stare all'università (rendimento accademico inadeguato, dubbi sul proprio metodo di studio e sulle proprie capacità personali, incapacità a gestire le relazioni interpersonali, manifestazioni di ansia eccessiva o vissuti emotivi che creano malessere).

Il grafico 43 presenta il numero di utenti che hanno contattato e/o usufruito dei tre servizi di consulenza psicologica e il rispettivo grado di soddisfazione.

Grafico 43 – Servizio di Assistenza Psicologica: numero di studenti che hanno contattato e/o usufruito dei servizi psicologici e relativo livello di soddisfazione percepito per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Assistenza Psicologica

6.13. AULE E LABORATORI

Poter disporre di un censimento complessivo di aule e laboratori didattici a livello di Ateneo è di fondamentale importanza per svolgere, non solo una efficace programmazione e verifica di sostenibilità della didattica, ma anche una valutazione delle risorse strutturali dell'Ateneo in relazione alla qualità dei servizi offerti. Informazioni come il numero di aule, di laboratori, di posti a sedere, gli orari di servizio, i mesi di apertura e il numero di postazioni informatiche sono disponibili ovviamente presso ciascuna struttura, ma il NdV ritiene indispensabile che l'Ateneo proceda all'avvio di una rilevazione annuale e centralizzata sia per ovvie ragioni di gestione sia perché le procedure di accreditamento iniziale dei corsi di laurea previste dall'ANVUR richiedono un previo accertamento dell'esistenza degli spazi necessari allo svolgimento della didattica.

Con riferimento invece al livello di soddisfazione dell'utilizzo delle strutture didattiche da parte degli studenti, sono stati raccolti dati significativi (Tabella 65) nell'ambito del progetto *Good Practice 2015* (cfr. capitolo 2 "L'organizzazione"). Siccome per la prima volta è stata utilizzata una scala di punteggi da 1 a 6 rispetto a quella da 1 a 4, utilizzata nelle edizioni precedenti, i dati del 2014 sono stati ricondotti alla nuova scala per permettere il confronto temporale.

Tabella 65 – Progetto *Good Practice 2014-2015*: sintesi dei risultati della customer satisfaction degli studenti (iscritti a partire dal 2° anno) sulle aule didattiche nell'Ateneo di Padova

	Punteggi medi sui diversi aspetti delle aule didattiche							
	Sedie, banchi e arredi	Illuminazione	Pulizia	Percezione di sicurezza personale	Percezione di sicurezza edile	Accessibilità	Temperatura	Segnaletica
Padova 2015	3,66	4,38	4,22	4,32	4,29	4,48	3,80	4,14
MEDIA 2015	3,61	4,22	4,15	4,14	4,04	4,30	3,63	4,01
BEST 2015	4,83	5,21	5,49	5,45	5,32	5,04	5,01	5,04
Padova 2014	4,08	4,80	4,44	4,92	4,61	4,91	4,14	4,40
MEDIA 2014	3,87	4,53	4,23	4,46	4,22	4,67	3,78	4,16
BEST 2014	4,68	5,13	5,03	4,97	5,01	5,24	4,26	4,94

Fonte: Elaborazioni su dati *Good Practice 2015* e 2014 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

6.14. RAPPRESENTANZA STUDENTESCA

L'Ateneo promuove la partecipazione degli studenti ai processi deliberativi dei suoi organi, in attuazione dei principi costituzionali e delle leggi dello Stato. Tale partecipazione è organizzata attraverso l'istituto della rappresentanza studentesca.

I rappresentanti degli studenti hanno diritto di voto negli organi collegiali di cui fanno parte e l'entità della loro presenza è regolamentata dalle norme statutarie (Tabella 66).

Per la maggior parte di questi organi (Consigli di corso di studio, Consigli di Scuola, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Consiglio CUS) la rappresentanza si costituisce tramite elezioni aperte a tutti gli studenti, dottorandi e specializzandi. Hanno diritto di elettorato passivo tutti gli studenti regolarmente iscritti e al massimo fuori corso di un anno; hanno invece diritto di elettorato attivo tutti gli studenti regolarmente iscritti. Le elezioni di Ateneo si svolgono una volta ogni due anni, garantendo il rinnovo e la continuità rappresentativa.

Tabella 66 – Rappresentanza studentesca: consistenza negli organi interni ed esterni all'Ateneo di Padova nell'a.a. 2015/16

A livello di	Organi collegiali	Rappresentanza studentesca <i>(composizione in % rispetto al totale dei componenti o in numero assoluto)</i>
Ateneo	Senato Accademico	5 studenti (di cui 1 dottorando)
	Consiglio di Amministrazione	2 studenti
	Nucleo di Valutazione	2 studenti
	Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica e della Formazione	4 studenti
	Consiglio CUS	2 studenti
Dipartimento	Consigli di dipartimento	15%
Scuola	Consigli di scuola	15%
	Commissioni paritetiche	numero di studenti uguale a quello dei docenti, definito sulla base della dimensione della scuola
Corso di studio	Gruppi di Accreditamento e di Valutazione	15%
Esterni all'Ateneo	Consiglio di Amministrazione ESU	2 studenti

Fonte: Unipd – Statuto di Ateneo e Regolamenti

Come si può notare nella tabella 67, la percentuale dei votanti continua ad essere in assoluto molto bassa, anche se dal 2009 al 2016 è cresciuta percentualmente del 24,5% (da 14,3% al 17,8%).

Tabella 67 – Elezioni studentesche: numero degli aventi diritto, dei votanti e relativa percentuale, candidati ed eletti nell'Ateneo di Padova per anno di elezione

Anno	Aventi diritto al voto	Totale votanti	% votanti	Candidati	N. Eletti
2016	57.837	10.436	17,8	811	525
2014	57.831	10.410	18,0	875	568
2012	59.902	9.345	15,6	594	402
2009	63.349	9.042	14,3	1.182	808

Fonte: Unipd – Servizio Atti normativi, affari istituzionali e partecipate

Il NdV auspica che l'Ateneo si attivi per sensibilizzare maggiormente gli studenti a partecipare alle elezioni dei propri rappresentanti, mettendo in atto interventi concreti che facilitino la diffusione delle informazioni sul ruolo dei rappresentanti degli studenti negli organi dell'università. In riferimento a considerazioni e suggerimenti formulati in passato dal NdV, si nota come l'Ateneo abbia provveduto alla moltiplicazione di bacheche fisiche specifiche dedicate allo scambio di informazioni e alla diffusione delle piattaforme programmatiche delle liste studentesche, ma abbia mancato, però, di creare uno spazio simile sul *web* e di promuovere incontri di confronto con gli studenti candidati, che potrebbero, per esempio, incrementare il coinvolgimento di un maggior numero di persone. È probabilmente importante, altresì, che l'Ateneo sia anche impegnato costantemente nella promozione di una cultura che contrasti la passività con cui può essere vissuta la formazione accademica e stimoli, invece, una visione attiva che individui nella cooperazione tra le componenti dell'università lo strumento più adatto al miglioramento dell'ambiente di studio, ricerca e lavoro.

Al fine di coordinare i rappresentanti degli organi maggiori è stato costituito il Consiglio degli Studenti dell'Ateneo, composto da tutti i rappresentanti eletti direttamente e da un rappresentante per dipartimento. Esso funge da fulcro di discussione, formula i pareri unitari

della rappresentanza studentesca richiesti dagli altri organi e nomina i rappresentanti membri dei più importanti organi di valutazione (Nucleo di Valutazione e Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica e della Formazione). Nomina, inoltre, rappresentanti degli studenti presso la Commissione didattica, la Commissione disciplinare, la Commissione Pari opportunità, l'Osservatorio Pari opportunità, la Commissione per fondi ed attività culturali-ex mille lire (integrato dai rappresentanti degli studenti presso il CdA), il Centro Bibliotecario d'Ateneo e la Commissione *Erasmus*.

Contestualmente al rinnovo elettivo delle cariche di rappresentanza all'interno degli organi maggiori d'ateneo, nei consigli delle scuole e nei consigli di corso di studio, si svolge ogni due anni anche il rinnovo della rappresentanza studentesca nel CdA dell'ESU, organo esterno all'ateneo. Nel corso dell'a.a. 2014/15 la rappresentanza in quest'organo è stata ridotta a un solo studente, come è stata ugualmente ridotta a una unità la rappresentanza dei membri dell'Ateneo, in applicazione della Legge regionale 39/2014. La decadenza della carica è stata accolta con particolare disagio dalla rappresentanza studentesca, la quale ha percepito questa riduzione in corso di mandato come un'improvvisa compressione delle proprie forze e come una perdita di rappresentatività degli utenti.

Alcune cariche sopra citate si legittimano tramite elezione indiretta, perciò successivamente alle elezioni, che sono biennali. È il caso dei rappresentanti nelle commissioni paritetiche e nei dipartimenti, eletti indirettamente dai rappresentanti nei consigli di corso di studio afferenti. Ne deriva che anche il Consiglio degli Studenti, essendo composto dai rappresentanti dei dipartimenti, si compone per elezione indiretta e in un momento posteriore all'elezione dei rappresentanti nei consigli dipartimentali. Tale sistema di completamento della rappresentanza studentesca per mezzo di elezioni indirette comporta significativi ritardi nella composizione e nell'avvio dei lavori degli organi. Sarebbe auspicabile, pertanto, una riforma della rappresentanza studentesca, tendente a cancellare ritardi e limiti.

L'Ateneo garantisce l'elezione di un rappresentante degli studenti per l'Area Disabilità ed Inclusione nel Consiglio degli studenti (cfr. paragrafo 6.11). Quelle riferite allo scorcio del biennio accademico 2016-2018, tenutesi nel febbraio 2017, hanno visto una partecipazione, inferiore all'1%. Questo dato dovrebbe stimolare una riflessione sull'effettivo coinvolgimento e senso di appartenenza alla comunità accademica della componente studentesca con disabilità e dislessia. A tal proposito sarebbe proficuo che le elezioni a cui si fa riferimento si svolgessero assieme o a ridosso delle elezioni per le altre rappresentanze studentesche, in modo da intercettare un flusso di elettori già mobilitati.

In aggiunta alle elezioni studentesche per gli organi di Ateneo, si segnala quella per il Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari, che ha cadenza triennale ed è direttamente regolamentata dal MIUR. Nella tabella 68 sono riportati i principali risultati delle ultime elezioni (2013 e 2016).

Tabella 68 – Risultati ultime elezioni del Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari-CNSU

Anno elezioni	Aventi diritto al voto	Totale votanti	% votanti	Candidati	N. eletti
2016	57.837	10.436	17,8	34	6
2013	61.612	3.803	6,17	39	9

Fonte: Unipd – Servizio Atti normativi, affari istituzionali e partecipate

7. LA GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

Il presente capitolo si articola in quattro parti: la prima dedicata all'analisi del FFO 2016, la seconda e la terza dedicate, rispettivamente, all'analisi del Bilancio Unico di Esercizio 2015 e agli indicatori di bilancio e la quarta e ultima parte riservata della Programmazione Triennale 2016-2018.

7.1. ANALISI FFO 2016

In questa sezione il NdV intende proporre un approfondimento in merito al Fondo di Finanziamento Ordinario 2016 (FFO 2016). L'analisi che segue non vuole porsi come uno studio di dettaglio dell'FFO, quanto, piuttosto, come una lettura ragionata dei meccanismi di funzionamento dell'assegnazione di tale fondo. Scopo principale di questo capitolo è, quindi, fornire agli Organi di governo dell'ateneo e alla Direzione Generale, una chiave di lettura dei fattori che incidono sulle diverse dimensioni dell'FFO e, quindi, indicazioni in merito agli elementi e alle azioni che possono contribuire a realizzare un sistema di controllo e monitoraggio degli indicatori più rilevanti.

Per l'Ateneo di Padova, l'FFO rappresenta circa il 53,8% dei proventi operativi dell'Ateneo (Conto Economico 2015) e, comunque, la risorsa finanziaria più consistente proveniente dal MIUR e dalle altre amministrazioni centrali (oltre il 90% di tale voce). Nonostante ancora non sia disponibile il dato definitivo, si ritiene che per il 2016 la situazione non si dovrebbe modificare significativamente. Ciò a conferma di una situazione comunque solida dell'Ateneo, che riesce a mantenere una positiva differenziazione delle entrate e una *performance* apprezzabile in relazione alle leve di determinazione del finanziamento ministeriale, nonostante i tagli dei finanziamenti a livello nazionale.

Nel seguito del documento, si fa riferimento al dato relativo al 2016. In particolare, nella tabella 69 sono riportate le assegnazioni FFO dell'Ateneo attribuite con i DD.MM. 552/2016 e 998/2016, il corrispondente stanziamento nazionale e l'incidenza della singola assegnazione rispetto allo stanziamento nazionale.

Tabella 69 – Assegnazioni FFO 2016: stanziamenti nazionali, assegnazioni per Padova (in migliaia di euro) e relativa incidenza percentuale sul totale nazionale per gli anni 2015 e 2016

Interventi	FFO 2016			FFO 2015
	Stanziamenti nazionali**	Assegnazioni Padova	Incidenza % su nazionale	Incidenza % su nazionale
Interventi quota base FFO*	4.651.699	190.615	4,10%	4,13%
Assegnazioni destinate per le finalità premiali	1.416.500	71.290	5,03%	5,17%
Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010	195.000	4.388	2,25%	0,81%
Art. 10 lettere a,b,c,d - Piani Straordinari di reclutamento (II fascia, Piano Natta e RTDB)	229.749	10.686	4,65%	4,80%
Art - 10 lettera e)*** Borse <i>post-Lauream</i> e Fondo per il sostegno giovani più art. 8 interventi a favore degli studenti	206.135	9.243	4,48%	n.c.****
TOTALE	6.699.119	286.222	4,27%	4,32%

* comprende la quota di consolidamento della Programmazione Triennale 2013-2015 ai sensi dell'art. 4 comma 6 lettera a) del D.M. 827/2013.

** esclusi gli atenei senza costo standard.

*** relativamente all'art. 10 lettera e) manca l'assegnazione da programmazione.

**** l'incidenza percentuale 2015 non è confrontabile (n.c.) con quella 2016, perché l'assegnazione 2016 non tiene conto dell'importo relativo alla programmazione 2016, non ancora disponibile.

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Il MIUR ha confermato, anche per il 2016, la logica sottostante il criterio di riparto: una riduzione progressiva delle assegnazioni su base storica a favore di logiche “*cost-based*” e incentivanti. In particolare, nel 2016, la quota di FFO assegnata sulla base del “costo standard di formazione per studente in corso” (costo standard) è passata dal 20% del 2014 al 28% per un totale di 1,282 milioni di euro. Un incremento significativo anche se comparato al 25% del 2015. Tale quota è poi ripartita tra le università in funzione del peso relativo di ciascun ateneo che emerge dal modello del costo standard definito dal Decreto Interministeriale 893/2014⁶⁵. Il restante 72% del fondo (3.397 milioni di euro) è distribuito sulla base della spesa storica. L’FFO 2016 è caratterizzato, inoltre, in linea con la logica del MIUR, da un aumento, in termini assoluti, delle risorse destinate alla quota premiale (che è mantenuta al 20% di un *pool* di risorse maggiore rispetto al 2015).

