



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Rapporto Annuale 2016 - 2017



Nucleo di Valutazione di Ateneo

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

RAPPORTO ANNUALE
SULL'ATENEO
2016-2017

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 2016-2017 hanno collaborato Marina Scoma, Erica Bezzon, Anna Maria Dalla Valle, Michela Fadò e Laura Schiavon del Settore Studi e Valutazione (Area Finanza e Programmazione).

Si ringrazia il personale degli uffici amministrativi che ha collaborato alla raccolta dei dati e reso possibile la stesura del Rapporto Annuale 2016-2017.

e-mail: nucleo.valutazione@unipd.it

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

SOMMARIO

EXECUTIVE SUMMARY	1
1. LE PERSONE	17
1.1. PERSONALE DOCENTE	19
1.2. PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E ALTRE TIPOLOGIE DI PERSONALE	24
1.3. ASSEGNISTI/E, DOTTORANDI/E E SPECIALIZZANDI/E	27
1.4. STUDENTI E STUDENTESSE	27
1.5. PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE DELLE POLITICHE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE	28
1.5.1. CESSAZIONI	29
1.5.2. PIANO STRAORDINARIO PER IL RECLUTAMENTO DI RICERCATORI/TRICI	31
2. L'ORGANIZZAZIONE	33
2.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO	33
2.2. CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	39
2.2.1. PROGETTO <i>GOOD PRACTICE</i>	42
2.2.2. INDAGINI DI <i>CUSTOMER SATISFACTION</i> SUI SERVIZI EROGATI	46
2.3. TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	46
2.4. AZIONI DI SVILUPPO DEL PERSONALE	47
2.5. BENESSERE ORGANIZZATIVO	49
2.6. PARI OPPORTUNITÀ	52
3. LA DIDATTICA	53
3.1. CORSI DI LAUREA E DI LAUREA MAGISTRALE	53
3.2. CARRIERA DEGLI STUDENTI E DELLE STUDENTESSE	54
3.3. CORSI ESTIVI A BRESSANONE	58
3.4. SCUOLA GALILEIANA DI STUDI SUPERIORI	59
3.5. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ DEI CORSI DI STUDIO	61
3.5.1. AUDIZIONI DEI CORSI DI STUDIO	61
3.5.2. INDAGINE SULLE OPINIONI DEGLI STUDENTI E DELLE STUDENTESSE	64
3.6. INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO	66
3.7. FORMAZIONE <i>POST-LAUREAM</i>	68
3.7.1. DOTTORATI DI RICERCA	68
3.7.2. SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	70
3.7.3. CORSI PER L'APPRENDIMENTO PERMANENTE	70
3.7.4. ALTRI CORSI	72
4. I SERVIZI PER GLI STUDENTI E PER LE STUDENTESSE	73
4.1. CONTRIBUZIONE STUDENTESCA	73
4.2. AGEVOLAZIONI ED ESONERI SULLA CONTRIBUZIONE STUDENTESCA	74
4.3. BORSE DI STUDIO E COLLABORAZIONI <i>PART-TIME</i>	76
4.4. ORIENTAMENTO	77
4.5. TUTORATO	79

4.6.	STAGE E JOB PLACEMENT	82
4.7.	ATTIVITÀ PROPOSTE DAL CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO	84
4.8.	SERVIZI FORNITI DALL'AZIENDA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO	85
4.9.	CONTRIBUTI PER ATTIVITÀ CULTURALI E SOCIALI DEGLI STUDENTI	87
4.10.	SERVIZI PER LE ATTIVITÀ LUDICHE E SPORTIVE	88
4.11.	SERVIZI PER GLI STUDENTI E PER LE STUDENTESSE CON DISABILITÀ O DIFFICOLTÀ DI APPRENDIMENTO	89
4.12.	SERVIZIO DI ASSISTENZA PSICOLOGICA	90
4.13.	AULE E LABORATORI	92
4.14.	RAPPRESENTANZA STUDENTESCA	92
5.	LA RICERCA	95
5.1.	FINANZIAMENTI PER LA RICERCA	97
5.1.1.	FONDI DI ATENEO	97
5.1.2.	FONDI MIUR.....	104
5.1.3.	RICERCA FINANZIATA DA ALTRI ENTI NAZIONALI	109
5.1.4.	FONDI EUROPEI O INTERNAZIONALI.....	113
5.1.5.	PRODOTTI DELLA RICERCA.....	116
6.	LA TERZA MISSIONE E L'IMPATTO SOCIALE.....	119
6.1.	LE STRATEGIE DI TERZA MISSIONE.....	119
6.2.	LA VALUTAZIONE DELLA TERZA MISSIONE DA PARTE DI ANVUR	124
6.3.	EVOLUZIONE E SVILUPPO DELLA TERZA MISSIONE NELL'ULTIMO TRIENNIO	125
6.4.	VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA	126
6.4.1.	GESTIONE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE	126
6.4.2.	IMPRENDITORIALITÀ ACCADEMICA.....	127
6.4.3.	ATTIVITÀ CONTO TERZI	128
6.4.4.	STRUTTURE DI INTERMEDIAZIONE	130
6.5.	PRODUZIONE DI BENI PUBBLICI DI NATURA SOCIALE, EDUCATIVA E CULTURALE	131
6.5.1.	PRODUZIONE E GESTIONE DI BENI CULTURALI.....	132
6.5.2.	TUTELA DELLA SALUTE	135
6.5.3.	FORMAZIONE CONTINUA	136
6.5.4.	PUBLIC ENGAGEMENT	137
7.	L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	141
7.1.	STUDENTI E STUDENTESSE INTERNAZIONALI	141
7.2.	CORSI INTERNAZIONALI.....	143
7.3.	MOBILITÀ INTERNAZIONALE	145
7.3.1.	STUDENTI E STUDENTESSE IN ENTRATA E IN USCITA	145
7.3.2.	PROGRAMMI DI MOBILITÀ INTERNAZIONALE	147
7.4.	AZIONI DI ATENEO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	151
7.5.	VISIBILITÀ DELL'ATENEO AI FINI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	154
8.	LA GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE.....	157
8.1.	ANALISI FFO 2017	157
8.2.	BILANCIO UNICO DI ESERCIZIO 2016	163
8.3.	ALCUNI INDICATORI DI BILANCIO	167
8.4.	PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018.....	170

9. IL PATRIMONIO EDILIZIO.....	173
9.1. I BENI IMMOBILI	173
9.1.1. AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	173
9.1.2. SEDI E LOGISTICA	174
9.2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO SULL'EDILIZIA	177
9.3. IL PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI 2015-2017	178
9.3.1. L'IMPOSTAZIONE DEL PIANO DEGLI INTERVENTI 2015-2017	178
9.3.2. I PRINCIPALI INTERVENTI 2015-2017	179
9.3.3. IL GRADO DI ATTUAZIONE DEL PIANO 2015-2017.....	181
9.3.4. LE VARIAZIONI AL PIANO 2015-2017	181
9.3.5. I POLI MULTIFUNZIONALI	182
9.4. IL PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI 2018-2020	183
9.4.1. L'IMPOSTAZIONE DEL PIANO TRIENNALE DEGLI INTERVENTI 2018-2020	183
9.4.2. I PRINCIPALI INTERVENTI PREVISTI	185
9.4.3. LA CASERMA PIAVE.....	185

EXECUTIVE SUMMARY

Il Rapporto Annuale assume, quest'anno, una rilevanza ancora maggiore rispetto agli anni scorsi come strumento informale per comunicare sinteticamente le considerazioni del Nucleo di Valutazione (NdV) sull'organizzazione e la gestione delle attività svolte in tutti i settori dell'Università degli Studi di Padova. La visita da parte della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) dell'ANVUR, che si terrà nel mese di novembre 2018, rende, infatti, questo documento un prezioso supporto non solo agli organi deputati al governo dell'Ateneo, alle componenti accademiche, alle strutture di gestione amministrativa, tecnica e organizzativa, alla componente studentesca e a tutta la comunità esterna interessata a conoscere la grande e ricca realtà dell'Ateneo patavino come negli anni scorsi, ma anche agli esperti dell'ANVUR. Questi potranno trovarvi dati e informazioni utili a costruire un quadro complessivo dell'Ateneo e delle molteplici attività e iniziative che si svolgono al suo interno e che hanno anche significative ricadute sull'esterno.

Sebbene con alcune innovazioni significative, anche quest'anno il Rapporto si propone di delineare una ricognizione dei principali ambiti verso cui si orienta la vocazione dell'Ateneo. La chiave di lettura rimane quella della valutazione della qualità, dell'efficacia e della trasparenza. Si prenderanno dunque in esame l'organizzazione e la gestione delle risorse umane, strumentali e fisiche, funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, con un *focus*, quest'anno, sull'investimento nell'edilizia. Si analizzeranno i dati e gli indicatori più significativi, derivandone spunti anche per l'implementazione di un sistema di monitoraggio più ricco e articolato. Si presenteranno confronti e analisi comparative 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 con 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 della popolazione studentesca, del corpo docente, del personale, delle strutture, delle attività, delle ricerche e delle iniziative dell'Ateneo.

Come l'anno scorso, si è scelto di attendere la disponibilità di dati consolidati per dare piena visibilità ai risultati conseguiti dall'Ateneo. Si sono così attesi gli esiti della nuova procedura di finanziamento statale riservata ai Dipartimenti di Eccellenza, che ha visto Padova posizionarsi tra i primi atenei d'Italia per numero di dipartimenti ammessi al finanziamento. Inoltre, questo tempo ha consentito di veder realizzata la nuova organizzazione dell'Amministrazione Centrale, avviata nel corso del 2017 e che si è conclusa a marzo di quest'anno, nonché il riassetto molto importante del Presidio di qualità di Ateneo, che ha visto unificati in un'unica struttura gli organismi per la didattica, per la ricerca e per la terza missione. Infine, si è potuto anche prendere in esame lo sforzo fatto dall'Amministrazione nel campo dell'edilizia, con una serie di interventi determinanti per il futuro assetto strutturale, logistico e organizzativo dell'Ateneo.

Il Rapporto, oltre alla breve sintesi introduttiva, si articola in nove capitoli, dedicati, rispettivamente, alle persone, all'organizzazione, alla didattica, ai servizi per gli studenti e le studentesse, alla ricerca, alla terza missione e impatto sociale – capitolo introdotto per la prima volta lo scorso anno per valorizzare l'insieme delle attività promosse dall'Ateneo patavino a favore della collettività – all'internazionalizzazione, alla gestione e al patrimonio edilizio, capitolo che tiene conto dei nuovi importanti investimenti in questo settore.

LE PERSONE

Sono 8.783 le unità di personale coinvolte a vario titolo nell'Università di Padova. Oltre 4 mila dipendenti, di cui 2.140 docenti strutturati, ricercatori e ricercatrici, 2.303 unità di personale

tecnico-amministrativo (PTA) e dirigenziale e circa 5.000 altre persone tra specializzandi/e, dottorandi/e, CO.CO.CO., docenti a contratto, operai/e stagionali, personale volontario, e altri. Tutti costoro costituiscono il patrimonio di risorse umane di 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 significativi nel corso di questi ultimi anni. Se si guarda agli iscritti ai corsi di studio, i numeri sono relativamente stabili: 57.272 nell'a.a. 2016/17, in linea con il dato dell'a.a. 2013/14 quando gli iscritti erano 57.745. La provenienza di questi studenti/esse (il 79,5% a fronte dell'80,1% dell'anno precedente proviene dal Veneto) conferma che l'Università di Padova non riesce ancora a contrastare la scarsa mobilità territoriale degli studenti italiani e delle studentesse italiane: nonostante lievi segni di miglioramento, ancora solo il 16,4% proviene da fuori Regione. Rispetto agli altri atenei del gruppo di confronto (Bari, Bologna, Firenze, Milano Statale, Napoli-Federico II, Roma-La Sapienza, Torino), Padova si pone al sesto posto con il 4,1% di iscritti provenienti dall'estero, in lieve calo rispetto allo scorso anno. Si tratta comunque 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 lavoratori con contratto a tempo indeterminato sia tra il PTA sia tra i/le docenti. Nel corso del 2017 si è registrato un aumento del personale tecnico-amministrativo e dirigenziale, che è passato da 2.268 a 2.303 unità. L'unico calo si registra nella categoria D (-14 unità). Nello specifico il personale dirigenziale è aumentato, anche al netto dei due dirigenti non in servizio al 31/12/2017.

In relazione al personale docente a tempo indeterminato, nel 2017 sono stati registrati 118 nuovi ingressi a fronte di 72 uscite per trasferimento o pensionamento, 80 passaggi interni dalla posizione di ricercatore a quella di associato e 47 passaggi da associato a ordinario. Complessivamente il rapporto tra il numero di studenti/esse e il numero di docenti è molto positivo (38,3) e risulta il valore più basso nel gruppo di confronto.

Nella formazione alla ricerca e in quella *post-lauream* con funzioni di assistenza medica, sono presenti rispettivamente 1.229 dottorandi/e, 879 assegnisti/e e 1.290 specializzandi/e. Il numero di assegnisti/e e di dottorandi/e si è lievemente ridotto nel corso del 2017, mentre gli specializzandi/e sono aumentati.

La composizione per ruolo del personale docente (ordinario/a, associato/a, ricercatore/trice) mostra una sostanziale stabilità in termini di distribuzione tra il 2015 e il 2017 (rispettivamente 24%, 43%, 33%), mantenendo un assetto cosiddetto "a botte". Il calo che si sarebbe avuto nella fascia dei ricercatori e delle ricercatrici rispetto a quella degli associati e delle associate per effetto dei pensionamenti, delle riforme e del piano straordinario per l'assunzione di ruoli da associato 2011-2014 è stato compensato grazie al significativo reclutamento di ricercatori e ricercatrici a tempo determinato.