Per il 2016, il costo *standard* dell’Ateneo di Padova è pari a 6.680 euro, leggermente superiore al costo standard medio nazionale (pari a 6.604 euro). Ciò genera per l’Ateneo patavino un finanziamento pari a circa 54,08 milioni di euro. La restante parte dell’FFO, pari a circa 133,8 milioni di euro è determinata in relazione alla quota base 2015, in funzione, quindi, della spesa storica.

La tabella 70 riporta le assegnazioni del FFO negli anni 2014-2016 dell’Ateneo patavino. Riguardo alla quota base, si registra una riduzione di quasi 8 milioni di euro rispetto all’anno precedente, nonostante l’incidenza dell’Ateneo di Padova rispetto all’importo stanziato a livello nazionale sia rimasta pressoché invariata (4,12% nel 2016 rispetto a 4,13% nel 2015)⁶⁶. All’interno della quota base il peso del finanziamento attribuito in funzione del costo standard passa da 4,12% (FFO 2015) a 4,22% (FFO 2016). Tale variazione è imputabile all’aumento sia del costo *standard* unitario sia degli studenti equivalenti regolari (aumentati del 1,9% rispetto al 2015).

Tabella 70 – FFO 2014-2016: assegnazioni in migliaia di euro e composizione percentuale per l’Ateneo di Padova

Interventi	2014		2015		2016	
	Assegnazione	incidenza %	Assegnazione	incidenza %	Assegnazione	incidenza %
Quota base	206.475	70,52%	198.578	69,22%	190.615	66,44%
Quota premiale FFO (ex L. 1/2009)	63.514	21,69%	70.717	24,65%	71.290	24,85%
Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010	4.284	1,46%	848	0,30%	4.388	1,53%
Fondo giovani e borse post lauream	9.797	3,35%	8.347	2,91%	8.977	3,13%
Piani straordinari e altri interventi*	8.709	2,97%	8.398	2,93%	10.953	3,82%
TOTALE	292.779	100%	286.889	100%	286.222	100%

* al netto della programmazione triennale

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2014, 2015 e 2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

La quota premiale è ripartita sulla base di quattro indicatori, due per la quota ricerca (che assorbono l’85% del totale) e due per la quota didattica (il restante 15%): i primi si basano sui

⁶⁵ Il costo *standard* rappresenta il costo di riferimento attribuito al singolo studente iscritto entro la durata normale del corso di studio, determinato tenendo conto della tipologia di corso di studi, delle dimensioni dell’ateneo e dei differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui opera l’università (cfr. Decreto Interministeriale 893/2014).

⁶⁶ L’incidenza è stata calcolata escludendo gli atenei senza costo *standard*.

risultati della VQR 2011-2014 mentre quelli relativi alla didattica riguardano l'internazionalizzazione e il conseguimento da parte degli studenti regolari di almeno 20 crediti nell'anno di riferimento.

Il peso degli indicatori utilizzati per il riparto della quota premiale 2016 rimane stabile rispetto a quello definito per l'FFO 2015; il cambiamento degli indicatori relativi alla VQR 2011-2014, tuttavia, non rende possibile un confronto della dimensione ricerca nella quota premiale nei due anni.

Come riportato nella tabella 71, la quota premiale di Padova ammonta a 71,3 milioni di euro, con un aumento di circa 600.000 euro rispetto al 2015 (70,7 milioni di euro). Tale incremento (+0,8%) non riflette pienamente la *performance* positiva dell'Ateneo patavino per molti degli indicatori premiali. La variazione non è in linea, infatti, né con i risultati più che positivi della VQR 2011-2014, né con l'incremento della quota premiale nazionale (+3,5% nel 2016).

Tabella 71 – FFO 2016: Indicatori qualità della Ricerca Scientifica (85%) e indicatori qualità della Didattica (15%) - assegnazioni in migliaia di euro per l'Ateneo di Padova

Dimensione	Indicatore	descrizione	Peso	valore dell'indicatore 2016	stanziamento nazionale in € 2016	assegnazione Padova in € 2016	valori 2015	TENDENZA 2016
			a	b	c	d=a*b*c		
RICERCA	A	Risultati della VQR 2011 – 2014 in relazione all'indicatore finale di Ateneo IRFS con i seguenti pesi: IRFS = (85% IRAS1 x Ka + 7,5% x IRAS3 + 7,5% x IRAS4) Dove: • IRAS 1 = Indicatore quali-quantitativo dei prodotti della ricerca attesi di ateneo. Ke = Prodotti conferiti vs. attesi VQR 2004 – 2010 Prodotti conferiti vs. attesi VQR 2011 – 2014 I valori del coefficiente K vengono a tal fine fissati in: Ka = 1 se Ke ≤ 1 Ka = Ke se 1 < Ke ≤ 1,03 Ka = 1,03 se Ke > 1,03 • IRAS 3 = Indicatore relativo ai finanziamenti competitivi nazionali e internazionali per la ricerca. • IRAS 4 = numero di studenti di dottorato, iscritti a scuole di specializzazione di area medica e sanitaria, assegnisti di ricerca, borsisti post-doc	65%	4,91	920.725	46.433	5,16	↓
	B	Qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati da ciascun ateneo nel periodo 2011 – 2014 come risultante dalla VQR, pari al valore di IRAS 2 PO. Dove: IRAS 2 = Indicatore quali-quantitativo relativo al sottoinsieme delle pubblicazioni e dei prodotti della ricerca presentati dagli addetti alla ricerca che, nel periodo 2011-2014, sono stati reclutati dall'ateneo o incardinati in una fascia o ruolo superiore. IRAS2 PO = IRAS 2 calcolato prendendo in considerazione come variabile dimensionale il peso in termini di punti organico (PO) dei soggetti reclutati nel periodo di riferimento. NUOVI INGRESSI NELL'ORGANICO DELL'ATENEO: PO = 1; PA = 0,7; RU = 0,5; Professori ex art. 1, comma 12, L. 230/05 = 0,5. PASSAGGI DI QUALIFICA INTERNI ALL'ATENEO: da PA a PO = 0,3; da RU a PA = 0,2; da RU a PO = 0,5.	20%	5,72	283.300	14.877	5,37	↑
DIDATTICA	C	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA - L'indicatore utilizzato è pari al valore medio del peso sul sistema dei seguenti indicatori: • Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a. 2014/15; • Numero di studenti iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 2014/2015, in possesso di titolo di studio conseguito all'estero; • Numero studenti ERASMUS in uscita, a.a. 2014/15; • CFU conseguiti all'estero nell'anno solare 2015 dagli studenti iscritti regolari nell'a.a. 2014/2015 • Numero di laureati dell'anno solare 2015 entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero.	7%	4,8	99.155	4.760	4,61	↑
	D	STUDENTI ATTIVI - Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2014/15 che abbiano conseguito almeno 20 crediti nell'anno solare 2015	8%	4,55	113.320	5.158	4,46	↑
Totale			100%		1.416.500	71.229		

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR - FFO2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

In termini di assegnazione il risultato riflette in parte la buona *performance* dell'Ateneo nella VQR 2011-2014, in relazione alla quale l'Università risulta in prima posizione in 11 delle 16 aree scientifiche e nelle prime posizioni anche in molte delle restanti aree, valutate nel contesto nazionale delle università dello stesso segmento dimensionale.

La tabella 71 riporta i dati relativi agli atenei che occupano le prime dieci posizioni in termini di stanziamento del fondo premiale, evidenziando, per ciascuno, le diverse componenti (indicatori della ricerca e della didattica) in termini assoluti e di incidenza sullo stanziamento nazionale. Padova si conferma il terzo ateneo, a livello di sistema, per assegnazione della premialità. I primi dieci atenei assorbono quasi la metà della quota premiale a disposizione in termini di

performance sia della ricerca (43,54%) sia della didattica (44,18%).

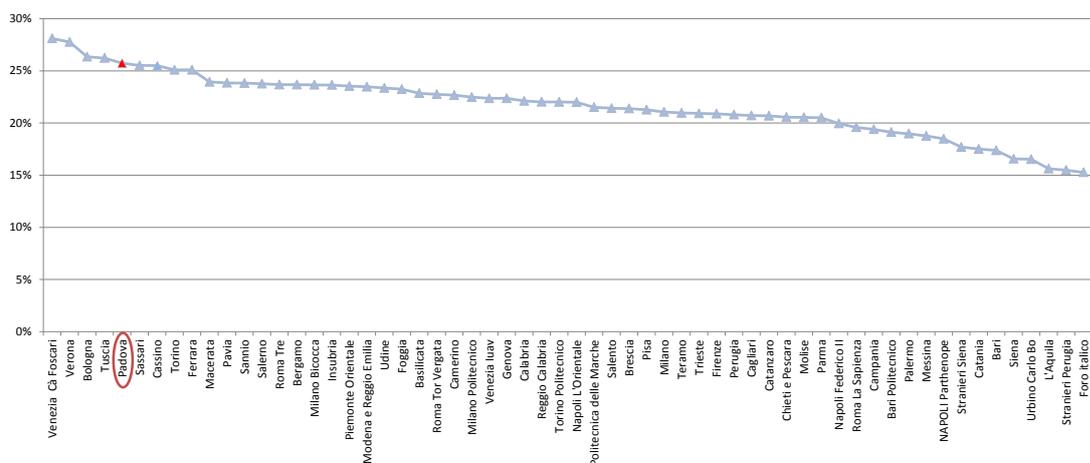
Tabella 72 – FFO 2016: prime dieci assegnazioni fondo premiale 2016 (in migliaia di euro)

Ateneo	VQR Indicatore A	Politiche reclutamento Indicatore B	DIDATTICA Internazionaliz. indicatore C	DIDATTICA studenti regolari con 20 CFU indicatore D	Totale assegnazione PREMIALE 2015	Incidenza ricerca sullo stanziamento nazionale	Incidenza didattica sullo stanziamento nazionale	Incidenza totale
Bologna	57.263	24.236	10.816	7.206	99.522	6,77%	8,51%	7,03%
Roma La Sapienza	63.572	16.379	5.345	7.202	92.499	6,64%	5,92%	6,53%
Padova	45.175	16.197	4.760	5.158	71.290	5,10%	4,68%	5,04%
Milano	42.676	15.043	2.018	5.278	65.016	4,79%	3,44%	4,59%
Torino	38.371	16.194	4.722	5.116	64.403	4,53%	4,64%	4,55%
Napoli Federico II	39.287	8.545	3.182	4.979	55.992	3,97%	3,85%	3,95%
Firenze	32.828	7.312	3.611	3.557	47.309	3,33%	3,38%	3,34%
Milano Politecnico	25.392	8.440	6.536	4.135	44.503	2,81%	5,04%	3,14%
Pisa	25.535	9.653	2.093	2.797	40.078	2,92%	2,31%	2,83%
Roma Tor Vergata	21.713	10.389	2.575	2.503	37.179	2,67%	2,40%	2,63%
TOTALE PRIMI 10 ATENEI	391.814	132.389	45.659	47.932	617.792	43,54%	44,18%	43,63%
TOTALE NAZIONALE (Atenei statali)	920.725	283.300	99.155	112.690	1.415.870	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Il grafico 44 rappresenta la distribuzione decrescente dell'incidenza della quota premiale sullo stanziamento FFO per ciascun ateneo (al netto dei Fondi *post-Lauream* e del Fondo Giovani): Padova detiene un peso della quota premiale pari a 25,7%, in lieve aumento rispetto all'anno precedente (25,4%).

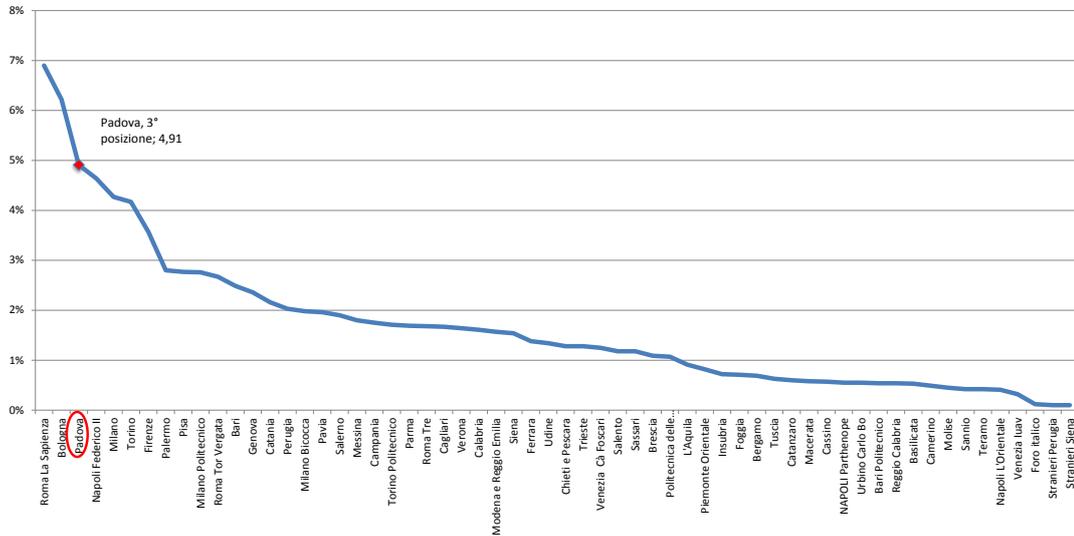
Grafico 44 – FFO 2016: incidenza della quota premiale sullo stanziamento FFO 2016 assegnazione totale per ateneo



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

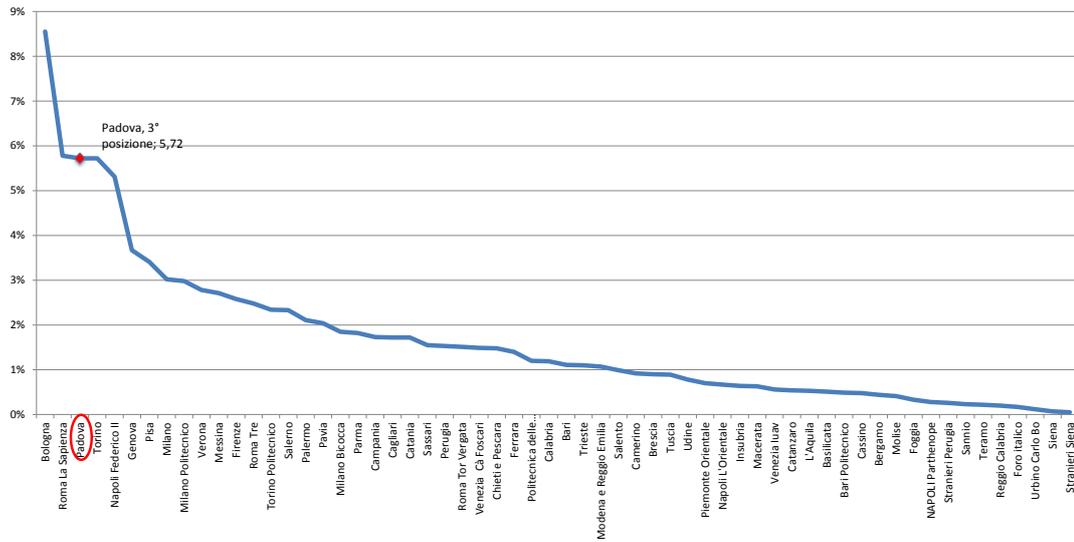
Di seguito si propone una sintetica analisi di *benchmarking*, mediante i grafici 45-48, con riferimento al posizionamento di Padova rispetto ai singoli indicatori della quota premiale.