Nella comparazione con gli atenei di confronto, Padova ha migliorato sensibilmente la presenza dei ricercatori e delle ricercatrici a tempo determinato (RTD) che sono passati da 85 nel 2015 a 250 nel 2017. Padova è ora tra i primi cinque atenei, con un rapporto RTD/docenti pari al 12% (a fronte dell'8,6% del 2016). Si è trattato di un investimento considerevole da parte dell'Ateneo, che si è reso possibile anche in virtù del contributo del Piano straordinario dei RTD di tipo b) che ha assegnato all'Ateneo patavino 65 posti, pari al 5% di quanto previsto a livello nazionale. Il NdV apprezza i criteri di riparto delle risorse che hanno tenuto conto sia degli esiti della valutazione VQR (con specifico riferimento all'indicatore IRFD VQR 2011-2014) sia dell'esigenza di garantire ai dipartimenti non vincitori dei progetti di eccellenza (ma comunque

inclusi nella lista dei 352) un'azione specifica di finanziamento per sostenere lo sviluppo del dipartimento, in un'ottica inclusiva volta al miglioramento continuo.

Questa politica ha avuto riflessi positivi anche sull'età media del corpo docente (51 anni nel 2017 rispetto ai 52 del 2016) che è scesa, seppur di poco, al di sotto della media nazionale (52 anni). Rimane da monitorare la situazione relativa alle cessazioni che nel periodo 2018-2021 si prevede porterà, per alcuni dipartimenti, al pensionamento anche di oltre un quarto dei/le docenti (25,9%), con alcuni dipartimenti nei quali la previsione di cessazioni al 2025 supera il 40%. Calcolando le uscite di chi ricopre i ruoli di professori ordinari, associati e ricercatori a tempo indeterminato solo sulla base del raggiungimento del tetto massimo di età, nell'Ateneo si prevede una fuoriuscita di personale nel 2021 pari al 9,1% circa del personale in servizio al 31/12/2017; percentuale che raggiungerà nel 2025 il 18,6%.

Sempre in tema di reclutamento, il NdV giudica molto positivamente che, nell'utilizzo complessivo del *budget* per le chiamate di docenti, l'Ateneo abbia ampiamente rispettato il vincolo introdotto dalla L. 240/2010 (utilizzo per non più del 50% di procedure ex art. 24 comma 6, L. 240/2010): la percentuale dei punti organico riconducibile a procedure ex art. 24, commi 5 e 6, è, infatti, per il periodo 2013-2017, pari a 37,9%. Questi dati dimostrano che l'Ateneo ha fatto un uso molto parsimonioso di procedure per l'entrata in ruolo ex art. 24.

La composizione per genere del personale docente di ruolo dell'Ateneo mostra ancora una quantità modesta di donne, soprattutto nelle posizioni superiori. Con solo il 36% di donne (nel 2016 la proporzione era del 35%), Padova risulta essere ancora 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 nel ruolo di professore ordinario, dove è presente una sola donna ogni 5 posizioni (21%), e di professore associato, con una donna ogni tre (36%), mentre è un po' più equilibrata tra i ricercatori e le ricercatrici a tempo indeterminato (48%) e determinato (42%). Per quanto riguarda i nuovi ingressi (118 unità nel 2017), la percentuale di donne rimane bassa ed è pari al 38% dei nuovi assunti (49 su 118): 2 donne su 10 nel ruolo di professore ordinario (20%), 6 donne su 17 nel ruolo di professore associato (35%) e 41 donne su 92 nel ruolo di ricercatore a tempo determinato (45%). Con riferimento, invece, alle progressioni di carriera (127 unità nel 2017), le donne rappresentano il 30% nei passaggi dal ruolo di professore associato a quello di professore ordinario (14 su un totale di 47) e il 41% nei passaggi dal ruolo di ricercatore a quello di professore associato (33 su un totale di 80). La dinamica generale mostra dunque segni di lento riequilibrio con lievi variazioni positive rispetto allo scorso anno, segno di una sensibilità e di un impegno crescenti. La situazione però permane molto eterogenea tra i diversi dipartimenti. Ancora particolarmente critica è la presenza di donne nei ruoli apicali: in ben 5 dipartimenti su 32 vi è meno del 5% di professoressesse ordinarie (in 4 di questi non vi sono donne in prima fascia) e in 8 dipartimenti non si supera il 10%.

Si conferma, invece, il sostanziale equilibrio di genere tra il PTA riscontrato già l'anno scorso, ove la presenza femminile si attesta su percentuali superiori al 50% in tutte le categorie. Una eccezione va segnalata con riferimento al personale dirigenti, tra i quali sono presenti solo 3 donne su 11 (27%), con un calo rispetto al 2016.

Sebbene l'Ateneo si presenti di grandi dimensioni, in salute e con elementi di dinamismo, ci sono ancora 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 previsti per i prossimi anni. Soprattutto per quanto riguarda il personale docente, raccomanda di mantenere elevata l'attenzione sul reclutamento dei giovani (ricercatori e ricercatrici a tempo determinato, assegnisti e assegniste, *post-doc*), di riequilibrare la composizione per ruolo del corpo docente e di proseguire nel rimuovere gli ostacoli a un

percorso di riduzione del notevole *gap* di genere che caratterizza ancora la composizione delle posizioni apicali dell'Ateneo. È importante che l'Ateneo patavino, anche in virtù della sua grande tradizione e storia, continui a promuovere politiche positive di genere.

L'ORGANIZZAZIONE

Nel corso del 2017 l'Ateneo ha approvato un progetto di riorganizzazione proposto dal Direttore Generale che ha visto, dopo numerosi passaggi, la sua piena applicazione nei primi mesi del 2018.

L'obiettivo dichiarato della nuova organizzazione è, in *primis*, il riassetto dell'Amministrazione Centrale e la focalizzazione delle risorse disponibili sui processi di produzione ed erogazione dei servizi a supporto di quelli primari dell'Ateneo (didattica, ricerca, servizi agli studenti, terza missione) e l'integrazione delle proprie attività con quelle presidiate dai dipartimenti, dalle scuole, e dalle altre strutture dell'Ateneo. L'attuale assetto organizzativo prevede l'articolazione in 9 aree, 35 uffici di linea e 3 uffici di *staff*, l'individuazione di gruppi di processi omogenei e la considerevole diminuzione delle unità in *staff* alla Direzione Generale.

Il NdV apprezza l'impegno degli organi di governo e dell'Amministrazione per migliorare e rendere più efficaci i processi gestionali e organizzativi all'interno dell'Ateneo.

In relazione al ciclo della *performance*, rispetto al quale il NdV assume il ruolo di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), si segnala il formale "*Feedback* al Piano Integrato 2017-2019" trasmesso dall'ANVUR all'Amministrazione ad agosto 2017. Il documento segnala come *best practice* sia l'assegnazione di obiettivi operativi alle strutture dipartimentali e ai centri sia l'intenzione di introdurre una prospettiva multidimensionale nella valutazione degli obiettivi contenuta in diversi documenti programmatici. Diverse però sono anche le aree di possibile miglioramento indicate dall'ANVUR, molte delle quali già evidenziate dal NdV nei documenti ufficiali prodotti. In particolare la struttura del SMVP in vigore fino al 2017 e il suo mancato aggiornamento rispetto al modello adottato nel 2011, il collegamento tra pianificazione strategica, programmazione triennale MIUR e obiettivi di *performance*, la definizione degli obiettivi operativi, il loro collegamento con la programmazione economico-finanziaria e la definizione dei *target* associati agli obiettivi di *performance* e di indicatori per la misurazione dell'effettivo raggiungimento. Il NdV/OIV segnala che nel corso degli ultimi due anni l'Ateneo ha dimostrato un impegno crescente nel cercare di migliorare il ciclo della *performance*, anche tenendo conto e dando seguito alle raccomandazioni del NdV/OIV. Tra gli interventi più significativi degli ultimi anni si ricordano: l'individuazione di un referente di processo per il monitoraggio e l'implementazione del ciclo della *performance* (funzione però successivamente soppressa); il progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale di cui si è detto e una prima proposta di revisione del SMVP presentata al CdA a luglio 2017 e aggiornata a marzo 2018. Il NdV/OIV, in linea con gli obblighi di legge, ha fornito un parere previo e vincolante su questa ultima versione del sistema, della quale ha apprezzato particolarmente il tentativo di garantire una maggiore obiettività di giudizio nella valutazione della *performance*, includendo tra i parametri di valutazione della *performance* individuale e organizzativa le indagini sulla qualità dei servizi, sul grado di soddisfazione degli utenti e sul benessere organizzativo. Al contempo, il NdV/OIV ha raccomandato che, in occasione del prossimo aggiornamento annuale del SMVP, si riveda l'intera struttura e l'impianto del documento rendendo più dettagliate, omogenee e complete le indicazioni e le procedure in esso riportate, anche attraverso una maggiore integrazione dei contenuti degli allegati all'interno del testo.

Il NdV apprezza 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. Si tratta, come del resto si riconosce anche all'interno del SMVP, di uno strumento particolarmente efficace di supporto all'intero processo del ciclo della *performance*. A tal proposito il NdV auspica una rendicontazione dei risultati che ne garantisca una maggiore visibilità e renda i soggetti coinvolti più consapevoli dell'andamento degli indicatori e della posizione relativa dell'Ateneo. Per rendere ancora più trasparente ed efficace lo strumento di *Good Practice* e di altre indagini di *customer satisfaction*, il NdV raccomanda di definire con maggiore chiarezza, all'interno del SMVP, le modalità di utilizzo e il collegamento tra i risultati rilevati dalle indagini e la valutazione delle *performance*.

L'Indagine sul benessere organizzativo per l'anno 2017 è stata realizzata, in linea con quanto raccomandato dal NdV, nonostante l'abrogazione, ex D.P.R. 105/2016, dell'art. 14, comma 5, del D.Lgs. 150/2009 che ne prevedeva l'obbligatorietà. L'Ateneo, infatti, ritiene che l'indagine sia un significativo strumento di presa di coscienza e analisi, al fine di valorizzare i punti di forza e intervenire sulle criticità, tanto da inserire gli esiti dell'indagine all'interno del SMVP per valutare la *performance* organizzativa dei/elle dirigenti. Rispetto alla precedente edizione dell'indagine, quella del 2017 è stata promossa e gestita dalla Direzione Generale e si è svolta tra dicembre 2017 e l'inizio di gennaio 2018, in un periodo di profondo mutamento organizzativo, in particolare per l'Amministrazione Centrale. All'indagine hanno risposto 943 dipendenti con un tasso di partecipazione pari al 40,9%, in forte calo rispetto alla precedente edizione in cui si era attestato al 64,3% (1.465 dipendenti) e all'edizione 2015 che aveva visto una partecipazione del 68,1% (1.520 dipendenti). Il calo del tasso di risposta è fonte di preoccupazione e non deve essere sottovalutato in quanto può essere un indicatore di disagio, che merita un approfondimento per individuarne le cause e gli eventuali interventi correttivi. A fronte di questa rilevante differenza nel numero di questionari compilati si presume che i dati non siano pienamente confrontabili con quelli delle edizioni precedenti e che quindi non sia opportuno, a fronte anche della mancanza di una approfondita analisi comparativa tra la composizione del campione dei rispondenti e quella della popolazione d'indagine, commentare congiuntamente i risultati delle diverse indagini. Il NdV raccomanda dunque un'attenta analisi dei dati disponibili, sulla scorta di quella svolta per l'indagine del 2016.

Al netto di queste considerazioni, l'analisi aggregata delle voci principali dell'Indagine fanno emergere un quadro eterogeneo. A fianco degli elementi di positività – immagine del mio ateneo, ambiente di lavoro, senso di appartenenza e valutazione del superiore gerarchico – convivono elementi critici che costituiscono indubbiamente interessanti spunti di riflessione e opportunità di miglioramento. Tra questi, assume importanza l'assegnazione del carico di lavoro e delle responsabilità e l'adeguatezza della retribuzione rispetto all'impegno (declinato in termini di equità), la carriera e le opportunità di sviluppo professionale, l'adeguatezza e il livello di condivisione delle informazioni sugli obiettivi, sulle strategie e sui risultati dell'Ateneo e, più in generale, il funzionamento del sistema, con particolare riferimento all'adeguata conoscenza e comprensione del SMVP e della scheda di valutazione individuale. Si tratta di elementi che il NdV raccomanda di tenere in considerazione nel disegnare e aggiornare il SMVP e nel definire politiche e azioni di miglioramento della conoscenza, della comprensione e della condivisione del sistema. Un ruolo importante può essere svolto dalla dirigenza.

In relazione alla *performance*, il NdV/OIV richiama l'Amministrazione a valutare l'opportunità di individuare nuovamente un responsabile del ciclo della *performance* che garantisca un monitoraggio attento sia dei tempi sia delle modalità di gestione dell'intero ciclo. La gestione dei tempi e il rispetto delle scadenze, anche di origine normativa, continua ad essere, per ragioni in parte differenti, una criticità del ciclo e va debitamente presidiata. Il NdV raccomanda che si avvii al più presto un attento monitoraggio del ciclo della *performance* – richiesto peraltro dalla

norma – per confermare i progressi fatti. Sarà molto importante nel corso del 2018 seguire attentamente l'implementazione dell'intero SMVP e delle relative scadenze.

Il NdV apprezza lo sforzo significativo dell'Ateneo sul tema delle pari opportunità, che ha visto coinvolti diversi soggetti e organismi che, con ruoli e competenze diversificati, si occupano dei temi legati allo sviluppo delle pari opportunità con il coordinamento della prorettrice responsabile, che ha dato alle tante iniziative un approccio sinergico e un'ottica di sistema. Nel corso del 2017 tra i diversi obiettivi del Piano di Azioni Positive (PAP) 2015-2017 sono state predisposte le "Linee guida per un linguaggio trasparente e inclusivo" ed è stato realizzato il primo Bilancio di Genere dell'Ateneo. Si tratta di uno dei primi realizzati a livello nazionale e tra i mega atenei italiani. Nel documento trova conferma quanto rilevato nel capitolo del Rapporto Annuale relativo alle Persone: si tratta di una realtà ancora poco paritaria. Le componenti femminili e maschili assumono una rappresentazione grafica a forbice con disequilibrio più marcato nelle aree scientifiche rispetto a quelle umanistiche ma con significative eccezioni anche tra queste ultime.

Il NdV apprezza il lavoro svolto e lo sforzo dell'Ateneo nel voler porre le basi per la predisposizione di un bilancio di genere che incida nelle scelte politiche e sugli impegni finanziari della *governance*, integrando la prospettiva di genere a tutti i livelli della procedura di bilancio e ristrutturando le entrate e le uscite al fine di promuovere l'uguaglianza tra uomini e donne. Il NdV auspica che il bilancio di genere sia presto inserito nella Relazione sulla *Performance* annuale come previsto dalla normativa (art.10 D.Lgs.150/2009).

Il NdV, infine, apprezza l'impegno dell'Ateneo nel dare impulso, attraverso una azione sinergica di tutti i soggetti responsabili, a tutte le azioni legate alla promozione delle pari opportunità, della parità di genere, della tutela della salute e del benessere, della conciliazione vita-lavoro, della prevenzione di discriminazioni e molestie e dell'inclusione.

LA DIDATTICA

L'offerta didattica dell'Università di Padova, con 173 corsi attivi nell'a.a. 2016/17, è ampia e articolata. Sembra inoltre essere molto apprezzata tanto che il peso dell'Ateneo patavino sul totale nazionale degli immatricolati è aumentato, passando dal 3,8% al 3,9%.

In questo ultimo anno si sono confermate alcune delle tendenze in atto negli ultimi anni e sulle quali il NdV aveva già espresso apprezzamento, segnatamente:

- il costante aumento dell'attrattività dei corsi di laurea magistrali, che attirano oltre un quarto degli/le studenti/esse da fuori regione e/o dall'estero (3,6%);
- i riscontri sempre positivi sul versante dei livelli di occupazione garantiti a coloro che conseguono il titolo (con menzione specifica per la Scuola Galileiana di Studi Superiori i cui laureati/e entrano nel mondo del lavoro molto più rapidamente rispetto alla media nazionale e con ottimi livelli di soddisfazione);
- i buoni livelli di copertura dell'indagine sull'opinione degli/le studenti/esse (in attesa di poter valutare gli effetti delle novità nelle modalità di somministrazione della stessa).

In questo quadro, nel complesso molto positivo, restano tuttavia presenti alcuni indicatori che già lo scorso anno il NdV aveva segnalato come meritevoli di attento monitoraggio al fine di prevenire criticità. In particolare, per i Corsi di Studio (CdS) di alcune scuole, i dati relativi alla carriera degli iscritti 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 CdS sia, al loro interno, tra i diversi insegnamenti. Il NdV rinnova, pertanto, il richiamo a dare maggior spazio alle

innovazioni didattiche (*e-learning*, utilizzo di supporti digitali e *social* per la didattica), che possono rappresentare un valido strumento sia di supporto alla didattica frontale sia di integrazione/sostituzione di modalità di didattica tradizionali. Inoltre, il NdV ritiene necessario continuare a proporre e a monitorare gli interventi per identificare le cause delle criticità indicate dai dati relativi alle carriere della popolazione studentesca e la proposta di specifiche azioni migliorative anche utilizzando maggiormente lo strumento dell'indagine sull'opinione degli studenti e delle studentesse. Nel quadro della riorganizzazione delle indagini secondo lo schema proposto da ANVUR, il NdV propone di considerare l'introduzione di una rilevazione volta a ottenere ulteriori elementi di valutazione da parte degli iscritti 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). Il NdV raccomanda, quindi, che i risultati delle indagini siano ulteriormente valorizzati, utilizzati in maniera non formale e attraverso una più attiva partecipazione all'analisi degli/le studenti/esse delle Commissioni Paritetiche Studenti-Docenti.

Con l'avvio del piano di audizioni dei CdS nell'a.a. 2016/17 il NdV si è proposto di verificare la presenza e lo stato di funzionamento del sistema di AQ ai diversi livelli per i CdS dell'Ateneo. Il NdV ritiene che l'esperienza sia stata estremamente positiva e che abbia contribuito (anche in vista della visita dell'ANVUR) a rendere maggiormente consapevoli e a coinvolgere attivamente i diversi attori coinvolti nel sistema di AQ, a verificare il grado di diffusione della cultura della qualità nei CdS e a individuare eventuali punti di miglioramento.

La gran parte dei CdS è risultata adeguata. Sono, tuttavia, emersi aspetti ancora da migliorare e solo in pochi casi sono stati espressi giudizi insufficienti.

Il NdV raccomanda che, al di là della forte motivazione costituita dalla imminente visita dell'ANVUR, si colga l'occasione per introdurre stabilmente e diffusamente la cultura e le pratiche di miglioramento della qualità coinvolgendo tutti gli attori interessati nel processo di organizzazione e gestione dei CdS e della didattica nell'Ateneo.

I SERVIZI PER GLI STUDENTI E PER LE STUDENTESSE

Nel 2017, alla luce delle modifiche normative introdotte a livello nazionale con la L. 232/2016, Legge di Bilancio 2017, l'Ateneo ha rivisto il regolamento sulla contribuzione studentesca introducendo, a partire dall'a.a. 2017/18, un contributo onnicomprensivo annuale a carico degli studenti, differenziato per tipologia di CdS, da versare in tre rate. Sebbene il contributo onnicomprensivo, variabile da 1.673 a 2.734 euro a seconda della tipologia di corso, risulti maggiore della somma della tassa di iscrizione e dei contributi studenteschi degli anni precedenti (con un incremento variabile tra un minimo del 1,2% e un massimo 3,8% al lordo di eventuali riduzioni e agevolazioni), l'Ateneo ha ritenuto di confermare la progressività della tassazione introdotta l'anno precedente ove economicamente più favorevole per lo studente e la studentessa rispetto alla normativa nazionale. A parziale copertura dei maggiori oneri a carico dell'Ateneo derivanti dalla riforma, l'Ateneo ha deliberato un aumento della contribuzione a carico degli iscritti con ISEE maggiore di 28.000 euro. Contestualmente è stato deliberato che ogni eventuale reintegro da parte dello Stato delle minori risorse imputabili alla riforma della contribuzione studentesca verrà utilizzata a favore dei servizi agli studenti.

Al di là della revisione della contribuzione studentesca, la situazione dei servizi per chi studia 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 iscritti di ciascun CdS.

Il NdV apprezza 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. Nel campo del tutorato il NdV rileva e apprezza, in particolare, il progetto Drop-out, che ha portato ad un abbassamento medio del tasso di abbandono di circa 1.5-2 punti percentuali nei 30 CdS oggetto della sperimentazione, il progetto Risveglio, che ha incentivato il 39% degli studenti fuori corso contattati a riprendere gli studi, il progetto Cultura e accoglienza, specifico per i rifugiati, partito in forma sperimentale nell'a.a. 2016/17 e il progetto FisiChat e MathChat, sperimentazione avviata nel 2017, che prevede l'attivazione di una piattaforma *online* (*moodle*) che faciliti approfondimenti con risoluzioni in tempo reale e approccio metodologico *peer tutoring* per l'apprendimento della Fisica e della Matematica.

Il NdV rileva, altresì, nell'ambito delle attività di *Job Placement*, un aumento costante del numero di *stage* e tirocini all'estero per studenti/e e laureati/e dell'Ateneo di Padova (+20% nell'a.a. 2016/17 rispetto all'anno precedente). Ai fini del perseguimento dell'obiettivo strategico dell'internazionalizzazione, risultano utili anche 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 ribadisce 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 iscritti con disabilità e difficoltà di apprendimento, 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 dei/elle rappresentanti del corpo studentesco dell'Area Disabilità e Inclusione nel Consiglio degli Studenti.

Più in generale, il NdV raccomanda l'introduzione di specifiche misure per promuovere tra la popolazione studentesca la consapevolezza del ruolo fondamentale degli organi di rappresentanza all'interno del processo di AQ. Tra i punti di maggiore attenzione da parte del NdV, infatti, si segnala la bassa partecipazione degli/le studenti/esse alle elezioni universitarie per gli organi di rappresentanza come le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) – il cui ruolo è normato dalla L. 240/2010 ed è fondamentale all'interno dell'AVA – i GAV e il Consiglio degli Studenti.

Il NdV, inoltre, richiama l'attenzione degli organi preposti sul tema del basso tasso di partecipazione all'indagine con questionario 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 iscritti 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 e delle studentesse.

Tra i servizi offerti dall'Ateneo spicca la contrazione perdurante nell'utilizzo delle strutture del CUS da parte di chi è iscritto in Ateneo, 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.

LA RICERCA

Il Rapporto di quest'anno analizza i dati sulle attività legate alla ricerca nel biennio 2016-2017 fino ai risultati della valutazione dei "Dipartimenti universitari di Eccellenza", pubblicati a gennaio 2018, che hanno costituito un elemento importante di assegnazione di risorse ai dipartimenti e, indirettamente, anche grazie alle scelte della *governance*, a tutto l'Ateneo. Inoltre il Rapporto si focalizza sulla programmazione, le attività e gli strumenti sviluppati nel corso dell'anno per strutturare il sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) della ricerca. Il primo passaggio fondamentale, sebbene non in ordine di tempo, è stato quello organizzativo, con l'istituzione del Presidio della Qualità dell'Ateneo (PQA) a ottobre 2017, che, per quanto riguarda la ricerca, prevede l'istituzione della Commissione per il Presidio della Qualità della ricerca (CPQR) che tra i suoi componenti integra l'Osservatorio della Ricerca (OdR). Il NdV accoglie con grande soddisfazione l'innovazione, che consente una razionalizzazione delle strutture di AQ e una semplificazione dei processi a esse deputati. Alla Commissione sono assegnate le funzioni principali per l'AQ della ricerca, in particolare la CPQR si occuperà della promozione della cultura della qualità, di consulenza agli organi di governo dell'Ateneo sulle tematiche dell'Assicurazione di Qualità (AQ), di sorveglianza e monitoraggio dei processi di AQ e di promozione del miglioramento continuo della qualità e di supporto alle strutture dell'Ateneo nella gestione dei processi per l'AQ. Inoltre sarà suo compito organizzare e verificare la compilazione delle schede uniche annuali SUA-RD (Ricerca Dipartimentale), coordinare e supportare le procedure di AQ a livello di Dipartimenti e raccogliere i dati per il monitoraggio degli indicatori, sia qualitativi sia quantitativi, curandone la diffusione degli esiti.

Nel corso degli ultimi due anni, in attesa di un documento di Programmazione Strategica dell'Ateneo, la Prorettrice alla Ricerca ha promosso una serie di iniziative legate alla compilazione del Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca (PTSR) per il triennio 2016-2018. Con questo documento l'Ateneo ha chiamato ciascun dipartimento a individuare i suoi punti di forza e di debolezza (matrice SWOT) da cui partire per delineare un piano triennale di sviluppo, con anche il supporto tecnico dell'Osservatorio per la ricerca che ha seguito le fasi di elaborazione e costruzione dei Piani. Sebbene questo primo periodo di attività sia molto limitato, non consentendo quindi di cogliere appieno gli indubbi benefici che potrebbero derivare da questa riorganizzazione, il NdV segnala due questioni rilevanti: l'esigenza di superare al più presto la dicotomia ancora esistente tra OdR e CPQR; la raccomandazione di introdurre un metodo di lavoro che consenta una più stretta e coordinata interazione tra gli organismi di AQ per la ricerca e il NdV. Questo potrebbe trovare uno strumento utile, come peraltro era stato sottolineato nello scorso Rapporto, nella consuetudine di far pervenire all'inizio di ogni anno, all'interno di un flusso informativo strutturato, una relazione al NdV sulle attività svolte da tali organi nell'anno precedente, la programmazione delle attività per l'anno successivo e il relativo *scheduling*.

Nel complesso il NdV valuta in modo molto positivo anche l'introduzione dei PTSR, che hanno rappresentato per i dipartimenti un'eccellente opportunità di autoanalisi e di progettazione del loro futuro. Si è trattato di un primo approccio a una fase di programmazione *bottom-up* nel settore della ricerca e della programmazione e utilizzo di risorse finanziarie, con un *focus* sulla ricerca, da parte dei dipartimenti. Il NdV ritiene tuttavia che l'iniziativa vada perfezionata, soprattutto riducendo gli aspetti di autoreferenzialità dei dipartimenti per quanto riguarda l'autovalutazione e promuovendo la capacità di definire una visione più olistica, che inquadri l'attività di ricerca anche nell'ambito delle altre *mission* dell'Ateneo e che valorizzi adeguatamente anche l'analisi delle risorse umane dedicate o funzionali alle attività di ricerca.

Data la bontà dell'iniziativa, dunque, il NdV raccomanda che i PTSR diventino (o siano integrati da) uno strumento di programmazione dipartimentale globale che comprenda non solo le risorse del *budget* BIRD ma anche quelle relative ad altri finanziamenti e ai punti docenza in

analogia a quanto il Ministero ha richiesto per il progetto “Dipartimenti universitari di Eccellenza” e comunque, dei documenti che tengano conto dei punti di attenzione e dei requisiti relativi all’AQ della ricerca (R4.B di AVA). Il NdV raccomanda, infatti, che si esaminino anche altri aspetti importanti per la programmazione della ricerca (personale, strutture, logistica, ecc.) e che si valorizzi un approccio integrato sulla stregua di quanto richiesto in generale dall’ANVUR.

Un’altra iniziativa nel campo della ricerca ha visto Padova raggiungere ottimi risultati a livello nazionale: il finanziamento da parte del MIUR dei “Dipartimenti universitari di Eccellenza” previsto dalla Legge di Stabilità 2017 (che ha stanziato a tal fine 1.355 milioni di euro per cinque anni) che ha portato Padova ai primi posti della graduatoria nazionale per iniziative legate alla capacità di fare ricerca e di concretizzarne i risultati. Il numero di dipartimenti ammissibili alla selezione è stato, per l’Università di Padova, pari a 27, numero ampiamente superiore al massimo concesso per ogni Ateneo, che era di 15 dipartimenti (art.1, comma 332 della L. 232/2016) e la commissione ministeriale al termine delle procedure di valutazione ha individuato come Dipartimenti di Eccellenza 13 dipartimenti su 15 (8 aree CUN su 14) - ponendo l’Ateneo in seconda posizione a livello nazionale (Bologna, primo ateneo, ha avuto finanziati 14 dipartimenti su 15). Il finanziamento complessivo è pari a 102.156.370 euro, corrispondenti al 7,5% del totale nazionale, a fronte di un peso “dimensionale” di Padova nell’intero sistema universitario di 4,3% e di 5,1% con riferimento alla VQR.