Grafico 45 – FFO 2016: Indicatore relativo ai Risultati della VQR 2011–2014 in relazione all'indicatore finale di struttura IRSF – posizionamento per Padova



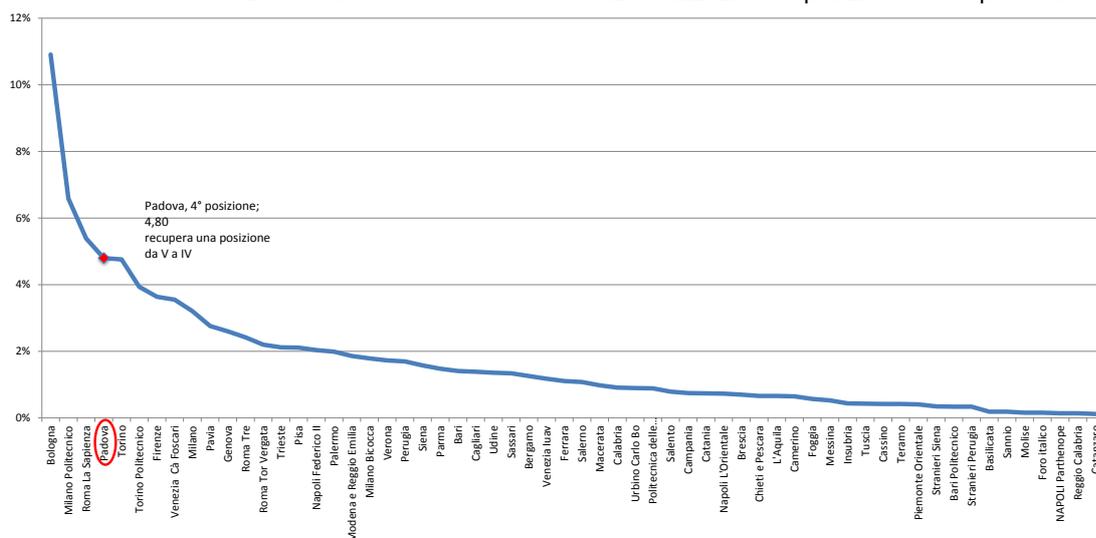
Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Grafico 46 – FFO 2016: Indicatore relativo alla qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati come risultante dall'indicatore IRAS2 PO – posizionamento per Padova



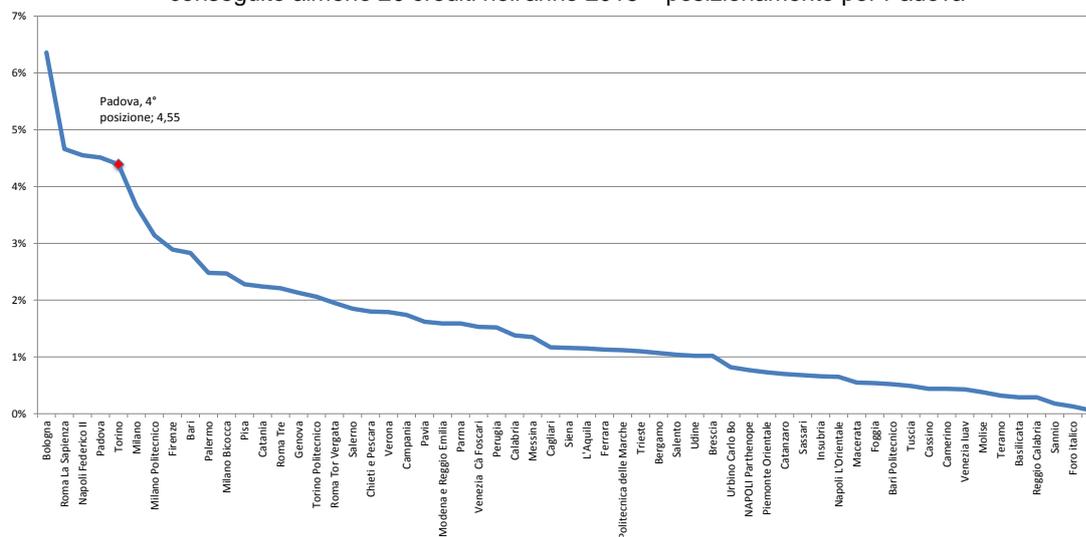
Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Grafico 47 – FFO 2016: Indicatore relativo all'Internazionalizzazione – posizionamento per Padova



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Grafico 48 – FFO 2016: Indicatore relativo agli studenti iscritti regolari nell'a.a. 2014/15 che abbiano conseguito almeno 20 crediti nell'anno 2015 – posizionamento per Padova



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Con riferimento all'indicatore relativo all'internazionalizzazione della didattica, nella tabella 73 sono riportati i singoli valori dei sotto-indicatori che lo compongono, il confronto fra il 2015 ed il 2016 e il posizionamento di Padova nel 2016. Tale indicatore è costruito come valore medio del peso sul sistema dei seguenti cinque indicatori:

- numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a. 2014/15;
- numero di studenti iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 2014/15, in possesso di titolo di studio conseguito all'estero;
- numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita, a.a. 2014/15;
- numero di CFU conseguiti all'estero nell'anno solare 2015 dagli studenti iscritti regolari nell'a.a. 2014/15;
- numero di laureati dell'anno solare 2015 entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero.

Tabella 73 – FFO: indicatori⁶⁷ che compongono l'indicatore sintetico per l'internazionalizzazione della didattica. Confronto dati 2015 e 2016 per Padova e posizionamenti di Padova nel 2016

FFO 2015			FFO 2016			Variazione 2016 - 2015	FFO 2016 Posizionamento di Padova per singolo indicatore
Indicatore e rispettivi valori presi in considerazione			Indicatore e rispettivi valori presi in considerazione				
Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a.2012/13*	Indicatore	693	Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a. 2014/15.	Indicatore	737	44	5 [^] (= 2015)
	Peso di Padova (in %)	4,81		Peso di Padova (in %)	5,29	0,48	
Numero di iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 2013/14 che hanno acquisito il titolo all'estero	Indicatore	227	Numero di iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 2014/15 che hanno acquisito il titolo all'estero	Indicatore	189	-38	12 [^] (9 [^] nel 2015)
	Peso di Padova (in %)	2,91		Peso di Padova (in %)	2,30	-0,61	
Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita a.a. 2013/14	Indicatore	1.347	Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita a.a. 2014/15	Indicatore	1.514	167	2 [^] (= 2015)
	Peso di Padova (in %)	5,89		Peso di Padova (in %)	5,62	-0,27	
CFU conseguiti all'estero nell'anno 2014 dagli iscritti regolari a.a. 2013/14	Indicatore	25.806	CFU conseguiti all'estero nell'anno 2015 dagli iscritti regolari a.a. 2014/15	Indicatore	35.583	9.777	2 [^] (5 [^] nel 2015)
	Peso di Padova (in %)	6,04		Peso di Padova (in %)	6,68	0,64	
LAUREATI regolari 2014 che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero	Indicatore	271	LAUREATI regolari 2015 che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero	Indicatore	406	135	5 [^] (7 [^] nel 2015)
	Peso di Padova (in %)	3,38		Peso di Padova (in %)	4,12	0,74	
INDICATORE SINTETICO INTERNAZIONALIZZAZIONE DIDATTICA		4,61	INDICATORE SINTETICO INTERNAZIONALIZZAZIONE DIDATTICA		4,8	0,19	4[^] (5[^] nel 2015)

*In assenza dei dati per l'a.a. 2013/14 sono stati utilizzati i dati dell'a.a. 2012/13.

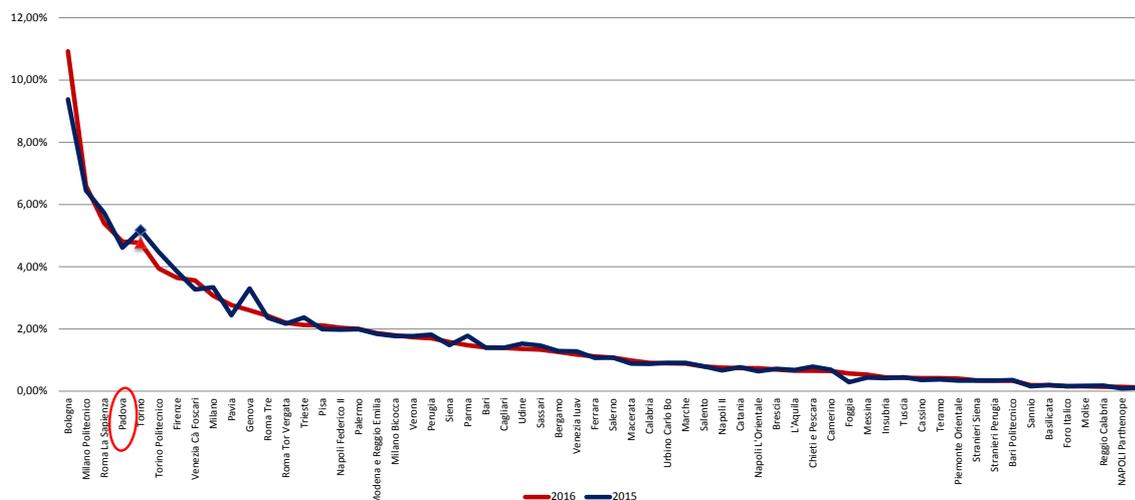
Fonte: Elaborazioni su dati MIUR - FFO 2015 e 2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Il grafico 49 evidenzia il confronto fra gli anni 2015 e 2016 dell'indicatore relativo all'internazionalizzazione riferito a tutti gli atenei; per Padova si evidenzia una diminuzione di circa 0,2 punti percentuali.

In merito, infine, all'intervento perequativo, si ricorda che la relativa quota è formata da 3 parti: interventi per gli ex policlinici, intervento per salvaguardia FFO (per ricondurre l'entità del FFO 2016 entro la soglia minima del -2,25%) e l'accelerazione, per un totale, a livello nazionale, di 195 milioni di euro. Primariamente (per l'87,5%) tale quota è destinata alle parti di salvaguardia e accelerazione. Per tali finalità Padova ottiene nel 2016 un'assegnazione complessiva di circa 4,4 milioni di euro.

⁶⁷ Il valore dell'indicatore "N. studenti in mobilità ERASMUS in uscita a.a. 2014/15" non coincide con quello riportato nella tabella 90 (cfr. capitolo 8 "L'internazionalizzazione") in quanto desunto da fonte diversa.

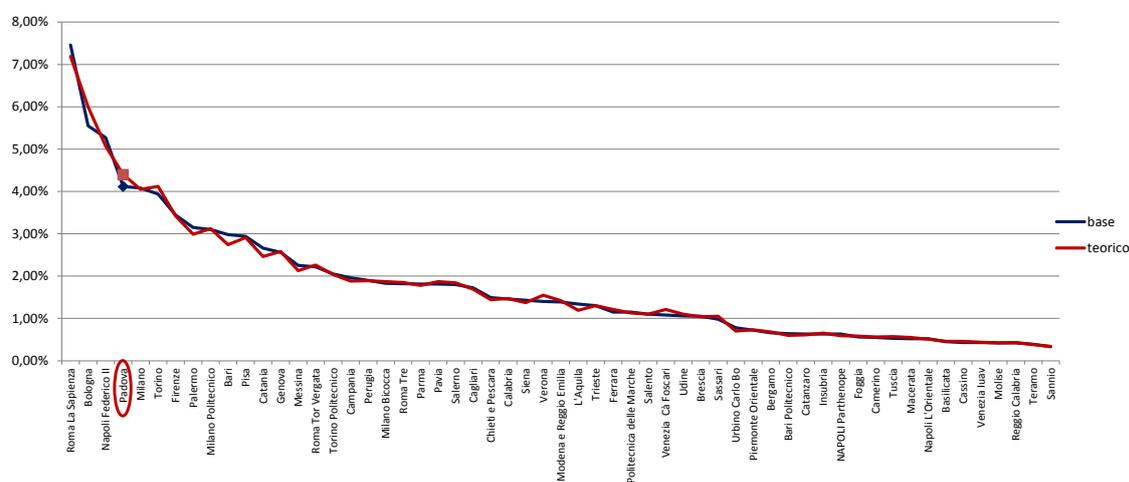
Grafico 49 – FFO: confronto indicatore internazionalizzazione didattica nel sistema universitario negli anni 2015-2016



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2015 e 2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Padova ha ottenuto la quota di salvaguardia, pari a 2,2 milioni di euro, in quanto le prime assegnazioni 2016 la ponevano al di sotto dei limiti stabiliti dalla legge. Rispetto alla quota di accelerazione, Padova beneficia di circa 2,17 milioni, in quanto il peso effettivo del FFO (quota base) dell'Ateneo patavino risulta lievemente squilibrato rispetto al peso teorico sul sistema universitario (Grafico 50).

Grafico 50 – FFO 2016: Confronto tra peso quota base e peso teorico



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2016 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Sulla base delle evidenze proposte, il NdV conferma le conclusioni molto positive già formulate nei precedenti Rapporti. In un'ottica di miglioramento continuo, però, invita gli organi di governo dell'Ateneo e la Direzione Generale a mantenere sempre alto il livello di attenzione sui singoli indicatori e le voci che li compongono. Queste, infatti, meritano di essere approfondite e monitorate sia sotto il profilo dell'andamento delle variazioni temporali sia in relazione ai livelli di risultato raggiunti.

Si conferma importante, dunque, attivare un sistema di *reporting* a scadenze predeterminate, che consenta di avere sempre sotto attenzione l'andamento delle tre dimensioni sulle quali sono calcolati gli indicatori - didattica, ricerca, politiche di reclutamento del personale - al fine di attivare strategie e azioni di miglioramento.