Al di là dell’ovvio apprezzamento per i risultati conseguiti, il NdV esprime un giudizio estremamente positivo sia sul processo - non facile - di individuazione dei criteri di selezione dei dipartimenti da far concorrere, sia sulle risorse messe a disposizione dei dipartimenti individuati per elaborare il loro progetto. Il processo di selezione dei dipartimenti per il progetto “Dipartimenti universitari di eccellenza” ha seguito regole trasparenti e condivise. Si è trattato di un esercizio di programmazione e definizione strategica delle priorità, che ha visto, peraltro, un congruo e coerente impiego di competenze e risorse, coordinate dall’Osservatorio della Ricerca, che ha svolto il ruolo sia di consulenza per la stesura dei progetti (con il supporto di un gruppo di lavoro con competenze tecniche nella preparazione di progetti di sviluppo e di *business plan*) sia di valutazione prima dell’invio formale al MIUR. Il NdV ritiene che il considerevole successo dell’Ateneo nel progetto “Dipartimenti universitari di eccellenza” sia frutto non solo della qualità della ricerca condotta nei dipartimenti (VQR 2011-2014), ma anche della considerevole attività di supporto svolta sia dagli organi per l’AQ (OdR in particolare) sia dal personale tecnico-amministrativo che con essi ha lavorato.

Il NdV rileva, inoltre, che i risultati di eccellenza in questo campo continuano ad essere accompagnati e promossi da un forte impegno dell’Ateneo sia sul fronte finanziario – l’Università ha continuato a supplire generosamente con fondi del proprio bilancio alla mancanza di finanziamenti per la ricerca provenienti dal MIUR – sia sulla individuazione dei criteri di distribuzione dei finanziamenti, finalizzati anche a una valorizzazione che garantisca una distribuzione responsabile e inclusiva dei finanziamenti tra dipartimenti, sia, infine, sugli aspetti organizzativi 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. Inoltre, evidenzia come una serie di iniziative specifiche rappresentano oltre che uno strumento di finanziamento competitivo della ricerca, una palestra per allenare al *fund raising* esterno. Tra le tante iniziative particolarmente lodevoli si segnala quella del bando “*Supporting TAlent in ReSearch@University of Padua - STARS@UNIPD*” (2017-2018), finanziato con fondi di Ateneo, che ha introdotto un importante strumento di finanziamento per la ricerca di eccellenza dell’Ateneo.

L'attenta analisi del NdV tuttavia, ha fatto emergere anche alcuni punti sui quali è importante avviare o proseguire una riflessione. In particolare, tra gli elementi da tenere sotto controllo si continua a rilevare la limitatezza delle risorse disponibili 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 e con un supporto strutturato da parte dell'Amministrazione (ad esempio durante le audizioni dei dipartimenti da parte del NdV è emersa come criticità la carenza di un centro di ricerca clinico per le sperimentazioni cliniche in fase 1 e 2 che rappresenta un ostacolo rilevante allo sviluppo applicativo della ricerca clinica con significative ricadute negative).

La capacità di attrarre fondi europei, pur discreta nel panorama italiano, è piuttosto modesta se considerata in ambito europeo. E' auspicabile che l'Ateneo conduca un'analisi puntuale delle ragioni di questi risultati per incrementare la sua posizione sia a livello nazionale sia, soprattutto, a livello europeo. Appare anche necessaria 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*) sia, infine, una verifica di efficacia *ex-post* delle iniziative promosse dall'Ateneo (i bandi competitivi interni già citati, l'assunzione dei "manager della ricerca", ecc.).

Infine, il NdV segnala, a fronte di un quadro davvero luminoso della ricerca dell'Ateneo patavino, un elemento che richiede un intervento deciso. Vi è infatti la necessità di affrontare in maniera sistematica - anche in relazione alla scadenza ormai prossima della VQR3, alla fine del 2019 - il problema della percentuale di docenti "non attivi" che caratterizza talune realtà dipartimentali e che, purtroppo, sembra essere in crescita. Su questo aspetto il NdV non rileva ancora una piena consapevolezza da parte degli organismi deputati e segnala la mancanza di specifiche iniziative, raccomandando, pertanto una azione decisa di presa in carico della criticità da parte degli stessi.

LA TERZA MISSIONE E L'IMPATTO SOCIALE

La Terza Missione (TM) è entrata a pieno titolo nel Rapporto Annuale del NdV sull'Università di Padova solo l'anno scorso. Si è deciso di compiere questa scelta in linea con la strategia dell'Ateneo che ha attribuito grande rilevanza allo sviluppo della TM, inserendola tra gli obiettivi strategici 2017-2018 in tre diverse declinazioni: Trasferimento tecnologico e lavoro, Impegno pubblico, Salute e benessere. La rilevanza attribuita a questo ambito dall'Ateneo patavino è stata ulteriormente confermata dalla istituzione, a ottobre 2017, all'interno del nuovo Presidio di Qualità dell'Ateneo (PQA), della Commissione per il presidio della qualità della terza missione (CPQTM). Solo di recente però (27 marzo 2018) sono stati nominati i componenti della CPQTM. Per tale motivo la definizione del processo di AQ di TM si trova in uno stato ancora troppo embrionale per poter rientrare a pieno titolo nel sistema di AQ di Ateneo ed essere concretamente ed efficacemente valutato dal NdV.

È utile osservare che, tuttavia, nell'ambito dei Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca (PTSR) per il triennio 2016-2018, ai dipartimenti è stato chiesto di inserire le attività di terza missione tra quelle analizzate e oggetto di valutazione e progettazione strategica, individuando obiettivi e *target* da raggiungere nell'arco temporale delineato e indicando risorse, materiali e umane, necessarie al loro raggiungimento. Malgrado le evidenti difficoltà che le attività di TM incontrano ad essere inserite tra i compiti istituzionali dell'Ateneo, alcuni dipartimenti hanno affrontato il problema istituendo specifiche Commissioni per la TM, valorizzandone il ruolo e il contributo alle attività della struttura. Sebbene i dipartimenti trovino ancora difficoltà a percepire la TM come compito istituzionale dell'Università e pertanto raramente si pongano il problema di

stabilire per essa precisi obiettivi dedicandovi le risorse, materiali e umane, necessarie al loro raggiungimento, il NdV apprezza l'impegno dell'Ateneo in questa direzione e raccomanda che ogni dipartimento avvii un processo di AQ per la TM, dotandosi di un piano specifico e stabilendo obiettivi verificabili commisurati alle proprie caratteristiche.

In generale, con riferimento a singoli ambiti in cui la TM è valutata da ANVUR, il NdV dopo una attenta verifica di quanto riportato nei documenti di programmazione delle singole strutture dipartimentali (PTSR) e dell'Ateneo, manifesta apprezzamento per l'impegno verso la terza missione. In particolare, il NdV valuta molto positivamente l'impegno mostrato dai dipartimenti e dai suoi ricercatori nell'incrementare progressivamente il numero dei brevetti depositati e nella costituzione di *spin-off* (aumentate significativamente nell'ultimo anno) e rileva con soddisfazione la crescente attenzione da parte dell'Ateneo per l'attivazione e la ridefinizione della *mission* di strutture di intermediazione, controllate o partecipate, dedicate ad attività di valorizzazione della ricerca, di incubazione di nuove imprese e di *placement* dei laureati. Il NdV, inoltre, apprezza l'impegno di alcuni dipartimenti nel valorizzare la propria ricerca anche attraverso *trial* clinici, che ritiene costituiscano "buone pratiche" che certificano l'elevata qualificazione della ricerca sviluppata in Ateneo. Il NdV segnala, inoltre, che le iniziative poste in essere dai soggetti responsabili hanno consentito una costante crescita del numero di visitatori in tutti i musei dell'Ateneo e che, più in generale, la grande articolazione delle iniziative di *public engagement* che coinvolgono un grandissimo numero di strutture dell'Ateneo sta dando riscontri molto positivi in termini sia di partecipazione che di visibilità. Infine, il NdV osserva che le entrate da attività commerciali, malgrado le difficoltà segnalate nella *SWOT analysis* da alcuni dipartimenti per il ciclo economico negativo, hanno registrato fluttuazioni che rientrano assolutamente nella norma.

Dalla stessa analisi emergono alcuni elementi che possono limitare un articolato sviluppo delle attività di TM e che il NdV ritiene importante segnalare, essendo ricorrenti e trasversali a tutte le macro-aree. In particolare le criticità nascono dalla scarsa disponibilità a svolgere attività di TM per la modesta valorizzazione delle relative attività ai fini della progressione di carriera; dalla carenza di spazi e di risorse, materiali e umane, *ad hoc* per poter svolgere attività di TM; dalla crescente difficoltà a negoziare contratti per attività in conto terzi, causata dal ciclo economico sfavorevole; dalla scarsa chiarezza degli obiettivi strategici e delle politiche di TM. Il NdV osserva che se tra le strategie dell'Ateneo la TM deve ricoprire un ruolo significativo, è importante, per favorire il *trend* di crescita di queste iniziative, adottare politiche e strategie coerenti e premiali. In questo quadro il ruolo della CPQTM può essere decisivo.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il rafforzamento della vocazione internazionale è al centro della strategia dell'Università degli Studi di Padova e si concretizza con l'obiettivo di un miglioramento strutturale dell'efficacia e della stabilità delle relazioni internazionali, sia per la didattica sia per la ricerca, e della partecipazione a bandi competitivi. Il NdV ritiene particolarmente apprezzabile questo obiettivo e incoraggia l'Ateneo a tradurlo in azioni specifiche, dirette a far acquisire all'Istituzione maggiore visibilità in campo internazionale (anche attraverso un posizionamento migliore nei *ranking* internazionali), ad aumentare le capacità di attrarre docenti dall'estero, a incrementare i flussi degli studenti in entrata e in uscita con università estere, a elevare 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, invece, nel capitolo dedicato alla ricerca.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione della didattica il NdV osserva che l'Ateneo, coerentemente con i propri obiettivi strategici, continua a sviluppare l'offerta formativa in lingua veicolare negli stadi più avanzati della formazione e che sta compiendo uno sforzo diretto a costruire pacchetti di offerte didattico-scientifiche che possano facilitare l'accessibilità a studenti provenienti dall'estero. Oltre ai corsi internazionali, l'offerta formativa in lingua inglese cresce anno dopo anno: considerando i soli corsi di laurea e laurea magistrale si passa dai 9 corsi erogati nell'a.a. 2014/15 ai 15 nell'a.a. 2016/17. Lo sviluppo dell'offerta didattica in lingua veicolare, quale strumento destinato ad accrescere il potenziale di attrazione dell'Ateneo, rimane dunque una delle linee strategiche della politica di internazionalizzazione dell'Università di Padova.

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.

Le percentuali di studenti nei corsi di laurea, laurea magistrale a ciclo unico e laurea magistrale dell'Ateneo che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero (studenti e studentesse internazionali), dopo avere subito una flessione, hanno ripreso un *trend* di crescita.

L'internazionalizzazione è marcata nell'ambito della formazione *post-lauream*. Dai dati spicca tra tutti l'incremento nella presenza di studenti/esse internazionali nei dottorati di ricerca, con una crescita dal 12% dell'a.a. 2014/15 al 16,8% nell'a.a. 2016/17. Da rimarcare è il fatto che circa il 46% degli iscritti internazionali ai dottorati di ricerca proviene dall'Asia.

Lo strumento di mobilità studentesca maggiormente utilizzato dagli studenti e dalle studentesse nell'a.a. 2016/17 continua a essere il programma europeo *Erasmus+ for Study*, sia in uscita (79,8%) sia in entrata (78,3%). Nel quinquennio 2011/12-2015/16 si è assistito a un costante aumento generale della mobilità sia in uscita sia in entrata. Il confronto con gli altri atenei pone Padova al secondo posto per il numero di studenti e studentesse in mobilità in uscita, con una percentuale rispetto agli iscritti pari al 2,6%, e al terzo posto per la mobilità in entrata, con una percentuale del 1,8%.

Il NdV esprime anche grande apprezzamento per l'articolata azione dall'Ateneo volta a incrementare la mobilità internazionale attraverso lo strumento degli accordi bilaterali. In particolare sottolinea i progressi compiuti negli accordi con l'Australia, con la Cina (Guangzhou University) e con molti altri paesi per la definizione di percorsi internazionali finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti. Apprezza anche l'azione volta a favorire la crescita del numero di studenti e studentesse internazionali "*degree seeking*", persone già in possesso di titolo estero che si iscrivono all'Università di Padova con l'obiettivo di conseguire il titolo finale senza essere parte di programmi internazionali.

Le percentuali di studenti e studentesse internazionali nei corsi di laurea, laurea magistrale a ciclo unico e laurea magistrale dell'Ateneo, pur in crescita, rimangono però ancora inferiori a quelle delle università del gruppo di confronto. Il NdV auspica una azione decisa da parte dell'Ateneo verso il raggiungimento degli obiettivi dichiarati.

Tra le azioni di Ateneo per l'internazionalizzazione molto positivi sono i riscontri per le iniziative di *Visiting Scientist* e di *Visiting Professor*. La prima, avviata nel 2010, ha avuto lo scopo di incoraggiare la mobilità in entrata per brevi periodi (1-3 mesi) di studiosi stranieri di chiara fama. Il numero di docenti coinvolti è progressivamente cresciuto fino a raggiungere, con il bando

2017, l'assegnazione di 66 posizioni. La seconda, che è stata finalizzata a incrementare la presenza di docenti stranieri nell'Ateneo, riproposta e sostenuta nel corso del 2017 dalla Fondazione CARIPARO, ha finanziato 7 posizioni per docenti di chiara fama, chiamati a tenere insegnamenti in lingua veicolare, e 21 posizioni per attività di collaborazione scientifica presso i dipartimenti dell'Ateneo.

I siti *web* ufficiali di Ateneo, dei dipartimenti, delle scuole e dei dottorati di ricerca sono strumenti fondamentali per la visibilità internazionale e per l'attrattività. È necessario pertanto rendere disponibile a chi accede a tali siti una versione in lingua inglese, coerente con la versione italiana e aggiornata con continuità. Ad oggi la versione inglese del sito *web* di Ateneo relativa ai corsi di studio indirizza ad una pagina in inglese per singolo corso che frequentemente non risulta del tutto completa. L'attuale situazione, nonostante le azioni messe in atto dall'Ateneo che hanno portato a indubbi miglioramenti, non appare dunque ancora del tutto soddisfacente. 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 per l'aggiornamento 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 migliorare in maniera sostanziale la propria collocazione internazionale. Per ciascuna delle aree caratterizzanti l'internazionalizzazione appare tuttavia necessario stabilire specifici obiettivi programmatici da raggiungere, le relative tempistiche e gli indicatori con i quali monitorare i risultati; vanno altresì contestualmente definiti le azioni da adottare, i soggetti coinvolti nonché le risorse organizzative e finanziarie necessarie.

LA GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

Il quadro generale che emerge dall'analisi dei risultati della gestione e dai dati di bilancio è particolarmente positivo. Nello specifico il NdV esprime apprezzamento per la capacità dell'Ateneo di differenziare le fonti di entrata e di agire sulle leve che determinano il finanziamento ministeriale, che si mantiene sostanzialmente stabile nonostante i tagli a livello nazionale. La capacità di attrarre una quota crescente della componente premiale dell'FFO (+1,9% rispetto al 2016) compensa, sebbene solo in parte, la riduzione della componente storica. L'aumento della quota premiale, infatti, nonostante gli ottimi risultati dell'ateneo nella VQR 2011-2014, non è in linea con l'aumento complessivo delle risorse messe a disposizione dal ministero per questa quota (+7,2% rispetto al 2016). Questo fa sì che Padova perda una posizione, collocandosi quarta a livello di sistema, per assegnazione della componente premiale del FFO.

Come raccomandato nel Rapporto 2016, data anche la sostanziale stabilità raggiunta nella definizione dei criteri da parte del MIUR, al fine di monitorare nel tempo i risultati dell'ateneo è opportuno che l'Ateneo si doti di un sistema di *reporting* che, a scadenze predeterminate, consenta di verificare 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. Un'ulteriore e più approfondita analisi del FFO potrebbe tener conto non solo della performance degli indicatori, ma anche delle politiche ministeriali a sostegno delle assegnazioni nazionali. Il NdV raccomanda pertanto all'Ateneo di analizzare anche questi ultimi aspetti.

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 le progressioni di carriera.

Per quanto riguarda le specifiche voci del bilancio, i dati mostrano che l'incidenza complessiva del FFO sul totale dei proventi operativi è rimasta invariata e corrisponde a circa il 53%, mentre i proventi propri incidono sul totale dei proventi operativi per circa il 24%. Considerato che di questi la quota prevalente deriva dalla contribuzione studentesca, che raggiunge nel 2016 il 77% del totale (con una crescita significativa pari a +7%), e che, invece, i fondi competitivi per la ricerca scendono al 17% con un calo sostanzioso (-25%) rispetto al 2015 e i proventi della ricerca commissionata e del trasferimento tecnologico si confermano al 7% del totale, anche questi in lieve calo, 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 alla redazione del Bilancio, il NdV rileva che nel corso dell'esercizio l'Ateneo ha superato la maggior parte delle situazioni di criticità amministrative, contabili e gestionali generate dal passaggio al sistema di contabilità economico-patrimoniale, che ha sostituito la tradizionale contabilità pubblica di tipo finanziario, riuscendo a chiudere e portare in approvazione il bilancio entro i tempi previsti per gli atenei di grandi dimensioni; tempistica non scontata se si considera che il bilancio 2015 è stato chiuso ed approvato solo alla fine del 2016.

Il NdV, tuttavia, ribadisce la raccomandazione di garantire un maggiore collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse, andando incontro anche a specifiche richieste da parte dell'ANVUR formalizzate nelle osservazioni al Piano delle *performance* 2017. Il NdV, inoltre, raccomanda che l'Ateneo continui a valorizzare adeguatamente le risorse disponibili capitalizzando l'investimento fatto sul personale interno al fine di rimuovere gli ostacoli residui a un efficace utilizzo dello strumento del bilancio unico, anche attraverso un investimento crescente in attività di formazione specifica a livello centrale e di strutture. Il NdV apprezza, comunque, i significativi progressi registrati nel corso del 2017 e invita l'Ateneo a proseguire lungo il percorso intrapreso.

IL PATRIMONIO EDILIZIO

Il NdV affronta per la prima volta nel Rapporto il tema del patrimonio edilizio dell'Università degli studi di Padova, nella convinzione che le modalità con le quali esso è conservato, mantenuto e gestito rivestano per l'Ateneo un ruolo di enorme importanza. Tra le linee strategiche adottate dall'Ateneo sono individuati in maniera sistematica gli obiettivi generali sull'edilizia, intesi ad assicurare lo sviluppo del patrimonio edilizio in relazione alle esigenze della didattica, della ricerca, e dei servizi, a garantire costante manutenzione con adeguati *standard* di sicurezza e, in maniera prioritaria, gli aspetti dello sviluppo sostenibile e dell'equilibrio economico finanziario. Nonostante gli interventi nel campo dell'edilizia richiedano tempi lunghi per essere realizzati, e sono dunque soggetti a impreviste lunghe pause dovute a molteplici ragioni, inclusi i ricorsi amministrativi al TAR e al Consiglio di Stato, l'Ateneo ha puntato fortemente sul suo patrimonio edilizio. L'assenza di ogni finanziamento ministeriale per l'edilizia universitaria, protrattasi per molti anni consecutivi, ha costituito un serio ostacolo alle attività di sviluppo e di manutenzione, costringendo l'Ateneo a ritagliare le risorse necessarie al finanziamento dei piani triennali edilizi entro gli stretti limiti consentiti dal bilancio universitario.

Nella relazione del Rettore sulla gestione, allegata al Bilancio Unico 2016, sono evidenziate alcune criticità in campo edilizio. Vi si legge infatti che le risorse necessarie al proseguimento degli interventi di ristrutturazione e di edificazione di nuove volumetrie, così come quelle dedicate alla manutenzione ordinaria e straordinaria, sono state rese disponibili, ma solo parzialmente utilizzate. Il NdV raccomanda che le motivazioni che hanno portato ai ritardi segnalati vengano attentamente analizzate e che siano adottati i provvedimenti necessari a

prevenirli. A seguito del passaggio dalla contabilità finanziaria a quella economico-patrimoniale, molta attenzione deve essere posta per assicurare la copertura finanziaria necessaria all'attuazione dei piani pluriennali degli investimenti edilizi e dei piani annuali dei lavori, in particolare con riferimento a risorse finanziarie stanziare, ma non utilizzate nel periodo previsto.

Il NdV apprezza che venga sempre più consolidandosi una metodologia di approccio agli interventi edilizi di grande trasparenza, già avviata a partire dal 2011 e perfezionata nel tempo. L'approccio adottato consiste nel definire un progetto preliminare generale di interventi per ogni edificio o gruppo di edifici, avendo attenzione innanzitutto alle esigenze della sicurezza, a quelle di fruizione da parte degli utenti e all'ottimizzazione degli spazi e del loro uso. Per ciascun progetto previsto nel piano triennale, è attribuito un codice unico e sono indicati il costo complessivo dell'opera e le spese stimate, ripartite nel triennio; per i progetti già iniziati nei piani precedenti è indicato anche l'importo già speso e, per quelli che eccedono la durata della programmazione triennale, è indicata anche una previsione di massima per gli anni successivi.

Il NdV constata che l'approccio adottato dall'Ateneo garantisce il pieno rispetto della normativa vigente in materia di opere pubbliche, e riconosce il pieno rispetto da parte dell'Ateneo dell'obbligo di pubblicare tempestivamente sul proprio sito le informazioni identificative degli immobili posseduti e di quelli detenuti, nonché i canoni di locazione o di affitto versati o percepiti.

Il NdV sottolinea il lungo periodo di incertezza che ha contraddistinto l'*iter*, a dir poco complicato, dell'istituzione, attivazione e disattivazione dei Poli Multifunzionali, con conseguenti criticità e ritardi in relazione ai problemi della manutenzione e della sicurezza. Dei dodici Poli istituiti ne erano stati inizialmente attivati soltanto sette, ma quattro di essi sono stati poi disattivati, lasciando in vita i soli tre che derivano dai vecchi centri interdipartimentali di servizi (Polo di Agripolis, Polo di Psicologia, Polo A. Vallisneri). Il NdV raccomanda che la nuova modalità organizzativa e operativa, che si propone di risolvere i problemi di gestione emersi, venga attentamente monitorata per verificarne l'efficacia e l'efficienza.

L'impegno di maggiore impatto in campo edilizio, assunto dall'Ateneo nel piano triennale, è certamente quello relativo alla Caserma Piave. Nel mese di novembre 2017 si è infatti svolta la cerimonia con la quale l'Ateneo ha acquisito la parte più rilevante dell'area della Caserma Piave con annessi edifici, ad eccezione dell'area ancora occupata dai militari che verrà consegnata successivamente, importante risorsa per ripensare e razionalizzare la presenza dell'Ateneo entro le mura rinascimentali della città. I costi stimati per l'intervento, inseriti nei piani annuale e triennale degli investimenti, ammontano a circa 50 milioni di euro.

Tra i principali impegni che l'Ateneo dovrà affrontare nei prossimi anni va certamente considerato anche quello connesso al nuovo assetto ospedaliero, articolato su due poli. Gli accordi, sottoscritti dalla Regione del Veneto, dal Comune di Padova e dall'Università degli studi di Padova, porteranno infatti, salvo imprevisti, alla realizzazione di un Nuovo Polo Ospedaliero a Padova Est e alla contestuale ristrutturazione dell'esistente complesso di Via Giustiniani. L'accordo va nella direzione costantemente sostenuta dall'Ateneo, secondo la quale solo la realizzazione di un nuovo polo, progettato secondo impostazioni, tecnologie e criteri moderni, consente un adeguato sviluppo delle attività di ricerca, didattiche, cliniche e assistenziali.

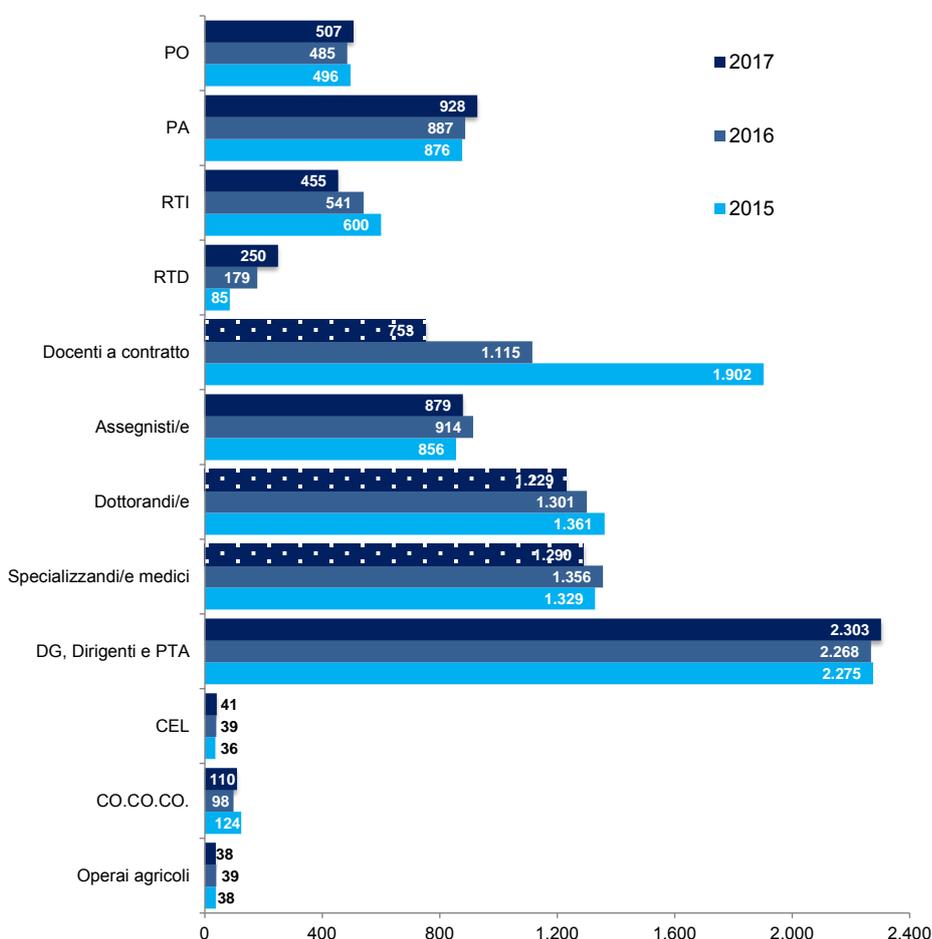
1. LE PERSONE

In Ateneo lavorano complessivamente 8.783 persone, di cui il 54,4% con posizioni a tempo determinato. Nel dettaglio illustrato nel grafico 1, i docenti strutturati sono 2.140 suddivisi in 507 persone nel ruolo di professori ordinari (PO), 928 nel ruolo di professori associati (PA), 455 come ricercatori e ricercatrici a tempo indeterminato (RTI) e 250 ricercatori e ricercatrici a tempo determinato (RTD). A questi si aggiungono 753¹ docenti a contratto.

Nelle attività gestionali-amministrative e di supporto alla didattica e alla ricerca sono impegnate 2.492 persone, suddivise in 2.303 unità di personale tecnico-amministrativo - PTA e dirigenziale (di cui 205 a tempo determinato), 41 collaboratori esperti linguistici - CEL (di cui 11 a tempo determinato), 110 collaboratori coordinati e continuativi - CO.CO.CO. a tempo determinato e 38 operai agricoli (di cui 37 a tempo determinato).

Nella formazione alla ricerca e in quella *post-Lauream* con funzioni di assistenza medica, sono presenti rispettivamente 1.229 dottorandi, 879 assegnisti e 1.290 specializzandi medici.