7.2. BILANCIO UNICO DI ESERCIZIO 2015

Il 2015 è il primo anno di adozione per l'Ateneo di Padova del sistema di contabilità economico-patrimoniale, che va a sostituire la tradizionale contabilità pubblica di tipo finanziario in ottemperanza a quanto stabilito dal D.Lgs. 18/2012. Il passaggio al nuovo sistema di contabilità ha costituito per l'Ateneo, nonostante il supporto esterno, una sfida molto impegnativa. Si è giunti, infatti, a chiudere il bilancio 2015 solo a dicembre 2016, con un grande sforzo da parte delle strutture, dei delegati e del personale dell'Ateneo. Tale impegno dovrà proseguire anche nel corso del 2016 per fare in modo che la presentazione del bilancio d'esercizio 2016 possa effettivamente avvenire entro la scadenza ordinaria di approvazione dei bilanci per gli atenei di grandi dimensioni, solitamente non oltre la fine di giugno/inizio luglio dell'anno successivo.

Il nuovo sistema costituisce un importante supporto ai processi di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza della gestione, grazie all'introduzione del principio di competenza economica. Inoltre, in prospettiva, facilita il legame tra il ciclo della *performance* e le misurazioni contabili in linea con quanto previsto dalle Linee Guida dell'ANVUR per la pianificazione integrata.

Considerando il passaggio al sistema di contabilità economico-patrimoniale, vengono presentati i dati riferiti al solo esercizio 2015 in quanto non è disponibile una serie storica.

Le tabelle 74 e 75 riportano rispettivamente lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico del Bilancio Unico di Esercizio 2015. Il NdV considera di particolare importanza presentare un'analisi del Conto Economico e i relativi approfondimenti.

Tabella 74 – Stato patrimoniale 2015: composizione delle voci di attivo e di passivo al 31.12.2014 e al 31.12.2015 e relativa variazione in valore assoluto e in percentuale

STATO PATRIMONIALE		Saldo al 31.12.2015	Saldo al 31.12.2014	Variazioni v.a. %	
A) IMMOBILIZZAZIONI					
I	IMMATERIALI	279.170.695	278.869.041	301.654	0,1
II	MATERIALI	281.648.159	283.615.907	-1.967.748	-0,7
III	FINANZIARIE	8.180.609	8.173.947	6.663	0,1
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (A)		568.999.463	570.658.895	-1.659.432	-0,3
B) ATTIVO CIRCOLANTE					
I	RIMANENZE	-	-	-	-
II	CREDITI	191.034.205	239.047.899	-48.013.693	20,1
III	ATTIVITA' FINANZIARIE	4.667.570	1.499.800	3.167.770	>100
IV	DISPONIBILITA' LIQUIDE	320.364.282	255.368.817	64.995.466	25,4
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (B)		516.066.058	495.916.515	20.149.543	4,1
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI					
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI (C)		10.266.343	2.624.326	7.642.016	291,2
TOTALE ATTIVO		1.095.331.863	1.069.199.736	26.132.127	2,4
A) PATRIMONIO NETTO					

STATO PATRIMONIALE		Saldo al 31.12.2015	Saldo al 31.12.2014	Variazioni v.a. %	
I	FONDO DI DOTAZIONE DELL'ATENEO	370.391.877	372.993.120	-2.601.243	-0,7
II	PATRIMONIO VINCOLATO	119.910.654	141.288.363	-21.377.709	15,1
III	PATRIMONIO NON VINCOLATO	135.429.201	112.274.339	23.154.862	20,6
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)		625.731.732	626.555.822	-824.090	-0,1
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI					
TOTALE FONDI PER RISCHI ED ONERI (B)		31.581.960	22.113.936	9.468.024	42,8
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO					
TOTALE TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO(C)		1.099.976	1.027.262	72.713	7,1
D) DEBITI					
TOTALE DEBITI (D)		137.292.865	133.245.732	4.047.134	3,0
E) RATEI E RISCOINTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI					
TOTALE RATEI E RISCOINTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI (E)		299.625.331	286.256.985	13.368.346	4,7
TOTALE PASSIVO		1.095.331.863	1.069.199.736	26.132.127	2,4
Conti d'ordine		28.551.481	36.464.715		

Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2015 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Tabella 75 – Conto economico 2015: costi e ricavi complessivi

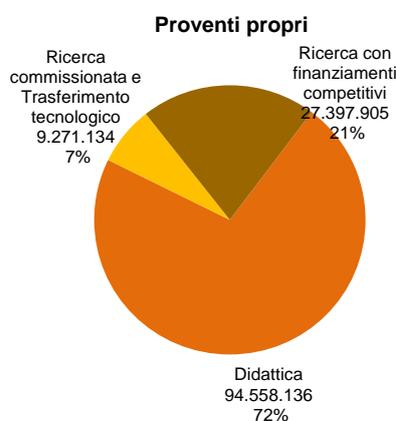
DATI DI SINTESI	Consuntivo 2015	
	euro	%
RICAVI COMPLESSIVI	537.394.730	100,0
<i>PROVENTI OPERATIVI</i>	536.384.695	99,8
<i>Proventi propri</i>	131.227.176	24,4
<i>Contributi</i>	369.142.868	68,7
<i>Proventi per attività assistenziale</i>	27.070.512	5,0
<i>Proventi per gestione diretta interventi per il diritto allo studio</i>	-	
<i>Altri proventi e ricavi diversi</i>	8.881.974	1,7
<i>Variazioni rimanenze</i>	-	
<i>Incremento immobilizzazioni pe lavori interni</i>	62.165	0,0
<i>PROVENTI FINANZIARI E STRAORDINARI</i>	1.010.035	0,2
COSTI COMPLESSIVI	535.863.174	100,0
<i>COSTI OPERATIVI</i>	532.449.680	99,4
<i>Costi del personale</i>	307.293.303	57,3
<i>Costi della gestione corrente</i>	167.872.808	31,3
<i>Ammortamenti e svalutazioni</i>	40.496.680	7,6
<i>Accantonamenti per rischi e oneri</i>	13.004.932	2,4
<i>Oneri diversi di gestione</i>	3.781.957	0,7
<i>ONERI FINANZIARI E STRAORDINARI</i>	3.413.493	0,6
RISULTATO DI ESERCIZIO	1.531.556	

Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2015 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

I costi e i ricavi, riportati nella tabella 75, evidenziano un risultato positivo di esercizio pari a 1.531.556 euro. I ricavi complessivi sono costituiti principalmente dai proventi operativi che, a loro volta, sono costituiti in gran parte dai proventi propri e dai contributi. I “Proventi propri” rappresentano i ricavi della gestione caratteristica dell’Ateneo e, come si evince dal grafico 51, derivano dalle entrate provenienti da:

- Didattica: contribuzione studentesca per 94.558.136 euro al netto dei rimborsi delle tasse e dei contributi di iscrizione (72%);
- Ricerca con finanziamenti competitivi: partecipazione a progetti competitivi istituzionali di ricerca per 27.397.905 euro (21%);
- Ricerca commissionata e Trasferimento Tecnologico: convenzioni e contratti stipulati con terzi per attività di ricerca e da corrispettivi derivanti da cessioni di licenze o brevetti di cui l’Ateneo è titolare per 9.271.134 euro (7%).

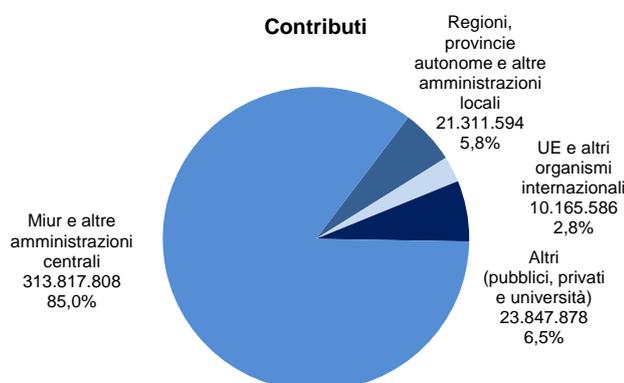
Grafico 51 – Conto economico 2015: composizione dei proventi propri per attività in euro e in percentuale



Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2015 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

I “Contributi” (Grafico 52), altra voce consistente dei proventi operativi, si riferiscono alle somme erogate dallo Stato (Ministeri e altre amministrazioni centrali, 85%) e da altri enti, pubblici o privati (per il restante 15%), per sostenere il funzionamento dell’Ateneo (conto esercizio) o per la realizzazione di opere e per l’acquisizione di beni durevoli (conto investimento).

Grafico 52 – Conto economico 2015: composizione dei contributi per provenienza in euro e in percentuale

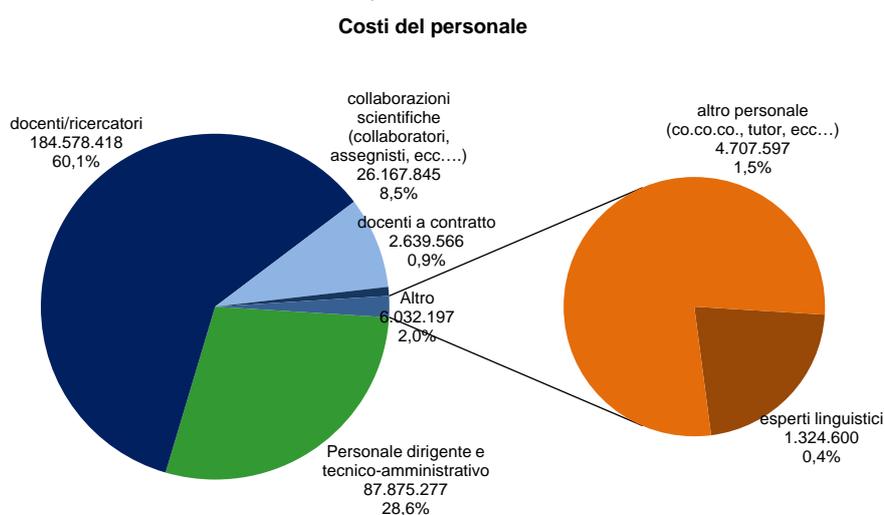


Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2015 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

All'interno della voce "MIUR e altre amministrazione centrali" si trova l'importo relativo all'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario per l'esercizio 2015 pari a 285.807.657 euro (77% del totale contributi e 53,8% del totale dei proventi operativi) e altri trasferimenti statali di varia tipologia e finalità (borse di studio per medici specialistici, per la Programmazione e lo sviluppo, per attività sportiva, ecc.). La voce "Regioni, province autonome e altre amministrazioni locali", pari a 21.311.594 euro (5,8%), comprende le assegnazioni regionali per il diritto allo studio (che trovano corrispondenza nei costi per erogazione di borse di studio agli studenti iscritti) mentre nella voce "Unione Europea e altri Organismi internazionali" sono contabilizzati i finanziamenti europei per l'internazionalizzazione, per la mobilità degli studenti universitari (progetto *Erasmus Mundus*, *Erasmus+*, ecc.) e per i progetti di ricerca. La voce "altri" è costituita da contributi di altri enti pubblici e privati, finalizzati al mantenimento e allo sviluppo dell'attività istituzionale dell'Ateneo, che finanziano principalmente attività didattica (sotto forma di contributi per borse di dottorato e per posti aggiuntivi per scuole di specializzazione, ricercatori ecc.).

Passando ai costi complessivi del Conto Economico 2015 è opportuno soffermarsi sui costi operativi che ne rappresentano la quasi totalità. Le principali voci che compongono i costi operativi sono gli oneri per il personale e la gestione corrente. I "Costi del personale" (Grafico 53) sono distinti nelle due macro dimensioni: costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica (71,4%) e costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo (28,6%).

Grafico 53 – Conto economico 2015: composizione dei costi della gestione corrente in euro e in percentuale



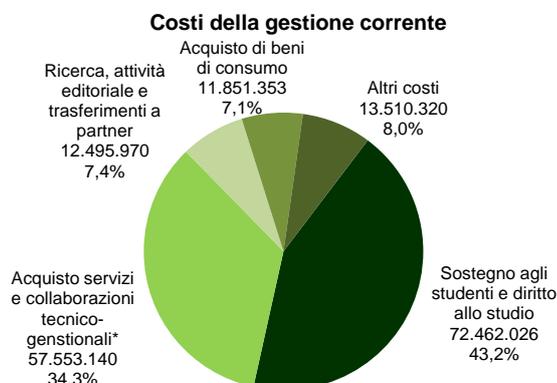
Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2015 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

I "Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica", evidenziati con le gradazioni del blu, comprendono le retribuzioni del personale docente e ricercatore (stipendi fissi e voci accessorie, quali supplenze e affidamenti, compensi per attività conto terzi, compensi aggiuntivi per la didattica, indennità di funzione degli organi istituzionali, ecc.) e di tutte le altre figure di personale con funzioni di supporto alla didattica e ricerca, quali i docenti a contratto, i collaboratori esperti linguistici, gli assegnisti e altri.

I "Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo", segnati in verde nel grafico 53, tengono conto delle competenze fisse ed accessorie del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo.

La seconda voce considerevole dei Costi operativi è rappresentata dai “Costi della gestione corrente” che comprendono i costi di funzionamento dell’Ateneo in senso generale e incidono per il 32% sul totale dei costi operativi. Il dettaglio è illustrato nel grafico 54.

Grafico 54 – Conto economico 2015: composizione dei costi della gestione corrente in euro e in percentuale



* La voce comprende i costi per il godimento di beni di terzi.

Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2015 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

7.3. ALCUNI INDICATORI DI BILANCIO

Questa sezione è dedicata alla presentazione di alcuni indicatori di bilancio individuati dall’Ateneo in attesa di indicazioni specifiche da parte del MIUR, previste dal comma 4 dell’art. 19 del D.Lgs 91/2011 (Tabella 76). Si tratta di una prima analisi di indicatori che acquisterà maggiore rilevanza nei prossimi anni, perché la reale portata di tali strumenti si potrà cogliere pienamente quando sarà possibile formulare un confronto sia temporale (su più annualità) sia trasversale (rispetto a più atenei di dimensione comparabile).

Tabella 76 – Indicatori del Bilancio Unico 2015 dell’Ateneo di Padova

Fonte del dato	Descrizione indicatore	Regola di calcolo	Valore
CONTO ECONOMICO	Percentuale dei proventi propri sul totale proventi operativi	Proventi propri/Proventi operativi	24,47%
	Percentuale dei contributi sul totale proventi operativi	Contributi/Proventi operativi	68,82%
	Percentuale del FFO sul totale proventi operativi	FFO/Proventi operativi	53,28%
	Percentuale degli altri proventi e ricavi diversi sul totale proventi operativi	Altri proventi e ricavi diversi/Proventi operativi	1,66%
	Percentuale di incidenza dei costi del personale sul totale proventi operativi (conto economico a valori percentuali)	Costi del personale/Proventi operativi	57,29%
	Percentuale di incidenza dei costi della gestione corrente sul totale proventi operativi	Costi della gestione corrente/Proventi operativi	31,30%
	Percentuale di incidenza dei costi per il sostegno agli studenti sul totale proventi operativi	Costi per il sostegno agli studenti/Proventi operativi	11,07%
	Percentuale di incidenza dei costi per	Costi per acquisto di servizi e	9,51%

Fonte del dato	Descrizione indicatore	Regola di calcolo	Valore	
	acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali sul totale proventi operativi	collaborazioni tecnico gestionali/Totale proventi operativi		
	Percentuale di incidenza degli ammortamenti e svalutazioni sul totale proventi operativi	Ammortamenti e svalutazioni/Proventi operativi	7,55%	
	Margine Operativo Lordo (MOL) (EBITDA - Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Admortization)	[ammontare complessivo dei Ricavi] - [costi di competenza strettamente connessi alla gestione operativa caratteristica e che hanno generato un uscita di liquidità nell'esercizio (cassa o banca)]	44.431.695	
	Margine Operativo Netto (MON) (EBIT - Earning Before Interest and Tax)	[ammontare complessivo dei Ricavi] - [costi di competenza strettamente connessi alla gestione operativa caratteristica, compresi quelli che non hanno manifestazione monetaria; tra di essi, ammortamenti, svalutazioni, rettifiche di valore)	3.935.014	
	Indicatore di equilibrio economico	Risultato di esercizio/Proventi operativi	0,29%	
STATO PATRIMONIALE	Indicatore di elasticità patrimoniale	Attivo circolante/Totale attivo	47,12%	
	Indicatore di rigidità patrimoniale	Attivo immobilizzato/Totale attivo	51,95%	
	Tasso di indebitamento	Debiti/Totale passivo	12,53%	
	Incidenza dei risconti passivi (per progetti e ricerche in corso, per tasse studentesche, per contributi agli investimenti) sul totale passivo	Risconti passivi/Totale passivo	27,35%	
	Indicatore di solvibilità (capacità di far fronte ai debiti nel breve termine) o quoziente di liquidità (current ratio)	[Attivo circolante] / [Passività correnti]	6,10	
	Indicatore di solvibilità (capacità di far fronte ai debiti, anche derivanti da risconti passivi)	Attivo circolante/Passività correnti+risconti passivi	1,37	
	Capitale circolante netto	Attivo Circolante – Passività correnti	142.167.813	
	Capitale circolante netto	[(Immobilizzazioni)-(Patrimonio netto + Debiti a lunga scadenza)]	- 142.167.813	
	Indice di correlazione tra fonti e impieghi	[Attivo fisso]/[Patrimonio netto + Passività a lunga scadenza]	0,80	
	Indicatore di capitalizzazione (Incidenza del patrimonio netto sul Totale passivo)	Patrimonio netto/Totale Passivo	57,13%	
	RENDICONTO FINANZIARIO	Cash-flow dell'esercizio	Flusso monetario dell'esercizio	64.995.466

Fonte: Elaborazioni su dati di bilancio di esercizio 2015 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

In tema di programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche di bilancio, per gli atenei sono molto importanti tre indicatori definiti dal D.Lgs. 49/2012, relativi:

- i) alle spese di personale,
- ii) alle spese per l'indebitamento
- iii) alla sostenibilità economico-finanziaria.

Tali indicatori contribuiscono a definire i punti organico a disposizione degli atenei per le assunzioni e/o le progressioni di carriera. Nella tabella 77 sono presentati i valori degli indicatori per l'Ateneo di Padova nel triennio 2013-2015.

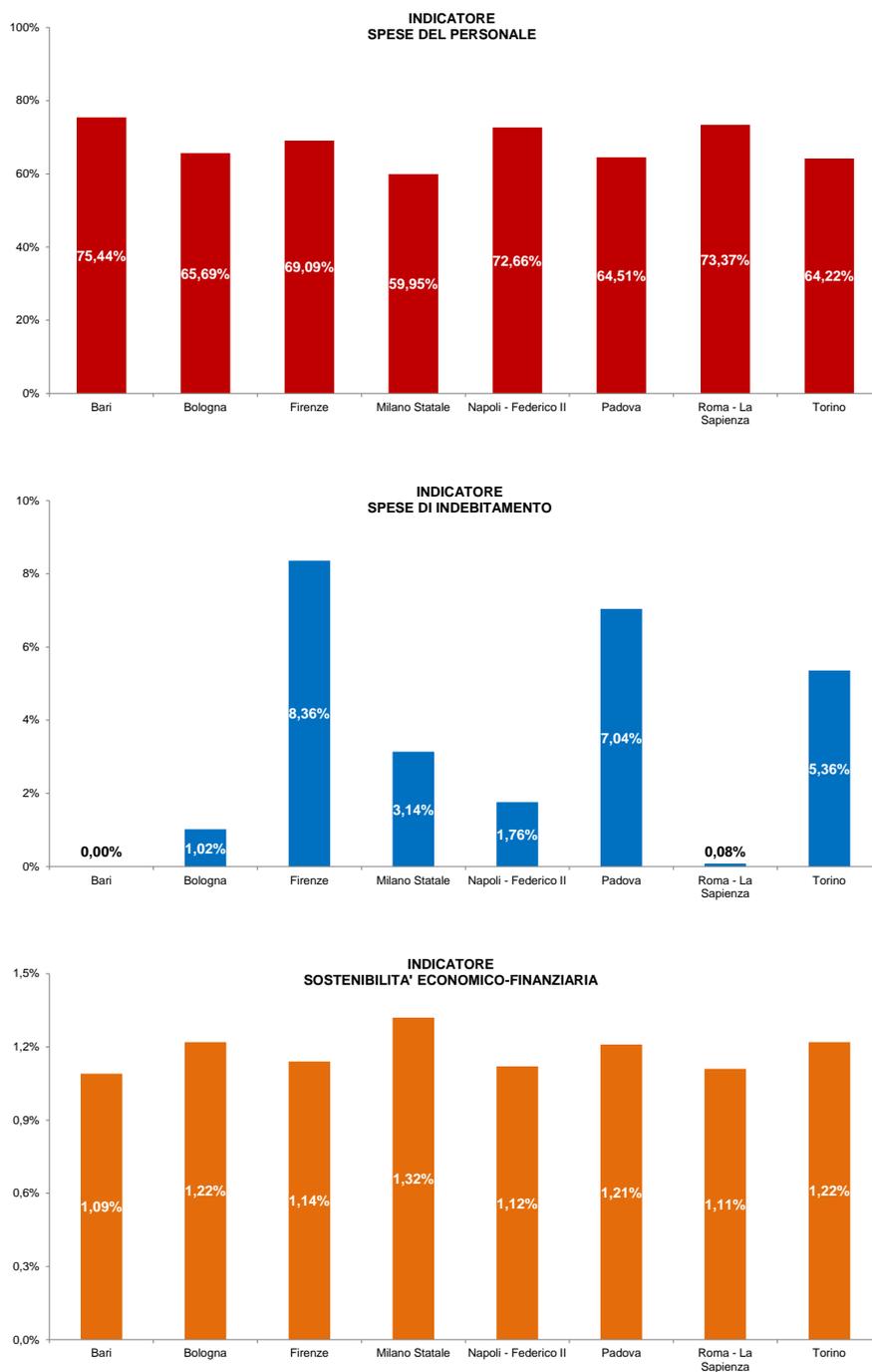
Tabella 77 – Indicatori di bilancio D.Lgs. 49/2012: valori per anno dell'Ateneo di Padova

Descrizione	2015	2014	2013
Spese di Personale a carico dell'Ateneo (in euro) – A	240.976.810	241.516.473	244.887.265
Entrate complessive nette (in euro) (FFO+Programmazione triennale+Tasse e contributi universitari) – B	373.524.912	377.922.310	372.135.047
Indicatore Spese di personale A/B	64,5%	63,9%	65,8%
Onere complessivo di ammortamento annuo (in euro) – C	9.087.539	9.293.595	9.290.122
Entrate complessive nette (in euro) (al netto di Spese di personale e Fitti passivi a carico dell'Ateneo) – D	129.109.723	133.200.737	124.059.305
Indicatore Indebitamento (in euro) C/D	7,0%	7,0%	7,5%
82%*Entrate complessive nette in euro (FFO+Programmazione Triennale+Tasse e Contributi Universitari-Fitti Passivi a carico ateneo) – E	303.470.957	307.268.112	302.536.187
Spese Complessive in euro (Spese di Personale+ Oneri di ammortamento) – F	250.064.349	250.810.068	254.177.387
Indicatore Sostenibilità Finanziaria E/F	1,21	1,23	1,19

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Bilanci Atenei (<https://ba.miur.it/>) - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Il grafico 55 mette in evidenza i valori degli indicatori di bilancio degli atenei del gruppo di confronto. Per quanto riguarda l'indicatore delle spese di personale, Padova si assesta al terzo posto, mentre, in merito all'indicatore relativo alle spese di indebitamento, l'Ateneo riporta un valore pari al 7,04%, il secondo valore più elevato rispetto al *benchmark* di riferimento. Sebbene elevato, questo valore è lontano da soglie di criticità sul versante indebitamento. Per l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria Padova riporta un valore pari a 1,21, che lo pone al terzo posto fra gli atenei del gruppo di confronto.

Grafico 55 – Indicatori di bilancio D.Lgs. 49/2012: confronto tra atenei per l'anno 2015



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Bilanci Atenei (<https://ba.miur.it/>) - Servizio Programmazione e controllo di gestione

7.4. PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018

Nell'ambito della Programmazione triennale 2013-2015 delle Università, a luglio 2016 il MIUR ha reso noti gli esiti del monitoraggio 2015, che hanno visto l'Ateneo di Padova raggiungere la *target* previsto in tutti i progetti presentati. Concluso il monitoraggio, è stata determinata l'assegnazione definitiva consolidata a partire dall'FFO 2016, così come prevista dall'art. 4 comma 6 del D.M. 827/2013 pari a 2.185.833 euro (calcolati sulla base dell'importo

complessivo di 6.557.500 euro, corrispondente a un valore intermedio fra il massimo richiesto al MIUR e l'importo minimo indicato dall'Ateneo di Padova - su richiesta del Ministero - per rendere comunque realizzabili e sostenibili i progetti).

Con la pubblicazione del D.M. 635 del 08.08.2016, il MIUR ha pubblicato il documento "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati". In particolare, gli obiettivi che devono essere raggiunti dal sistema universitario nel triennio 2016-2018 sono:

- A. miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema;
- B. modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche;
- C. giovani ricercatori e premi per merito ai docenti;
- D. valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei.

Le risorse della programmazione triennale 2016-18 destinate alla valutazione dei programmi presentati dagli atenei fanno riferimento alle azioni indicate nella tabella 78, riferite a ciascun obiettivo:

Tabella 78 – Programmazione Triennale 2016-2018: azioni per obiettivo

Obiettivo A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema		
Azioni		
a)	Azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro.	
b)	Potenziamento dei corsi di studio "internazionali"	
Obiettivo B: Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche		
Azioni		
a)	Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca	
b)	Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	
c)	Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti	
Obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti (solo Università statali)		
Azioni		NOTE
a)	Contratti di durata triennale per ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a) legge 240/10	Cofinanziamento al 50%
b)	Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni	
c)	Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, comma 1, secondo periodo, della L. n. 240/2010	Cofinanziamento al 50%

Fonte: MIUR - Programmazione Triennale 2016-2018

In seguito alla pubblicazione del Decreto Direttoriale 2.844 del 16.11.2016, in cui sono definite le modalità di attuazione della programmazione triennale 2016-2018, l'Ateneo ha scelto di presentare, in linea coi propri obiettivi strategici, 6 progetti (4 relativi all'obiettivo A e 2 relativi all'obiettivo C). La richiesta di finanziamento è pari a 7.236.620 euro (pari al 2,5% del FFO 2015) con la previsione di un cofinanziamento di Ateneo pari a 3.150.000 euro. Nel prospetto seguente (Tabella 79) sono riportati gli indicatori selezionati dall'Ateneo per misurare il grado di realizzazione dei propri progetti, con il valore iniziale e il *target* finale atteso.

Tabella 79 – Programmazione Triennale 2016-2018: indicatori selezionati dall'Ateneo di Padova

Indicatore	Valore iniziale	Target finale
Obiettivo A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema		
Azione a) Orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro.		
A_A_1 - Proporzioni di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	55,7%	58,7%
A_A_2 - Proporzioni di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	40%	42%
Azione b) Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali"		
A_B_3 - Proporzioni di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	1,2%	2%
A_B_4 - Proporzioni di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare	1,7%	2,4%
Obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti		
Azione a) Risorse per contratti di durata triennale di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a), legge 240/2010		
C_A_1 - Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera a), che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo	16,1%	20%
Azione b) Risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati per una durata massima di 3 anni ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della legge 240/2010		
C_B_2 - Proporzioni di Professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	8,2%	12%

Fonte: Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

I progetti saranno valutati da un apposito comitato di valutazione del MIUR, tenendo conto dei seguenti criteri:

- chiarezza e coerenza del progetto rispetto agli obiettivi della programmazione del MIUR;
- grado di fattibilità del progetto, adeguatezza economica, cofinanziamento diretto aggiuntivo;
- capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento rispetto alla situazione di partenza.

Per quanto riguarda invece il perseguimento dell'obiettivo D, a decorrere dal 2017, una quota pari al 20% della quota premiale del FFO sarà distribuita tra gli atenei sulla base dei miglioramenti degli indicatori autonomamente scelti tra quelli elencati nel DM 635/2016, relativi alla qualità dell'ambiente della ricerca (gruppo 1), alla qualità della didattica (gruppo 2) e alle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3). I due indicatori scelti dall'Ateneo sono il D_1_4 e il D_3_3, che sono evidenziati in neretto nella tabella 80.