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



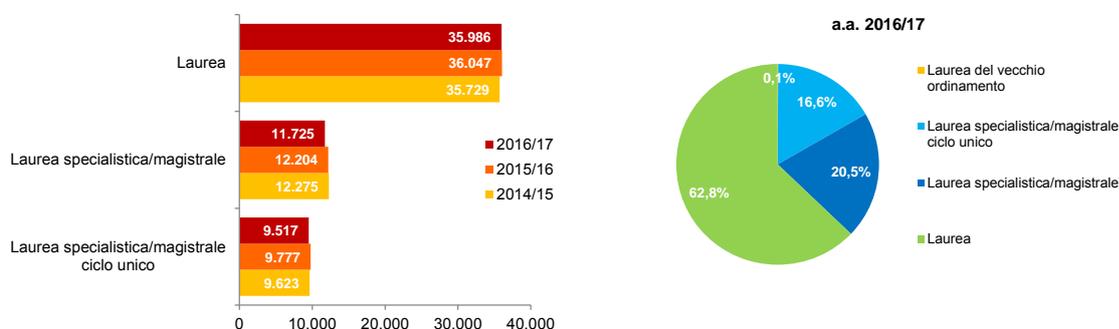
Per quasi tutti i dati il riferimento temporale è al 31/12 di ogni anno. Il dato relativo al personale docente a contratto, ai/alle dottorandi/e e agli/alle specializzandi/e in medicina si riferisce agli anni accademici 2014/15, 2015/16 e 2016/17 (per quest'ultimo si tratta di stima). Il dato relativo ai/alle dottorandi/e tiene conto anche di persone che sono iscritte al dottorato di ricerca e contemporaneamente hanno un assegno di ricerca.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio Controllo di gestione e Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Il confronto dei dati del triennio evidenzia un aumento del numero di PO, PA e RTD, un calo del numero di RTI e, sulla base di dati provvisori, una flessione del numero di assegnisti e assegniste e una diminuzione del numero della docenza a contratto, di dottorandi/e e di personale specializzando in area medica. In termini di variazioni, si registra un aumento del personale tecnico-amministrativo e dirigenziale.

Nell'a.a. 2016/17 risultano iscritti all'Università di Padova 57.272 studenti (Grafico 2), suddivisi in corsi di laurea (62,8%), di laurea specialistica/magistrale (20,5%), di laurea specialistica/magistrale a ciclo unico (16,6%). Rimane un numero limitato di studenti dei corsi di laurea del vecchio ordinamento (44 pari a 0,1%). Il numero totale degli studenti iscritti è rimasto sostanzialmente invariato nei tre anni (erano 58.505 nell'a.a. 2015/16 e 57.765 nell'a.a. 2014/15). Un confronto del dato complessivo con gli atenei presi come riferimento (in particolare per dimensioni e offerta formativa proposta) è illustrato nel grafico 3.

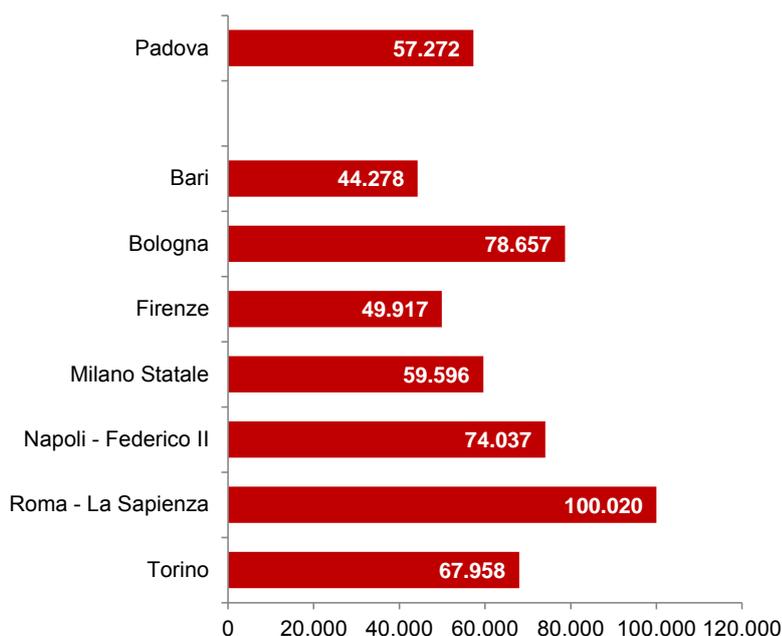
Grafico 2 – Studenti/esse: composizione in valore assoluto degli iscritti per tipologia di corso di studio* e per anno accademico e valori percentuali per l'a.a. 2016/17



* Nel grafico non sono rappresentati i dati riferiti ai corsi di studio del vecchio ordinamento per l'esiguità dei valori.

Fonte: Elaborazioni su dati ANS–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Grafico 3 – Studenti/esse: numero degli iscritti per Padova e per gli atenei del gruppo di confronto nell'a.a. 2016/17

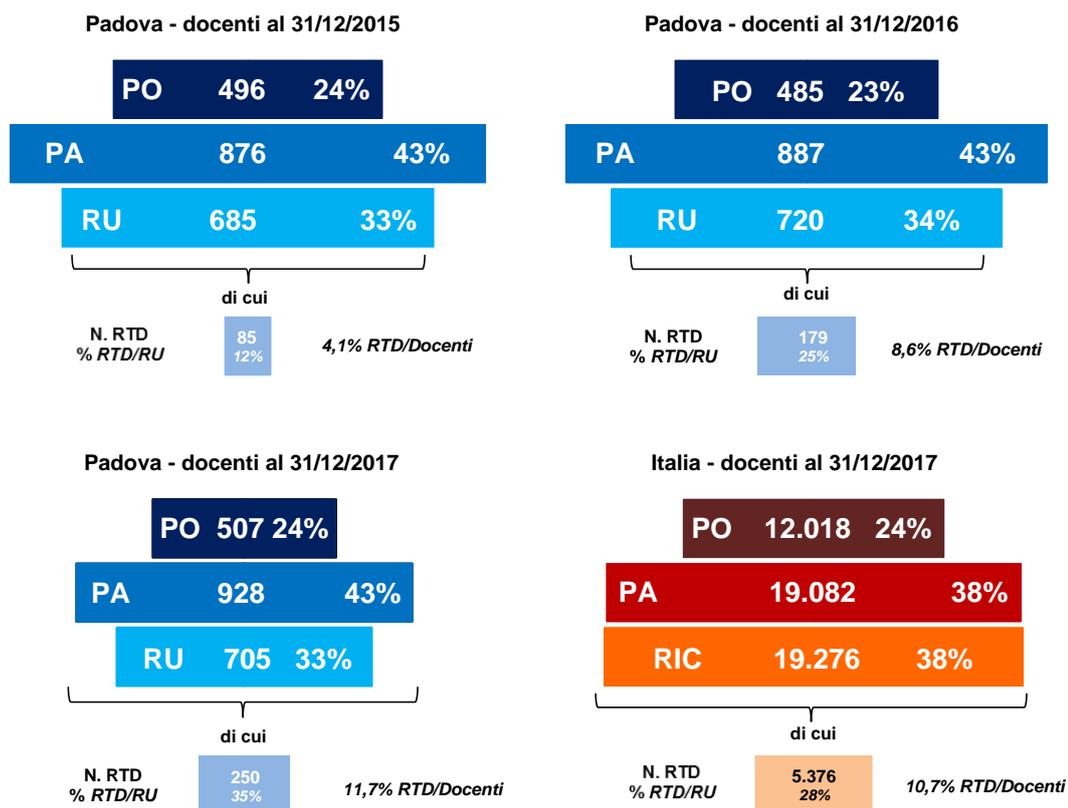


Fonte: Elaborazioni su dati ANS–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

1.1. PERSONALE DOCENTE

In relazione al personale docente a tempo indeterminato, nel 2017 sono stati registrati 118 nuovi ingressi a fronte di 72 uscite per trasferimento o pensionamento, 80 passaggi interni dalla posizione di ricercatore a quella di associato e 47 passaggi da associato a ordinario. Considerando anche le posizioni a tempo determinato, il personale docente è costituito complessivamente da 2.140 persone al 31/12/2017, suddiviso tra i diversi ruoli come illustrato nel grafico 4.

Grafico 4 – Personale docente: composizione in valore assoluto e in percentuale per ruolo nell'Ateneo di Padova nel triennio 2015-2017 e confronto con il dato nazionale al 31/12/2017



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio Controllo di gestione (per i dati di Padova) e su dati MIUR–Cerca Università (dati estratti al 23/02/2018, per i dati Italia)

A distanza di sette anni dall'emanazione della L. 240/2010, come era atteso, si osserva il progressivo svuotamento della fascia dei ricercatori/trici, che non sembra bilanciato dal pur considerevole aumento del numero di ricercatori/trici a tempo determinato (da 85 nel 2015 a 250 nel 2017). A livello nazionale Padova, comunque, ha migliorato la percentuale di presenza dei/le ricercatori/trici a tempo determinato (Tabella 1).

Tabella 1 – Personale docente: numero di ricercatori/trici a tempo determinato per tipologia negli atenei di confronto al 31/12/2017 e percentuale rispetto al totale del personale docente negli anni 2016 e 2017

Ateneo	2017				2016
	RTD			% RTD/Docenti	% RTD/Docenti
	tipo a)	tipo b)	Totale		
Bari	93	28	121	9,1	8,9
Bologna	186	137	323	13,0	12,1
Firenze	134	85	219	14,9	13,3
Milano	146	138	284	15,6	8,8
Napoli-Federico II	330	118	448	21,1	7,9
Padova	156	94	250	12,0	8,6
Roma-La Sapienza	142	170+1*	313	9,7	7,4
Torino	65	110	175	10,0	9,1

* Comprende un ricercatore L. 230/2005

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio Controllo di gestione (per i dati di Padova) e su dati MIUR–Cerca Università (dati estratti al 23/02/2018, per i dati degli atenei del gruppo di confronto)

Il miglioramento si riflette sulla composizione per fasce del personale docente per dipartimento (Tabella 2), dove si osserva un coerente aumento degli RTD (cfr. tabella 2 del Rapporto Annuale 2015-2016).

La composizione per genere del personale docente di ruolo dell'Ateneo mostra ancora una quantità modesta di donne (Grafico 5). Con solo il 36% 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 PO, dove è presente una sola donna ogni 5 posizioni (21%), e tra i PA, con una donna ogni tre (36%), mentre è un po' più equilibrata tra i ricercatori e ricercatrici a tempo indeterminato (48%) e determinato (42%).

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 4 non hanno una presenza femminile tra gli ordinari). Se si guarda la percentuale di donne tra i RTD, il problema risulta difficilmente risolvibile nel prossimo futuro. Infatti, in alcuni casi le percentuali sono troppo sbilanciate per ipotizzare che le cose possano migliorare in tempi brevi.

Per quanto riguarda i nuovi ingressi del personale docente (118 unità nel 2017), la percentuale di donne rimane bassa ed è pari al 38% dei nuovi assunti (49 su 118): il 20% tra gli ordinari (2 donne su un totale di 10), il 35% tra gli associati (6 su un totale di 17) e il 45% tra i ricercatori e le ricercatrici a tempo determinato (41 su un totale di 92). La dinamica generale mostra segni di lento riequilibrio.

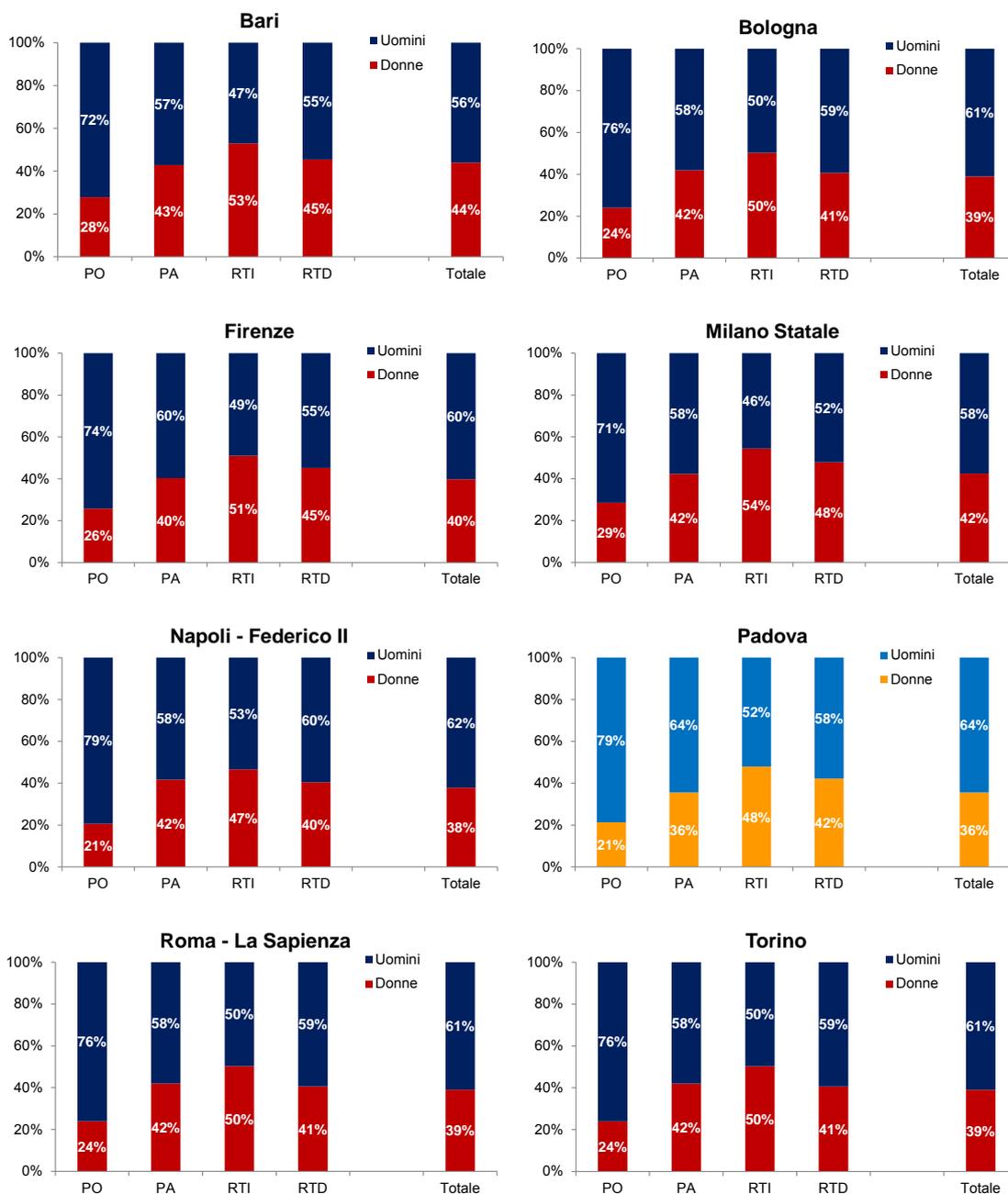
Con riferimento, invece, alle progressioni di carriera (127 unità nel 2017), le donne rappresentano il 30% nei passaggi dal ruolo di professore associato a quello di professore ordinario (14 su un totale di 47) e il 41% nei passaggi dal ruolo di ricercatore a quello di professore associato (33 su un totale di 80).