Tabella 80 – Programmazione Triennale 2016-2018: elenco degli indicatori proposti e in neretto quelli selezionati dall'Ateneo di Padova

Obiettivo D - Valorizzazione dell'autonomia responsabile	
Gruppo 1 - Indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca	
D_1_1	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo)
D_1_2	Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo
D_1_3	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo
D_1_4	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio presso l'ateneo
Gruppo 2 - Indicatori relativi alla qualità della didattica	
D_2_1	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare, ovvero 60 CFU
D_2_2	Proporzione di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi
D_2_3	Proporzione iscritti I anno delle LM, laureati in altro Ateneo
D_2_4	Riduzione del rapporto studenti/docenti
Gruppo 3 - Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione	
D_3_1	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso
D_3_2	Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero
D_3_3	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero
D_3_4	Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero

Fonte: Unipd – Servizio Programmazione e controllo di gestione

8. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'attuale posizionamento internazionale dell'Ateneo e le diverse azioni di internazionalizzazione messe in atto al fine di perseguire quanto indicato nel documento "Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova⁶⁸" vengono esaminate nelle pagine seguenti. Nel documento l'Ateneo si pone l'obiettivo di rafforzare la propria vocazione internazionale, di migliorare i livelli di relazioni internazionali in maniera efficace e duratura, di potenziare la realizzazione di progetti di ricerca innovativi e competitivi a livello internazionale e di scalare posizioni nei *ranking* internazionali più accreditati. Questi obiettivi generali, per trovare concreta attuazione, si devono tradurre in specifiche azioni miranti ad acquisire maggiore visibilità in campo internazionale, aumentare la capacità di attrarre docenti dall'estero, incrementare i flussi degli studenti in entrata e in uscita con università estere, incrementare la percentuale di studenti stranieri nei corsi di studio e nei corsi di dottorato dell'Ateneo.

Nei paragrafi che seguono ci si soffermerà con maggiore dettaglio sugli aspetti di internazionalizzazione della didattica, includendovi il dottorato di ricerca, mentre per quanto riguarda il tema dei finanziamenti internazionali alla ricerca si rinvia allo specifico capitolo nel quale ha trovato ampia trattazione.

8.1. DIDATTICA

La percentuale degli studenti dell'Ateneo di Padova che complessivamente vanno all'estero (Tabella 81) aderendo a programmi di mobilità internazionale è pari al 2,4% nell'a.a. 2014/15, in leggero ma costante aumento rispetto agli anni precedenti. La percentuale degli studenti in entrata è, invece, se pur in leggera crescita, ancora bassa rispetto al flusso in uscita.

Tabella 81 – Programmi di mobilità internazionale: numero di studenti in uscita e in entrata e relativa percentuale sul totale iscritti per anno accademico dell'Ateneo di Padova

Anno accademico	Studenti in uscita			Studenti in entrata		
	Totale	di cui in mobilità extra-europea	% studenti in uscita su totale iscritti	Totale	di cui in mobilità extra-europea	% studenti in entrata su totale iscritti
2014/15	1.452	69	2,5	1.063	291	1,8
2013/14	1.313	76	2,2	1.014	306	1,7
2012/13	1.262	58	2,1	850	103	1,4
2011/12	1.175	73	1,9	900	105	1,5
2010/11	1.106	102	1,8	880	215	1,4

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica-Rilevazione "Contribuzione e interventi" - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Considerando l'ultimo quinquennio si conferma un *trend* positivo sia per la mobilità in uscita che per quella in entrata.

L'analisi della mobilità internazionale degli atenei del gruppo di confronto (Tabella 82) mostra Padova al secondo posto per il numero di studenti in uscita, con un rapporto tra studenti in mobilità in uscita e studenti iscritti pari al 2,5%, e al terzo posto per la mobilità in entrata con

⁶⁸ Approvato dal CdA il 16/12/2013. Un più recente documento programmatico "Ciclo della *performance*: obiettivi strategici 2017-2018" è stato approvato dal CdA il 20/12/2016.

l'1,8%.

Tabella 82 – Programmi di mobilità internazionale: numero di studenti in entrata e in uscita e relativa percentuale sul totale iscritti negli atenei del gruppo di confronto nell'a.a. 2014/15

Ateneo	Studenti in uscita		% studenti in uscita su totale iscritti	Studenti in entrata		% studenti in entrata su totale iscritti
	Totale	di cui in mobilità extra-europea		Totale	di cui in mobilità extra-europea	
Bari	459	0	0,9	263	0	0,5
Bologna	2.745	81	3,6	2.310	717	3,0
Firenze	916	43	1,9	1.200	720	2,4
Milano	941	15	1,6	479	81	0,8
Napoli – Federico II	967	4	1,2	309	46	0,4
Padova	1.452	69	2,5	1.063	291	1,8
Roma – La Sapienza	1.643	17	1,6	1.268	370	1,2
Torino	1.067	38	1,7	555	102	0,9

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica-Rilevazione "Contribuzione e interventi" - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Per quanto riguarda gli iscritti stranieri (studenti che non posseggono la cittadinanza italiana), i dati statistici ministeriali riportano i dati senza discriminare tra coloro che hanno residenza fissa in Italia e coloro che provengono dall'estero per iscriversi all'università. Dato il notevole aumento della popolazione immigrata negli anni recenti e la conseguente integrazione, i dati che riguardano gli immatricolati e gli iscritti alle lauree sono di difficile interpretazione.

Al fine di poter attuare un'efficace politica di mobilità in ingresso fondata su dati certi, il NdV ritiene necessario che ci si doti di strumenti idonei ad individuare, indipendentemente dai dati ministeriali, gli studenti stranieri residenti in Italia distinguendoli da quelli effettivamente attratti dall'estero.

La tabella 83 riporta il numero di iscritti stranieri negli aa.aa 2013/14, 2014/15 e 2015/16 e si riferisce a tutti i livelli di formazione, compresa quella *post-Lauream*. Mentre tra l'a.a. 2013/14 e l'a.a. 2014/15 si riscontra una lieve ma chiara crescita, i dati dell'a.a. 2015/16 presentano andamenti altalenanti e, oltre ad essere ancora provvisori, non consentono una lettura univoca. In sicura costante crescita appare comunque il *trend* degli iscritti stranieri ai corsi di dottorato, sintomo di una loro crescente attrattività.

Tabella 83 – Studenti stranieri: numero di iscritti e relativa percentuale sul totale iscritti per tipologia di offerta formativa e per anno accademico nell'Ateneo di Padova

Tipologia di offerta formativa	2013/14		2014/15		2015/16*	
	v.a.	% sul totale	v.a.	% sul totale	v.a.	% sul totale
Lauree e lauree magistrali a ciclo unico - Immatricolati stranieri	410	3,9	577	5,4	432	4,1
Lauree e lauree magistrali a ciclo unico – Iscritti stranieri	1.746	3,8	1.982	4,2	1769	3,9
Lauree magistrali - Iscritti stranieri	478	4,0	539	4,4	509	4,2
Dottorati - Iscritti stranieri	171	12,0	172	12,8	196	15,1
Scuole di specializzazione - Iscritti stranieri	67	4,5	60	4,1	46	3,3
Master 1° livello - Iscritti stranieri	124	21,3	123	18,5	160	23,4
Master 2° livello - Iscritti stranieri	6	2,1	26	6,2	12	3,0

* Dati provvisori.

Fonte: Unipd–Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Viceversa deve costituire motivo di riflessione la lieve flessione riscontrabile negli iscritti alle lauree magistrali che, proprio per il crescente numero di corsi erogati in lingua inglese, dovrebbero evidenziare una maggiore attrattività rispetto agli anni precedenti e rispetto ai corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico.

La tabella 84 presenta gli immatricolati stranieri sia per residenza che per cittadinanza nel gruppo di confronto. Bologna, confermando una situazione consolidata negli anni, emerge come l'Ateneo che contemporaneamente attrae percentualmente più immatricolati da fuori regione e dall'estero. L'Ateneo di Padova, pur avendo aumentato rispetto all'anno accademico precedente sia la percentuale degli studenti provenienti da fuori regione che dall'estero, ha ancora ampi margini di crescita.

Tabella 84 – Immatricolati: percentuale degli immatricolati per zona di residenza e percentuale di immatricolati stranieri nel gruppo di confronto nell'a.a. 2015/16

Ateneo	% immatricolati per zona di residenza				% immatricolati con cittadinanza straniera		Totale immatricolati
	Regione	Fuori regione	Estero	non definita	Totale	di cui residenti nella regione	
Bari	94,0	5,8	0,2	0,0	1,5	1,2	7.424
Bologna	56,7	41,0	2,5	2,3	6,2	3,0	13.957
Firenze	81,0	16,1	3,0	2,9	7,9	4,4	8.465
Milano Statale	83,8	15,5	0,9	0,7	6,8	5,5	12.160
Napoli - Federico II	96,2	3,7	0,12	0,11	0,7	0,6	12.066
Padova	83,3	16,7	0,8	0,0	4,3	3,2	10.856
Roma - La Sapienza	78,5	18,7	0,0	2,8	5,7	4,8	15.391
Torino	83,7	16,3	2,0	0,0	7,2	4,9	11.677

Fonte: Elaborazioni su dati ANS (dati estratti al 06/02/2017) - Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

La tabella 85 mostra le percentuali di provenienza (sul totale degli stranieri) degli iscritti a scuole di specializzazione, dottorati di ricerca, master e a corsi di perfezionamento. L'area di maggior provenienza degli iscritti stranieri è l'Europa: gli iscritti ai master provengono in larga parte dai paesi dell'Unione Europea mentre un'elevata percentuale degli iscritti alle scuole di specializzazione proviene dai paesi Extra Unione Europea. È significativo il fatto che circa il 40,8% degli iscritti stranieri ai dottorati di ricerca provenga dall'Asia.

Tabella 85 – *Post-Lauream*: numero di studenti iscritti stranieri e relativa percentuale per area di provenienza e per tipologia di corso *post-Lauream* nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2015/16

Area di provenienza	Numero e percentuale di studenti iscritti a						Totale	
	Scuole di specializzazione		Dottorati di ricerca		Master e corsi di perfezionamento			
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Unione Europea	10	21,7	45	23,0	85	48,6	140	33,6
Extra Unione Europea	24	52,2	19	9,7	20	11,4	63	15,1
Asia	3	6,5	80	40,8	30	17,1	113	27,1
Africa	7	15,2	23	11,7	9	5,1	39	9,4
America	2	4,3	28	14,3	29	16,6	59	14,1
Oceania	0	0,0	1	0,5	2	1,1	3	0,7
TOTALE	46	100,0	196	100,0	175	100,0	417	100,0

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

La Fondazione CARIPARO finanzia da una decina di anni borse di dottorato nell'ottica di valorizzare, potenziare e qualificare le iniziative di formazione alla ricerca offerte dai corsi di dottorato e anche per favorire il processo di internazionalizzazione. Per il XXXII ciclo la Fondazione ha messo a disposizione 32 borse, delle quali 15 riservate a studenti stranieri che includono le spese di alloggio convenzionato con l'ESU (cfr. capitolo 5 "La didattica").

A partire da ottobre 2014, l'Ateneo ha dato avvio anche a una collaborazione con l'Ente Cinese *China Scholarship Council* (CSC) finalizzata all'inserimento di studenti cinesi nei corsi di dottorato a partire dal XXXI ciclo.

Entrando nel dettaglio dei livelli superiori dell'istruzione universitaria e della formazione alla ricerca, si possono leggere nella tabella 86, i dati riguardanti gli iscritti ai corsi di dottorato di ricerca per Padova e per gli atenei del gruppo di confronto.

Tabella 86 – Dottorato di ricerca: numero di studenti iscritti con relativo numero e percentuale di stranieri nel gruppo di confronto nell'a.a. 2014/15

Ateneo	N. studenti iscritti ai dottorati di ricerca		
	Totale	di cui stranieri	
		v.a.	%
Bari	422	28	6,6
Bologna	1.481	224	15,1
Firenze	962	123	12,8
Milano	1.210	160	13,2
Napoli - Federico II	1.218	58	4,8
Padova	1.361	182	13,4
Roma - La Sapienza	3.298	423	12,8
Torino	974	96	9,9

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio Statistica - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Padova ha raggiunto nel 2015 una percentuale di dottorandi provenienti dall'estero pari al 13,4%, decisamente aumentata rispetto all'anno precedente (12%) e seconda solamente a quella di Bologna. Tale crescita è stata determinata anche dalla scelta strategica dell'Ateneo di incrementare le risorse in maniera sostanziale.

Anche per quanto riguarda i corsi di master di primo e secondo livello, la situazione dell'Ateneo vede in relazione agli studenti stranieri iscritti un posizionamento ottimo se confrontato con gli atenei del gruppo di confronto (Tabella 87).

Tabella 87 – Master: numero di corsi attivati, totale iscritti e percentuale di studenti stranieri sul totale degli iscritti nel gruppo di confronto nell'a.a. 2014/15

Ateneo	Studenti iscritti ai Master		
	Totale	di cui stranieri	
		v.a.	%
Bari	371	3	0,8
Bologna	1.453	253	17,4
Firenze	1.170	130	11,1
Milano	343	21	6,1
Napoli - Federico II	624	30	4,8
Padova	1.164	216	18,6
Roma – La Sapienza	2.528	134	5,3
Torino	1.273	215	16,9

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Per quanto riguarda l'offerta formativa in lingua inglese dell'Ateneo (Tabella 88), si sottolinea che nell'a.a. 2016/17 sono attivi un corso di laurea e 15 corsi di laurea magistrale (di cui 2 *Erasmus Mundus* in lingua inglese e francese). I corsi di dottorato di ricerca interamente in lingua veicolare sono 20 e, complessivamente, sono disponibili 26 corsi di master di primo e secondo livello almeno parzialmente erogati in lingua inglese (Tabella 89).

Tabella 88 – Corsi in lingua inglese: lauree e lauree magistrali per scuola nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2016/17

Tipo di corso	Scuola/Livello	Titolo corso
Laurea	Psicologia	<i>Psychological Science</i>
Laurea Magistrale	Agraria e Medicina Veterinaria	<i>Forest Science</i>
		<i>Italian Food and Wine</i>
		<i>Sustainable Agriculture</i>
		<i>Biotechnologies for food Science*</i>
	Economia e Scienze Politiche	<i>Business Administration</i>
		<i>Economics and Finance</i>
		<i>Human Rights and Multi-level Governance</i>
	Ingegneria	<i>Environmental Engineering</i>
		<i>Mathematical Engineering</i>
	Medicina e Chirurgia	<i>Medical Biotechnologies</i>
		<i>Pharmaceutical biotechnologies</i>
	Psicologia	<i>Cognitive Neuroscience and Clinical Neuropsychology</i>
	Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	<i>Local development</i>
		<i>Local Development –SteDe Erasmus Mundus programme,(English and French)</i>
		<i>Historical Sciences-TPTI Erasmus Mundus programme, (English and French)</i>

*Percorso in lingua inglese all'interno del CdS in Biotecnologie per l'Alimentazione

Fonte: Unipd – Sito web istituzionale di Ateneo

Tabella 89 – Corsi in lingua inglese: corsi di master e corsi di dottorato nell'Ateneo di Padova nell' a.a 2016/17

Tipo di corso	Titolo del corso
Master 1° livello	<i>Basic and advanced Ecocardiography - (Italian- English)</i>
	<i>Basic and advanced Electrophysiology - (Italian- English)</i>
	<i>Basic design, execution and control of structures and foundations (English)</i>
	<i>Business and Management - MBM: Industry specific Fragrance and Cosmetic Sector; (English)</i>
	<i>Critical criminology and social security. Deviance, institutions and psychological interactions (Italian, English, French, Spanish)</i>
	<i>Diagnosis and surgical treatment of congenital heart diseases (Italian –English)</i>
	<i>Foodservice management – MFC (English)</i>
	<i>International Business for small and medium enterprises - MIBS: academic path in supporting SME internationalisation; academic path in web marketing; academic path in SME global supply chain; academic path in food web marketing (English)</i>
	<i>International Commerce MASCI - (English)</i>
	<i>Policy innovation and social impact assessment (PISIA) (Italian-English)</i>
	<i>Strategic Environmental Management - SEM -(Italian - English)</i>
	<i>Surface treatments for industrial applications - (Italian - English)</i>
	<i>Tourism services design – (Italian - English)</i>
	<i>The voice from communication to the arts physiopathology and rehabilitation (Italian-English- Spanish)</i>
	<i>European Master's Degree in Human Rights and Democratisation – International Master (English)</i>

Tipo di corso	Titolo del corso
Master 2° livello	<i>Advanced biostatistics for clinical research - (Italian - English)</i>
	<i>Aesthetic Plastic Surgery - (Italian - English)</i>
	<i>Electrophysiology in Pediatric Age and in Grown ups with congenital heart defects (Italian - English)</i>
	<i>Pathological mechanisms and clinic features and management of thrombosis for cardiologists (Italian - English)</i>
	<i>Forms of contemporary living (Italian - English)</i>
	<i>GIScience and unmanned system for the integrated management of the territory and the natural resources (Italian- English-Spanish)</i>
	<i>Cardiovascular Pathology - (Italian - English)</i>
	<i>International business lawyer - (Italian - English)</i>
	<i>Pediatrics and its sub-specialty areas: Cardiology, Gastro-enterology, Clinical neurology and neuro-physiology, Rheumatology, Onco-hematology, Pneumology and Allergology, Inherited metabolic diseases, Nefrology, Pediatric Emergency Medicine (Italian - English)</i>
	<i>Machine learning in clinical and surgical research and practice (Italian - English)</i>
	<i>Neuroimaging techniques (Italian English)</i>
Dottorato di ricerca	<i>Astronomy</i>
	<i>Civil and Environmental Engineering Sciences</i>
	<i>Earth Sciences</i>
	<i>Fusion Science and Engineering</i>
	<i>Information Engineering</i>
	<i>Management Engineering</i>
	<i>Mathematical Sciences</i>
	<i>Mechatronics and Product Innovation Engineering</i>
	<i>Molecular Sciences</i>
	<i>Physics</i>
	<i>Science & Engineering of Materials and Nanostructures</i>
	<i>Space Sciences, Technologies and Measurements</i>
	<i>Statistical Science</i>
	<i>Animal and Food Science</i>
	<i>Arterial Hypertension and Vascular Biology</i>
	<i>Biomedical Sciences</i>
	<i>Economics and Management</i>
	<i>Human Rights, Society, and Multi-level Governance</i>
<i>Brain, Mind and Computer Science</i>	
<i>Land, Environment, Resources and Health</i>	

Fonte: Unipd – Sito web istituzionale di Ateneo

L'offerta formativa in lingua inglese cresce anno dopo anno: considerando i soli corsi di laurea e laurea magistrale si passa dai 9 erogati nell'a.a. 2014/15, ai 13 nell'a.a. 2015/16, fino ai 15 nell'a.a. 2016/17. Sono, inoltre, in previsione per l'a.a. 2017/18 altri 4 nuovi corsi totalmente in lingua inglese. Anche i master erogati totalmente o parzialmente in inglese sono aumentati di numero passando dai 17 dell'a.a. 2015/16 ai 26 dell'a.a. 2016/17. I corsi di dottorato di ricerca attivati in lingua inglese per l'a.a. 2016/17 sono passati da 19 a 20. Inoltre, le scuole di Ateneo erogano, all'interno dei propri corsi di laurea magistrale e in qualche caso di corsi di laurea triennale, singoli insegnamenti in lingua inglese, aperti sia a studenti italiani che stranieri.

Tra le iniziative in lingua inglese, l'Ateneo propone annualmente, in collaborazione con istituzioni accademiche internazionali, numerose *International Winter and Summer School* rivolte a ricercatori, dottorandi, studenti *post-graduate* italiani e stranieri, professionisti e dipendenti pubblici o privati. Nel 2016 ne sono state attivate 14.

Lo sviluppo dell'offerta didattica in lingua veicolare, quale strumento destinato ad accrescere il potenziale di attrazione dell'Ateneo, rimane una delle linee strategiche della politica di internazionalizzazione dell'Università di Padova.

Al fine di garantire un insegnamento efficace e di alto livello, l'Ateneo, attraverso il Centro Linguistico di Ateneo, offre ai docenti che tengono insegnamenti in inglese la possibilità di frequentare percorsi formativi differenziati, che rispondano alle loro diverse esigenze (cfr. paragrafo 6.7). Per potenziare la conoscenza della lingua anche degli studenti che frequentano corsi e insegnamenti in inglese, l'Ateneo organizza corsi gratuiti di 50 ore (Progetto *50hrs.english*) con insegnanti di madrelingua.

Nell'ultimo periodo l'Ateneo, coerentemente con i propri obiettivi strategici di internazionalizzazione, ha cercato di privilegiare l'offerta in lingua veicolare negli stadi più avanzati dell'istruzione, compiendo uno sforzo mirante a costruire pacchetti di offerta didattico-scientifica che possano essere facilmente accessibili a studenti provenienti dall'estero.

Il NdV non può non rilevare che la Corte Costituzionale, con sentenza n. 42 del 21/02/2017, ha posto precisi confini all'uso della lingua straniera nei corsi di studio universitari. Pertanto, mentre ritiene che gli obiettivi strategici di internazionalizzazione posti dall'Ateneo vadano comunque perseguiti, raccomanda che siano individuate forme e modalità di erogazione della didattica in lingua veicolare rispettose dei tre fondamentali principi posti dalla Corte: il primato della lingua italiana, il diritto dei capaci e meritevoli ad accedere anche ai gradi più alti dell'istruzione, la libertà d'insegnamento.

8.2. STRUMENTI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Lo strumento di mobilità studentesca più conosciuto e utilizzato dagli studenti è senza dubbio rappresentato dal programma europeo *Erasmus+ for Study*: i dati dell'a.a. 2015/16 registrano un significativo aumento sia degli studenti in uscita (*outgoing* +9,4%) sia, e soprattutto, degli studenti in ingresso (*incoming* +23,1%). Tuttavia i flussi di studenti in ingresso ed in uscita si realizzano anche grazie a numerosi altri programmi e iniziative, che continuano a registrare un buon tasso di successo.

La tabella 90 riassume l'andamento della mobilità studentesca in entrata e in uscita negli ultimi due anni accademici. Risulta evidente che, oltre a *Erasmus+ for Study*, anche i programmi *Erasmus Mundus* ed *Erasmus+ Traineeship* (che consente agli studenti di accedere a tirocini presso imprese, centri di formazione e di ricerca), gli accordi bilaterali, le *Winter e Summer School*, i percorsi per il rilascio di titoli doppi o congiunti e i *degree seeking* costituiscono ulteriori importanti occasioni di mobilità per gli studenti.

Tabella 90 – Mobilità internazionale: numero di studenti in uscita e in entrata per anno accademico nell'Ateneo di Padova

Programma	a.a. 2014/15 N. Studenti OUTGOING	a.a. 2015/16 N. Studenti OUTGOING	a.a. 2014/15 N. Studenti INCOMING	a.a. 2015/16 N. Studenti INCOMING	a.a. 2014/15 TOTALE Studenti in mobilità	a.a. 2015/16 TOTALE Studenti in mobilità
Erasmus+ Studio e Programma SEMP Svizzera ⁶⁹	1321	1445	736	906	2.057	2.351
Erasmus+ Traineeship	224	357	95	55	319	412
Erasmus Mundus Azione 1	65	57	121	89	186	146
Erasmus Mundus Azione 2	16	4	71	86	87	90
Accordi Bilaterali	39	38	118	74	157	112
Altri percorsi congiunti	21	36	13	20	34	56
International Summer & Winter Schools	217	331	442	483	659	814
Altro: mobilità Coimbra Group (Student Exchange Network – SEN)	n.a.	n.a.	8	3	8	3
TOTALE	1.903	2268	1604	1716	3.592	3.984

Fonte: Unipd – Servizio Relazioni internazionali

Erasmus Mundus

Per quanto riguarda *Erasmus Mundus*, il programma si è formalmente concluso nel 2013 ma sono tuttora attivi o in fase di conclusione i progetti relativi alle prime due sue azioni. L’Azione 1 è oggi confluita nell’iniziativa *Erasmus Mundus Joint Master Degrees* EMJMD (Azione Chiave 1 – mobilità) nell’ambito del nuovo programma di istruzione e formazione superiore *Erasmus+*, che prevede un periodo di studio in almeno due università di due diversi Paesi, con rilascio di un titolo doppio o congiunto. Nell’a.a. 2015/16 sono stati finanziati 2 nuovi progetti EMJMD (*Nuphys* e *Stede*), le cui mobilità partiranno nell’a.a. 2017/18. Nel complesso i progetti EMJMD cui l’ateneo partecipa sono 14 (Tabella 91), di cui 9 a livello di laurea magistrale, 2 a livello di master universitario e 3 a livello di dottorato di ricerca. I progetti coinvolgono un *network* di 50 università straniere di 22 diversi paesi europei ed extraeuropei.

Non vengono qui riportati i dati relativi alla mobilità in uscita degli studenti di dottorato, vale a dire i dati relativi a periodi che i dottorandi dell’Ateneo trascorrono all’estero, perché non sono oggi disponibili rilevazioni complete. Allo stato attuale, infatti, l’Ateneo è in grado di fornire solamente il numero di giorni trascorsi all’estero dai dottorandi, calcolati sulla base dall’incremento del 50% della borsa di dottorato, mentre invece molti altri possono essere gli strumenti di supporto finanziario alla mobilità in uscita, come ad esempio i progetti di ricerca internazionali o le borse di studio finanziate da enti esterni o programmi internazionali.

Il NdV raccomanda che l’Ateneo si doti di uno strumento in grado di contabilizzare in modo esaustivo e affidabile i dati della mobilità in uscita dei dottorandi, indipendentemente dallo strumento finanziario usato, da utilizzarsi anche come indicatore per la valutazione dei corsi a fini premiali.

⁶⁹ Sono stati inclusi nel conteggio complessivo degli studenti in mobilità con il programma *Erasmus+* anche gli studenti in scambio attraverso il programma *Swiss-European Mobility Programme* (SEMP), introdotto nel 2014 per sopperire alla mancata inclusione della Svizzera tra i “Paesi Programma” eleggibili per le attività di studio nel contesto del nuovo Programma *Erasmus+*, e gli studenti dell’azione *Erasmus+ International Credit Mobility*, avviata nel 2015.

Tabella 91 – *Erasmus Mundus Joint Master Degrees ed Erasmus Mundus Azione 1*: elenco progetti nell'a.a. 2015/16

<p>9 corsi di laurea magistrale:</p> <p>PLANTHEALTH – Plant Health in Sustainable Cropping Systems</p> <p>ALGANT – Master course in Algebra, Geometry and Number Theory;</p> <p>ASTROMUNDUS – Astrophysics;</p> <p>MEDFOR – Mediterranean Forestry and Natural Resources Management;</p> <p>NUPHYS – Erasmus Mundus Master Joint Degree Nuclear Physics</p> <p>STeDE – Erasmus Mundus Master in Sustainable Territorial Development;</p> <p>SUTROFOR – Master in Sustainable Tropical Forestry Development;</p> <p>SUFONAMA – Master in Sustainable Forest and Nature Management;</p> <p>TPTI – Techniques, Patrimoines, Territoires de l'Industrie: Histoire, Valorisation, Didactique;</p> <p>2 corsi di master universitario:</p> <p>BIOETHICS – Master of Bioethics;</p> <p>SAHC – Advanced Master in Structural Analysis of Monuments and Historical Constructions;</p> <p>3 corsi di dottorato di ricerca:</p> <p>ALGANT DOC – Algebra, Geometry and Number Theory Joint Doctorate;</p> <p>EXTATIC – Extreme-ultraviolet and X-ray Training in Advanced Technologies for Interdisciplinary Cooperation;</p> <p>FUSION-DC – International Doctoral College in Fusion Science and Engineering.</p>

Fonte: Unipd – Servizio Relazioni internazionali

A fronte della continua diminuzione del numero di borse di studio offerte dalla Commissione Europea agli studenti *Erasmus Mundus*, nell'a.a. 2015/16 si è registrata una lieve diminuzione del numero di studenti dell'Ateneo (146) che hanno partecipato a tali progetti; l'attrattività di percorsi di titolo doppio/congiunto è confermata, tuttavia, dalla partecipazione di studenti *self-sponsored*: nell'a.a. 2015/16 sono stati 33 (+10% rispetto al precedente anno accademico).

L'Ateneo ha sostenuto l'attribuzione di borse di studio per alcuni progetti specifici: a titolo di esempio, il progetto EMA1 ALGANT, all'11^a edizione, ha proseguito le proprie attività anche per l'a.a. 2015/16 senza finanziamento comunitario, grazie al sostegno di una borsa di mobilità di durata biennale.

Anche i progetti dell'Azione 2 sono in fase conclusiva. Attualmente l'Ateneo partecipa a 3 progetti con Paesi del Nord Africa, dell'Estremo Oriente e dell'America Latina (Tabella 92). L'Università di Padova ha il ruolo di coordinatore del progetto SILKROUTE, finanziato con un budget di oltre 2,5 milioni di euro, per un totale di 142 borse di studio assegnate, da e per 5 Paesi dell'Asia Centrale.

Tabella 92 – *Erasmus Mundus Azione 2*: elenco progetti dell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2015/16

<p>AL-IDRISI – A scholarship scheme for exchange and cooperation between Europe and North Africa;</p> <p>AMIDILA - Academic Mobility for Inclusive Development In Latin America;</p> <p>SILKROUTE – SILK Road Universities Towards Europe.</p>
--

Fonte: Unipd – Servizio Relazioni internazionali

L'Azione 2 è confluita nei progetti di *International Credit Mobility with Partner Countries* (paesi

non UE) nell'ambito del Programma *Erasmus+*. L'Ateneo ha partecipato nel 2015 e nel 2016 ai primi due bandi (ciascuno della durata di 2 anni accademici), che finanziano mobilità per motivi di studio, insegnamento e formazione. Nel corso dell'a.a. 2015/16 sono arrivati i primi 6 studenti *incoming* da India, Kazakistan e Uzbekistan (il dato è incluso tra gli studenti *Erasmus+ Studio* nella tabella 89).