Tabella 2 – Personale docente: composizione in valore assoluto per ruolo e per dipartimento nell'Ateneo di Padova al 31/12/2017

Dipartimento	PO	PA	RTI	RTD	Totale
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	18	27	12	12	69
Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'arte, del Cinema e della Mus.	7	23	11	5	46
Biologia	16	33	18	13	80
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	10	14	14	1	39
Diritto Privato e Critica del Diritto	17	17	13	1	48
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	16	17	10	4	47
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	26	52	33	9	120
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	26	63	17	20	126
Geoscienze	11	24	11	7	53
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	16	25	20	8	69
Ingegneria dell'informazione	26	43	17	10	96
Ingegneria Industriale	27	53	13	10	103
Matematica	30	46	25	13	114
Medicina	20	47	17	6	90
Medicina Animale, Produzioni e Salute	10	12	20	4	46
Medicina Molecolare	12	22	16	10	60
Neuroscienze Scienze	10	23	19	10	62
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	12	22	8	7	49
Psicologia Generale	19	14	13	7	53
Salute della Donna e del Bambino	10	12	7	8	37
Scienze Biomediche	13	26	16	8	63
Scienze Cardiologiche, Toraciche e Vascolari	13	21	11	6	51
Scienze Chimiche	24	45	11	9	89
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	14	14	17	6	51
Scienze del Farmaco	8	23	16	4	51
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	21	32	7	6	66
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	12	36	21	5	74
Scienze Statistiche	8	24	5	3	40
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	12	25	10	9	56
Studi Linguistici e Letterari	15	39	12	11	77
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	16	29	6	11	62
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	12	25	9	7	53
Totale	507	928	455	250	2.140

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio Controllo di gestione

Gráfico 5 – Personale docente: percentuale di donne e di uomini per ruolo negli atenei del gruppo di confronto al 31/12/2017



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Ufficio Controllo di gestione (per i dati di Padova) e su dati MIUR–Cerca Università (dati estratti a febbraio 2018, per i dati degli atenei del gruppo di confronto)

Tabella 3 – Personale docente: composizione percentuale di donne per ruolo e per dipartimento nell'Ateneo di Padova al 31/12/2017

Dipartimento	% Donne				
	PO	PA	RTI	RTD	Totale
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	11,1	29,6	41,7	8,3	23,2
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	85,7	56,5	63,6	100,0	67,4
Biologia	31,3	66,7	38,9	61,5	52,5
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	20,0	50,0	78,6	100,0	53,8
Diritto Privato e di Critica del Diritto	29,4	58,8	46,2	100,0	45,8
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	12,5	23,5	40,0	75,0	27,7
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	38,5	51,9	51,5	33,3	47,5
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	7,7	14,3	35,3	15,0	15,9
Geoscienze	18,2	20,8	36,4	0,0	20,8
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	0,0	32,0	15,0	12,5	17,4
Ingegneria dell'Informazione	11,5	14,0	11,8	20,0	13,5
Ingegneria Industriale	11,1	17,0	15,4	50,0	18,4
Matematica	10,0	26,1	40,0	7,7	22,8
Medicina	0,0	31,9	52,9	33,3	28,9
Medicina Animale, Produzioni e Salute	10,0	16,7	50,0	50,0	32,6
Medicina Molecolare	25,0	54,5	56,3	70,0	51,7
Neuroscienze	0,0	39,1	26,3	40,0	29,0
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	66,7	54,5	62,5	85,7	63,3
Psicologia Generale	47,4	57,1	69,2	28,6	52,8
Salute della Donna e del Bambino	20,0	25,0	57,1	75,0	40,5
Scienze Biomediche	23,1	30,8	68,8	50,0	41,3
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	15,4	33,3	81,8	83,3	45,1
Scienze Chimiche	33,3	33,3	36,4	66,7	37,1
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	14,3	21,4	29,4	50,0	25,5
Scienze del Farmaco	25,0	65,2	87,5	25,0	62,7
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	4,8	28,1	57,1	50,0	25,8
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	33,3	44,4	71,4	60,0	51,4
Scienze Statistiche	37,5	62,5	80,0	33,3	57,5
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	41,7	44,0	50,0	55,6	46,4
Studi Linguistici e Letterari	53,3	48,7	58,3	36,4	49,4
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	0,0	20,7	33,3	45,5	21,0
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	25,0	20,0	33,3	28,6	24,5
Totale	21,5	35,6	47,9	42,0	35,6

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio Controllo di gestione

L'età media del corpo docente è pari a 51 anni nel 2017, in calo rispetto all'anno precedente (52 anni nel 2016) e poco al di sotto della media nazionale (52 anni): nello specifico 59 anni per i

PO, 52 anni per i PA e 49 anni per gli RTI (Tabella 4). L'età media degli RTD al 31/12/2017 risulta di 39 anni ed è in lieve aumento.

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

Ruolo	Età media in anni					
	Padova			Italia		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
PO	60	60	59	60	59	Dato non disponibile (n.d.)
PA	52	52	52	52	52	
RTI	47	48	49	48	47	
RTD	38	38	39	n.d.	n.d.	
Totale	52	52	51	53	52	

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica (anni 2015 e 2016) e su dati Unipd–Ufficio Controllo di gestione (2017 per Padova)

Dal punto di vista strutturale la disponibilità di docenti deve essere valutata anche in relazione agli iscritti. Il dato relativo al rapporto tra il numero degli iscritti e il numero di docenti negli atenei del gruppo di confronto risulta positivo per Padova in quanto ha il valore più basso (Tabella 5).

Tabella 5 – Studenti/esse e personale docente: composizione e rapporto nel gruppo di confronto nel 2017

Ateneo	Studenti-esse 2016/17	Docenti al 31/12/2017						Studenti-esse/ Docenti equivalenti*
		PO	PA	RTI	RTD		Totale	
					a)	b)		
Bari	44.278	262	457	576	93	28	1.416	47,9
Bologna	78.657	691	1.056	650	186	137	2.720	41,4
Firenze	49.917	387	697	343	134	85	1.646	43,7
Milano Statale	59.596	546	733	509	146	138	2.072	41,4
Napoli–Federico II	74.037	577	846	640	330	118	2.511	44,1
Padova	57.272	506	931	455	155	96	2.143	38,3
Roma–La Sapienza	100.020	715	1.128	1.254	142	170	3.410**	43,3
Torino	67.958	411	743	553	65	110	1.882	52,7

* Il numero di docenti equivalenti attribuendo al personale di ruolo in servizio al 31/12/2017 i seguenti pesi: 1 ai PO, 0,7 ai PA, 0,5 ai RTI e RTB di tipo b), 0,4 ai RTD di tipo a).

** Comprende anche un RTD L. 230/2005.

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Cerca Università e su dati MIUR–Anagrafe Nazionale degli Studenti

1.2. PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E ALTRE TIPOLOGIE DI PERSONALE

Come anticipato all'inizio del capitolo, il personale che segue le attività amministrative – gestionali dell'Ateneo e fornisce supporto alle attività di ricerca e didattica risulta essere composto da personale dirigenziale (il Direttore Generale e 11 dirigenti di cui 5 a tempo determinato), 2.291 PTA (210 a tempo determinato), 41 CEL (11 a tempo determinato), 110 CO.CO.CO, 38 operai agricoli (37 a tempo determinato) e 94 volontari del Servizio Civile.

Con un totale di 2.303 unità, il PTA, insieme al DG e alla dirigenza, è aumentato rispetto all'anno precedente (2.268 unità, tabella 6). L'unico calo si registra nella categoria D (14 unità). Nello specifico il personale dirigenziale è aumentato, anche al netto dei due dirigenti non in servizio al 31/12/2017.

Tabella 6 – DG, personale dirigenziale, PTA: distribuzione per categoria e per anno nell'Ateneo di Padova

Categoria	2013	2014	2015	2016	2017	Variazione
						% 2017 vs 2016
B	179	177	180	173	178	2,9
C	1.017	1.063	1.077	1.079	1.120	3,8
D	866	854	881	882	868*	-1,6
EP	126	125	128	124	125	0,8
DG e Dirigenti	8	6+2*	7+2*	8+2*	10+2**	20,0
Totale	2.196	2.227	2.275	2.268	2.303	1,5

* Comprende un tecnologo a tempo determinato art. 24-bis L. 240/2010 ** Due dirigenti non in servizio

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio Controllo di gestione

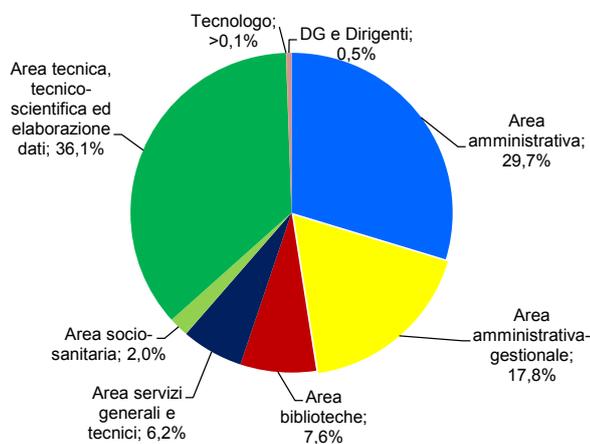
Tra il PTA a tempo indeterminato (2.088 persone) sono presenti:

- 10 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,
- 4 unità in esonero dal servizio, art. 72 comma1 della L.133/2008 (70 retribuzione),

per un totale di 19 dipendenti che potrebbero uscire a breve e in maniera definitiva dall'Università di Padova.

Il PTA ha un'età media di 48 anni e nel dettaglio: 49 anni per le persone di categoria B, 50 anni per i D, 54 anni per gli EP, 55 anni per i dirigenti. La maggior parte del personale (Grafico 6) si colloca nelle aree “tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati” (36,1), “amministrativa” (29,7) e “amministrativa-gestionale” (17,8).

Grafico 6 – DG, personale dirigenziale,PTA: composizione percentuale per area funzionale nell'Ateneo di Padova al 31/12/2017

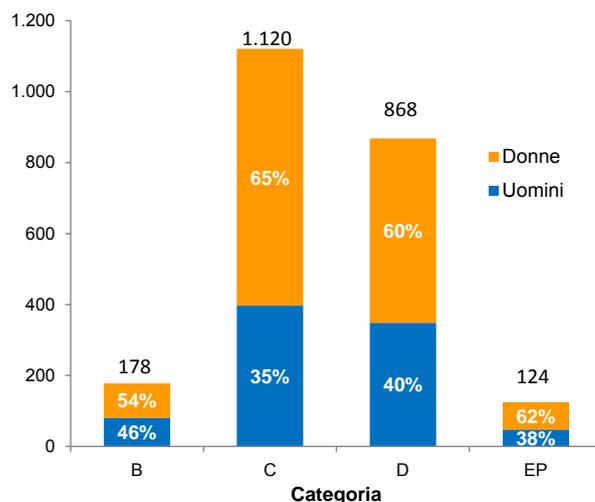


Nota: L'Area Sanitaria comprende anche l'Area Medico-Odontoiatrica.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio 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). Il DG è un uomo e tra gli 11 dirigenti solo 3 sono donne (27%).

Grafico 7 – PTA: composizione in valore assoluto e in percentuale per categoria e per genere nell'Ateneo di Padova al 31/12/2017

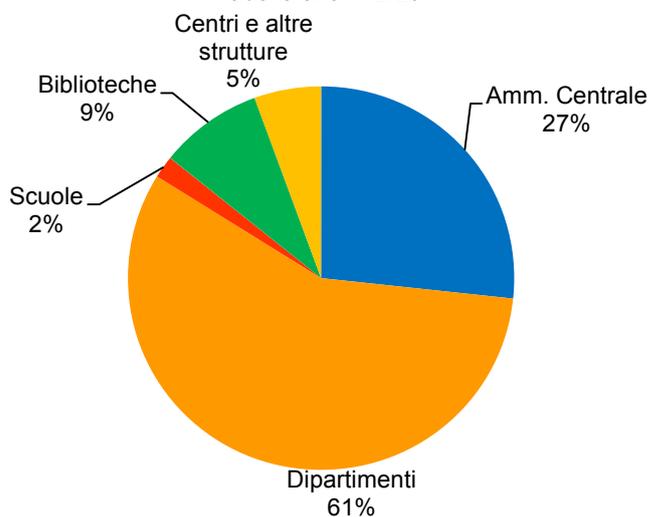


Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio Controllo di gestione

Più di un quarto del personale (27%) è impegnato nell'Amministrazione Centrale, il 9% lavora nelle biblioteche, il 5% in centri e altre strutture, il 2% nelle scuole e il restante 61% è distribuito nei 32 dipartimenti (Grafico 8).

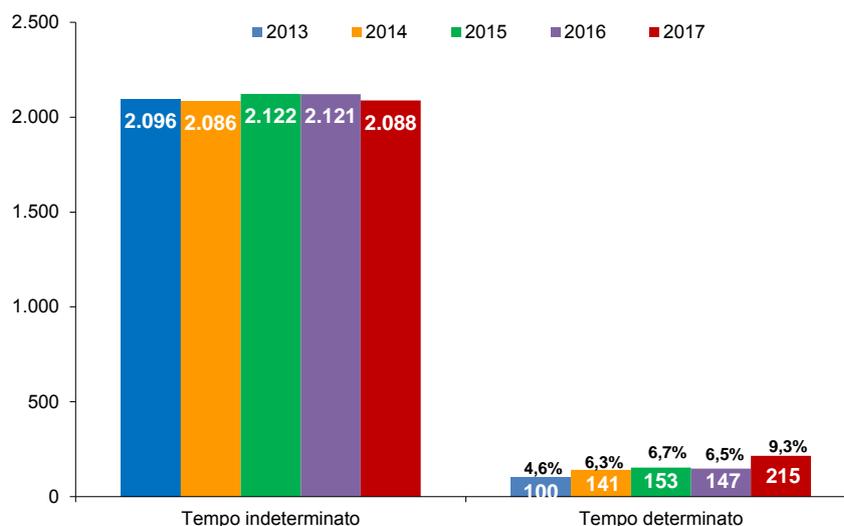
Il 90,7% del personale tecnico-amministrativo e dirigenziale ha un contratto a tempo indeterminato (Grafico 9). Sebbene limitato, il numero di persone con contratto a tempo determinato registra un *trend* costantemente in crescita negli ultimi anni.