L'agenzia Nazionale *Erasmus+* Indire ha finanziato un elevato numero di collaborazioni richieste dall'Ateneo, attribuendo a Padova un *budget* di 517.000 euro nel 2015 e di quasi 790.000 euro nel 2016: questo secondo finanziamento prevede la realizzazione di 159 mobilità in varie aree disciplinari, di cui 80 studenti *incoming*, 15 studenti *outgoing*, 20 docenti *incoming* e 32 docenti *outgoing* per insegnamento, nonché 12 docenti in ingresso per formazione. Le Università *partner* provengono dai seguenti 18 Paesi: Albania, Algeria, Armenia, Bangladesh, Camerun, Egitto, Etiopia, Georgia, Israele, Kazakistan, Malesia, Nepal, Serbia, Sud Africa, Tunisia, Ucraina, Uganda, Uzbekistan.

In conclusione l'entrata in vigore del programma Europeo per Istruzione, Formazione, Gioventù e Sport *Erasmus+* (2014-2020) ha comportato, rispetto all'organizzazione prima contemplata in *Erasmus Mundus*, le sostanziali modifiche che si riassumono di seguito:

- i percorsi di cooperazione, ex Azione 1, continuano per il secondo ciclo in *Erasmus Mundus Joint Master Degree*, mentre i percorsi di terzo ciclo convergono ora nel nuovo programma europeo per Ricerca e Innovazione *Horizon 2020* e, nella fattispecie, nelle azioni *Marie Curie*;
- si esauriranno progressivamente i precedenti progetti *Erasmus Mundus* inerenti le Azioni 2 e 3 in quanto le relative attività sono in parte confluite nelle nuove azioni del programma *Erasmus+*: in particolare l'Azione 2 nei progetti di *International Credit Mobility with Partner Countries*;

Accordi bilaterali

La cooperazione *inter-istituzionale* è promossa in Ateneo anche attraverso gli accordi bilaterali stipulati con università estere, soprattutto *extra* europee. Nel corso dell'a.a. 2015/16, sono stati firmati 64 nuovi accordi di collaborazione accademica, rispetto ai 48 firmati nell'anno precedente. Il numero complessivo di accordi attivi fino al 30/09/2016 risulta pari a 280.

Nell'ambito degli accordi con l'Australia, si segnala che, a seguito dell'evento *Padova meets Sidney* di settembre 2016, è stato firmato un accordo con la *University of Sidney* e con la ANU-*Australian National University* (la 19^a università nel *ranking* mondiale) ed è in fase di rinnovo l'accordo con la *University of New South Wales*.

Nell'ambito degli accordi con la Cina, nel 2016 sono stati firmati 7 nuovi accordi con importanti istituzioni di istruzione superiore. Per la prima volta, inoltre, l'Università di Padova ha aperto un ufficio presso un'università cinese: si tratta della *Guangzhou University*, con la quale l'Ateneo ha una consolidata storia di collaborazione e di scambio di docenti e studenti.

International Summer and Winter School di Ateneo

Le *International Summer and Winter School* di Ateneo (ISWS), organizzate in collaborazione con istituzioni accademiche internazionali allo scopo di potenziare le opportunità di formazione sia nel campo della ricerca sia in quello della didattica, confermano un *trend* positivo nel corso delle varie edizioni: 19 progetti sono stati finanziati sia nel 2013 che nel 2014, 27 nel 2015. Un leggero calo si registra nel numero di progetti (14) selezionati per il 2016.

Percorsi internazionali finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti

Il crescente impegno dell'Ateneo nel promuovere e sostenere i percorsi internazionali finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti è stato confermato anche nell'a.a. 2015/16. Sono stati siglati due nuovi accordi internazionali: il primo riguarda il nuovo corso di Laurea Magistrale in *Sustainable Agriculture* (LM 69) e coinvolge la *University of Georgia* (USA), prima università americana con cui l'Ateneo istituisce un percorso di questo tipo; il secondo, siglato con la *University of Ulm*, Germania, riguarda il corso di Laurea Magistrale in *Medical Biotechnology*. L'interesse degli studenti a partecipare ai percorsi internazionali continua a registrare un trend positivo: complessivamente i flussi di mobilità coinvolgono 26 studenti *outgoing* e 13 studenti *incoming*, per un totale di 39 studenti, a cui si aggiungono altri 7 studenti del programma in matematica pura ALGANT del percorso *Erasmus Mundus Master Degree*.

Sempre nell'ambito dei titoli doppi/congiunti, si evidenzia inoltre come la pluriennale esperienza di Padova nell'ambito del progetto di eccellenza *Top Industrial Managers for Europe* (T.I.M.E.) sia proseguita anche nell'a.a. 2015/16, con la selezione di 9 studenti per il primo anno di mobilità e la continuazione delle 11 mobilità, selezionate nel precedente anno accademico, nelle sedi consorziate in Francia, Spagna e Danimarca.

La tabella 93 riassume il coinvolgimento dell'Ateneo, nell'a.a. 2015/16, in percorsi internazionali non *Erasmus Mundus* finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti (11 nel complesso considerando anche il progetto TIME, 3 a livello di laurea triennale e 8 a livello di laurea magistrale).

Tabella 93 – Elenco dei programmi congiunti finalizzati al rilascio del titolo doppio o congiunto nell'a.a. 2015/16

Accordo Bilaterale	Area	Corso di studio
<i>Ecole Supérieure de Commerce de Montpellier, (France)</i>	Economia	<i>Economia e Management</i> - L18
<i>Manchester Metropolitan University - Business School (UK)</i>	Economia	<i>Economia e Management</i> - L18
<i>Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca (Romania)</i>	Studi Europei	Laurea in Scienze Politiche, Studi Internazionali e Governo delle Amministrazioni - L36
<i>Friedrich Schiller Universitaet Jena</i>	Filosofia - Idealismo Tedesco e filosofia dell'Europa Moderna	Laurea Magistrale in Scienze Filosofiche - LM78
<i>Université Stendhal-Grenoble 3</i>	Filologia - Francesistica e Italianistica	Laurea Magistrale in Filologia Moderna - LM14
<i>Université Paris V et Paris VII</i>	Biologia - Genetique Moleculaire	Laurea Magistrale in Biologia Molecolare, Curriculum " <i>Génétique moleculaire</i> " - LM6
<i>Università Jagellonica di Cracovia (Polonia)</i>	Studi Europei	Laurea Magistrale in Studi Europei -LM90
<i>University of Wroclaw (Polonia)</i>	Diritti umani	Laurea Magistrale in " <i>Human Rights and Multi-Level Governance</i> " – LM52
<i>University of Georgia (USA)</i>	Agricoltura	Laurea Magistrale <i>Sustainable Agriculture</i> LM 69
<i>University of ULM (Germania)</i>	Medicina Molecolare	Laurea Magistrale <i>Medical Biotechnology</i> LM 9
<i>TIME</i> (vedi capoverso dedicato)	Ingegneria	Tutti i corsi di studio della scuola di ingegneria

Fonte: Unipd – Servizio Relazioni internazionali

Degree seeking

Anche se numericamente ancora modesto, è in crescita il numero di studenti in entrata o *degree seeking*, cioè studenti che si iscrivono a Padova con l'obiettivo di conseguire il titolo finale presso l'Ateneo patavino. Nell'a.a. 2015/16 si sono immatricolati 173 studenti *degree seeking* "puri", iscritti all'Ateneo senza essere parte di programmi internazionali.

8.3. AZIONI DI ATENEO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Iniziative di cooperazione universitaria

Sono proseguite le numerose attività previste nell'ambito del bando per Iniziative di cooperazione universitaria, estese a tutti i Paesi del mondo con la sola esclusione del territorio UE. Nel corso del 2016, corrispondente alla 7^a edizione del bando, sono stati selezionati 32 progetti, finalizzati all'implementazione di attività di ricerca e didattica, alla progettazione di nuove collaborazioni scientifico-accademiche e ad azioni di *capacity building* per la realizzazione della mobilità e della ricerca.

Visiting Scientist

Molto positivi sono stati anche i riscontri per l'iniziativa *Visiting Scientist*, avviata nel 2010 allo scopo di incoraggiare la mobilità in entrata per brevi periodi (1-3 mesi) di studiosi stranieri di chiara fama. Il numero di docenti è progressivamente cresciuto: se nell'ambito della prima chiamata (2010) sono stati assegnati 14 contributi, con un *budget* totale di 60.000 euro, il bando 2015 ha visto l'assegnazione di 55 contributi, 9 della durata di 3 mesi. Con il bando 2016 sono stati assegnati 58 contributi con un finanziamento complessivo di euro 259.000. Nell'ambito del bando 2017 è stata finanziata la mobilità di 66 *Visiting Scientist*.

Visiting Professor

Nel corso del 2016 è stata riproposta l'iniziativa *Visiting Professor* (ViP), finalizzata a incrementare la presenza di docenti stranieri nel nostro Ateneo. Il bando 2016, a differenza delle edizioni precedenti, è stato finanziato dalla Fondazione CARIPARO e ha finanziato 7 posizioni per docenti di chiara fama chiamati a tenere insegnamenti in lingua veicolare e 14 posizioni per attività di collaborazione scientifica presso i dipartimenti dell'Ateneo. L'iniziativa prevede un periodo di permanenza dei ViP che varia da 3 a 6 mesi.

È stato pubblicato un bando per l'internazionalizzazione della didattica che prevede l'assegnazione di contributi per tre tipologie di attività da svolgersi nel corso dell'a.a. 2016/17: attività didattica nei corsi di studio erogati interamente in lingua veicolare; seminari tenuti da docenti stranieri in lingua inglese o altra lingua veicolare; organizzazione di corsi di preparazione linguistica per gli studenti. Il *budget* complessivo destinato all'iniziativa è pari a 600.000 euro.

Buddy-Erasmus

Continua ad ottenere un riscontro positivo l'iniziativa di tutorato per il progetto *Buddy-Erasmus*, avviato da qualche anno e descritta nel paragrafo 6.5.

Per tutti gli studenti *incoming* sono stati organizzati dei *Welcome Days* in ciascuna scuola di Ateneo. Tale evento ha visto la partecipazione di oltre 800 studenti nel primo e 400 studenti nel secondo semestre 2015/16.

Per il quinto anno consecutivo è stato inoltre organizzato l'*Erasmus International Staff Training Week* nell'ambito dell'azione *Erasmus+/Mobility Projects for HEI students and staff – Staff Mobility for training*, con partecipanti provenienti da tutti i Paesi dell'UE. Il numero dei partecipanti è salito notevolmente rispetto all'edizione precedente: da 12 a 35 tra amministrativi e docenti, selezionati sulla base delle numerosissime candidature ricevute e rappresentativi dell'intero scenario europeo di Istituzioni di Istruzione Superiore. La formazione verteva sul

tema delle competenze interculturali dalle diverse prospettive degli studenti, dello staff amministrativo e di quello accademico.

In seno alla *Staff Week* è stato poi organizzato un seminario dedicato alla nuova azione *Erasmus+ International Credit Mobility – KA107*, in collaborazione con il Gruppo di Lavoro del *Coimbra Group “Academic Exchange and Mobility”*, che ha visto la partecipazione delle Agenzie Nazionali di 5 diversi paesi e di un rappresentante della Commissione Europea. L'evento si configura come primo seminario transnazionale sul tema e i risultati (raccolti in 3 documenti) sono stati particolarmente apprezzati dalle varie agenzie nazionali partecipanti, che li hanno successivamente condivisi e discussi con la rete Europea di Agenzie Nazionali.

La presenza padovana nelle varie articolazioni operative del *Coimbra Group* è significativa da molti anni. A partire dall'a.a. 2015/16, sono stati avviati incontri regolari tra i vari referenti padovani dei Gruppi di Lavoro della rete, al fine di favorire la condivisione delle attività. L'Ateneo partecipa inoltre all'EUA – *European University Association*, alla rete *Triangulum*, al network di eccellenza T.I.M.E. – *Top Industrial Managers for Europe* e al consorzio ESRUC – *Eurasian Silk Road Universities Consortium*.

Tra la partecipazione di Padova ad associazioni internazionali si ricordano, infine, la collaborazione con il gruppo di università consorziate nella VIU – *Venice International University*, con la rete *World100 Reputation Network* (dal 2014) e, più recentemente, con l'Unione delle Università del Mediterraneo (UNIMED) e con la rete di esperti EAIE sui percorsi internazionali.

8.4. VISIBILITÀ DELL'ATENEO AI FINI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Nell'ottica di fornire strumenti omogenei ed efficaci per la presentazione dell'Università di Padova in lingua inglese, sono state messe a disposizione di tutto il personale docente e tecnico-amministrativo di Ateneo selezioni di *slide* e di video in lingua inglese. La documentazione è pubblicata nella pagina riservata *Presenting Unipd*⁷⁰ del sito istituzionale.

Al fine di promuovere in maniera coordinata e univoca l'offerta formativa in lingua inglese l'Ateneo ha recentemente aderito al portale *StudyPortals*⁷¹. L'iniziativa costituisce un utile strumento per contribuire a rendere maggiormente visibile e competitiva l'immagine dell'Ateneo attraverso un canale di supporto e di interfaccia; permette inoltre di beneficiare delle opportunità offerte in termini di profilo di Ateneo, posizionamento, report dati e statistiche.

Strumento fondamentale per la visibilità internazionale e per l'attrattività sono i siti *web* ufficiali di Ateneo, dei dipartimenti, delle scuole e dei dottorati di ricerca. È necessario che per chi accede a tali siti sia disponibile una versione in lingua inglese, coerente con la versione italiana e aggiornata con continuità. Nonostante le azioni messe in atto dall'Ateneo, l'attuale situazione non appare ancora pienamente soddisfacente; tuttavia si registrano segnali di miglioramento.

Il NdV raccomanda che l'Ateneo adotti un'azione forte che conduca alla predisposizione di tutti i siti *web* ufficiali omogenei anche in lingua inglese e all'adozione di un monitoraggio continuo, in particolare per quanto riguarda la didattica e la ricerca.

Il NdV ritiene che l'Università di Padova possieda tutti gli strumenti necessari per incrementare in maniera sostanziale la propria collocazione internazionale. Per ciascuna delle aree sopra

⁷⁰ Accessibile alla pagina <https://elearning.unipd.it/presentingunipd> attraverso l'inserimento di credenziali personale (*Single Sign On – SSO*).

⁷¹ <http://www.mastersportal.eu/universities/518/university-of-padova.html>.

esaminate appare tuttavia necessario stabilire specifici obiettivi programmatici da raggiungere e corrispondenti tempistiche a medio e lungo termine; vanno altresì contestualmente definite le azioni da adottare, i soggetti coinvolti, nonché gli strumenti organizzativi e finanziari necessari al loro raggiungimento.