Grafico 8 – DG, personale dirigenziale, PTA: composizione percentuale per sede di servizio nell'Ateneo di Padova al 31/12/2017



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio Controllo di gestione

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



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio Controllo di gestione

1.3. ASSEGNISTI/E, DOTTORANDI/E E SPECIALIZZANDI/E

Le persone con assegno di ricerca, che frequentano corsi di specializzazione in area medica e assistenziale e chi si forma nei corsi di dottorato di ricerca, durante il loro percorso, 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 2017, nell'Ateneo sono presenti 879 assegnisti e assegniste, 1.229 dottorandi e dottorande e 1.290 specializzandi e specializzande in area medica.

Nel 2017 l'età media è pari a 33,5 anni per gli/le assegnisti/e, stabile rispetto all'anno precedente, mentre per i dottor/esse di ricerca, che hanno conseguito il titolo nell'anno, è di 30,7 anni, lievemente diminuito rispetto all'anno precedente (31). Gli specializzandi e le specializzande in area medica hanno un'età media di 28,1 anni, leggermente inferiore all'anno precedente (28,4).

1.4. STUDENTI E STUDENTESSE

Nell'a.a. 2016/17 gli iscritti sono 57.272, di cui le donne sono il 53,4% e quelli in corso sono il 74%.

Osservando la provenienza geografica, il 79,5% degli studenti e delle studentesse sono del Veneto, il 16,4% provengono da fuori Regione e il 4,1% dall'estero. Rispetto agli altri atenei del gruppo di confronto, Padova si pone al sesto posto nel gruppo di confronto per quanto riguarda l'attrattività sia di studenti provenienti da fuori regione sia di studenti con cittadinanza estera (Tabella 7).

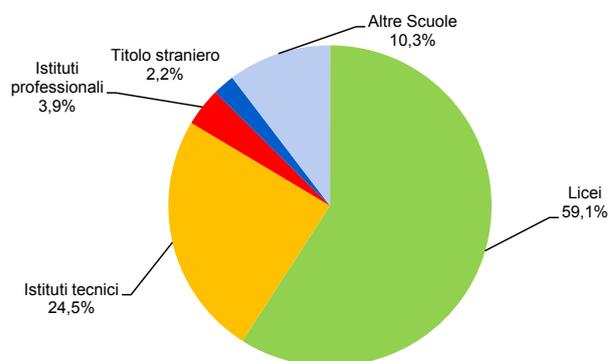
Per quanto riguarda la provenienza scolastica, la maggior parte degli iscritti proviene dai licei (59,1%) e dagli istituti tecnici (24,5%), mentre solo una minima parte ha conseguito il titolo di studio negli istituti professionali (3,9%) o in altre scuole secondarie (10,3%). Solo il 2,2% degli immatricolati si presenta con un titolo di studio conseguito all'estero (Grafico 10).

Tabella 7 – Studenti/esse: composizione percentuale per provenienza geografica¹ nel gruppo di confronto nell'a.a. 2016/17

Ateneo	% iscritti per provenienza geografica		
	regione	fuori regione	stranieri
Bari	91,2	7,3	1,5
Bologna	50,4	42,5	7,1
Firenze	74,0	18,6	7,4
Milano Statale	77,6	16,5	5,9
Napoli-Federico II	95,3	4,1	0,6
Padova	79,5	16,4	4,1
Roma-La Sapienza	72,2	21,9	5,9
Torino	76,5	17,7	5,8

Fonte: Elaborazioni su dati ANS–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Grafico 10 – Studenti/esse: composizione percentuale per scuola media superiore di provenienza nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2016/17



Fonte: Elaborazioni su dati ANS–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

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 2017 ammonta a 1.526,2 punti, rispetto a 1.193,7 del 2016 (Tabella 8). Il totale dei punti organico assegnati all'Ateneo di Padova nel 2017 è 68, rispetto ai 54,5 del 2016. Sebbene in aumento, la quota di punti organico assegnati a Padova si è ridotta negli ultimi anni.

¹ Per provenienza geografica si intende la regione di residenza per i/le cittadini/e italiani/e e lo stato estero di cittadinanza per gli/le stranieri/e.

Tabella 8 – Punti organico: confronto dell'attribuzione 2015-2017 per Padova e a livello nazionale

Punti organico	2017			2016			2015		
	Padova	Italia	PD/Italia %	Padova	Italia	PD/Italia %	Padova	Italia	PD/Italia %
Cessazioni	78,2	1.907,7	4,1	63,5	1.989,5	3,2	71,3	1.757,5	4,1
Quota base	39,1	953,9	4,1	19,1	596,8	3,2	21,4	527,8	4,1
Quota marginale	28,9	572,3	5,1	35,5	596,8	5,9	21,8	351,0	6,2
Totale	68,0	1.526,2	4,5	54,5	1.193,7	4,6	43,2	878,7	4,9

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio controllo di gestione

La tabella 9 fa vedere come, nell'utilizzo complessivo dei punti *budget* per le chiamate di professori/esse, 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 37,9% negli anni 2013-2017. Con questi dati l'Ateneo dimostra di aver fatto un uso parsimonioso di procedure art. 24.

Tabella 9 – Punti organico: percentuale di utilizzo di procedure art. 24 comma 6 (L. 240/2010) nelle chiamate di professori/esse del quinquennio 2013-2017

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)	(B)/(C) %
2013	0	0	10,6	0,0
2014	74	14,9	27,1	54,9
2015	150	31,3	66,0	47,4
2016	45	9,2	26,5	34,6
2017	61	13,0	50,4	25,8
Totale 2013-2017	330	68,4	180,7	37,9
Totale 2013-2016	252	51,6	164,7	31,3

Fonte: MIUR–PROPER

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 PO.

Calcolando le uscite dei PO, PA e RTI solo sulla base del raggiungimento del tetto massimo di età, nell'Ateneo si prevede una fuoriuscita di personale nel 2021 pari al 9,1% circa del personale in servizio al 31/12/2017; percentuale che raggiungerà nel 2025 il 18,6%. La previsione delle cessazioni nel periodo 2018-2021 assume valori molto differenziati all'interno dei diversi dipartimenti, passando da un minimo dello 0% ad un massimo del 25,9% con alcuni dipartimenti nei quali la previsione di cessazioni al 2025 supera il 40% (Tabella 10).

Tabella 10 – Personale docente a tempo indeterminato: stima delle cessazioni in valore assoluto e in percentuale per dipartimento e per anno nell'Ateneo di Padova

Dipartimento	N. cessazioni per anno									Docenti di ruolo al 31/12/2017	Stime % cessazioni	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totale 18-25		2018-2021	2018-2025
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente					1	4		1	6	57	0,0	10,5
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	1	1	1	2	1	2	1	1	10	42	11,9	23,8
Biologia		2	1	1	1	1	3	2	11	67	6,0	16,4
Biomedicina Comparata ed Alimentazione									0	38	0,0	0,0
Diritto Privato e di Critica del Diritto		2	1						3	47	6,4	6,4
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario		1	1		2				4	43	4,7	9,3
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	3	4	5	4	4	3	3	1	27	111	14,4	24,3
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	1	2		1	2		3	3	12	106	3,8	11,3
Geoscienze	1		1		1		1	2	6	46	4,3	13,0
Ingegneria Civile, Edile a Ambientale	2				1	1	3	1	8	60	3,3	13,3
Ingegneria dell'Informazione	2		1	1	3		1	2	10	86	4,7	11,6
Ingegneria Industriale	3	3	2	2	3	1	2	3	19	94	10,6	20,2
Matematica "Tullio Levi-Civita"	2	1		4	2	3	4	1	17	101	6,9	16,8
Medicina	6	3	6	7	2	4	9	4	41	85	25,9	48,2
Medicina Animale, Produzioni e Salute	1					2		1	4	42	2,4	9,5
Medicina Molecolare	2	1	1	2	1	2	1	1	11	49	12,2	22,4
Neuroscienze	3	1	1	1	1	2		4	13	52	11,5	25,0
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione			3	1		1		1	6	42	9,5	14,3
Psicologia Generale		2	3		3	2	1	1	12	46	10,9	26,1
Salute della Donna e del Bambino	3	2	1		2	2	1	1	12	29	20,7	41,4
Scienze Biomediche	4	1	1	1			4	1	12	55	12,7	21,8
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	1	4	2				2		9	45	15,6	20,0
Scienze Chimiche	1	2		2	2	2	1	1	11	80	6,3	13,8
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	5	2	3	1	3	3	4		21	45	24,4	46,7
Scienze del Farmaco		2	3				3		8	47	10,6	17,0
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	2	1			1	2	2	1	9	60	5,0	15,0
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	3	1	1	2			1	2	10	69	10,1	14,5
Scienze Statistiche	1				2		1		4	37	2,7	10,8
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	1	2		1	2	1		2	9	46	8,7	19,6
Studi Linguistici e Letterari	4	2	1	2	3		2	1	15	66	13,6	22,7
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali		2				1		1	4	51	3,9	7,8
Territorio e Sistemi Agro-Forestali			1	1	1	2	2	1	8	46	4,3	17,4
Totale	52	44	40	36	44	41	55	40	352	1.890	9,1	18,6

Fonte: Simulazione su dati Unipd estratti a febbraio 2018–Ufficio Controllo di gestione.

1.5.2. PIANO STRAORDINARIO PER IL RECLUTAMENTO DI RICERCATORI/TRICI

La Legge di bilancio 2018 (L. 205/2017) ha disposto l'incremento del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle università per 12 milioni di euro per l'anno 2018 e 76,5 milioni di euro a decorrere dal 2019 per l'assunzione di ricercatori/trici di cui all'art. 24, comma 3, lettera b) della L. 240/2010 e per il conseguente eventuale consolidamento nella posizione di professore di seconda fascia.

L'assegnazione dei fondi, riferiti a 1.305 posti a livello nazionale, è stata disciplinata con il D.M. 168/2018 con gli obiettivi di riequilibrare la presenza di giovani ricercatori e ricercatrici nei vari territori, di valorizzare la qualità dei livelli di ricerca delle diverse aree disciplinari e di individuare specifiche aree strategiche della ricerca scientifica e tecnologica. Le risorse assegnate ed eventualmente non utilizzate per il reclutamento dei ricercatori/trici per l'anno 2018 restano nella disponibilità del FFO dell'Ateneo interessato, ma a decorrere dal 2019 le relative assegnazioni non saranno consolidate, con riassegnazione di un posto di ricercatore/trici alle altre università che hanno, invece, utilizzato le risorse finalizzate.

All'Ateneo sono stati assegnati 65 posti, pari al 5% dei posti previsti a livello nazionale, che ha deciso di ripartirli, come da delibera n. 80 del CdA del 20/03/2018, tra i 32 dipartimenti come segue:

- 28 RTD tipo b) con specifica destinazione ai 14 dipartimenti non vincitori (2 posti per dipartimento), ma compresi nell'elenco dei 352 ammessi alla selezione dei dipartimenti di eccellenza, con l'obiettivo di contribuire in modo sostanziale e coerente all'avvio di "un'azione specifica di finanziamento per i dipartimenti non vincitori dei progetti di eccellenza in grado di garantire agli stessi adeguate risorse per sostenere lo sviluppo del dipartimento" (delibera CdA del 16/06/2017);
- 37 RTD tipo b) sulla base degli esiti della valutazione VQR e con specifico riferimento all'indicatore IRFD VQR 2011-14 di tutti i dipartimenti.

2. L'ORGANIZZAZIONE

In questo capitolo viene descritta in maggior dettaglio l'organizzazione della componente amministrativa dell'Ateneo, i cui dati in parte sono stati anticipati nel precedente capitolo, e le principali modifiche che l'hanno interessata nel corso degli ultimi due anni.

In particolare, ci si sofferma sulla revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), sugli esiti dell'indagine sulla qualità dei servizi, del progetto *Good Practice* (GP) e sulle indagini di *customer satisfaction* (CS), che assumono una funzione qualificante nel nuovo SMVP. Vengono poi descritti gli interventi riferiti all'ambito della trasparenza e dell'anticorruzione e le azioni a favore dello sviluppo del personale e delle pari opportunità. Infine vengono riportati gli esiti dell'ultima indagine sul benessere organizzativo.

2.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO

Al 31/12/2017 la struttura organizzativa dell'Ateneo è composta dall'Amministrazione Centrale (AC), da 32 dipartimenti, da 15 centri, da 8 scuole, da 7 poli multifunzionali² e da altre strutture (Figura 1).

Come evidenziato nella tabella 11, al 31/12/2017, il personale tecnico-amministrativo (PTA) e dirigenziale dell'Ateneo è pari a 2.303 unità, compresi i tempi determinati (215) e due dirigenti attualmente non in servizio. Più nel dettaglio il 26,7% afferisce all'AC (614), il 57,2% ai dipartimenti (1.317), il 13,5% ai centri (311), il 1,9% alle scuole (43) e il restante personale ad altre strutture (17). Rispetto all'anno precedente si registra un aumento complessivo del personale (+ 35 unità) e la riorganizzazione di alcune strutture di appartenenza: il personale di supporto alle attività di didattica sono passate dai dipartimenti alle scuole e il centro di servizi informatici di Ateneo è diventato un'area dell'AC.

Tabella 11 – DG, Dirigenti e PTA: distribuzione per tipologia di struttura e per anno nell'Ateneo di Padova

Tipologia struttura	31.12.2017			31.12.2016		31.12.2015	
	N. strutture	N. persone	%	N. persone	%	N. persone	%
Amministrazione Centrale	10	614	26,7	523	23,1	520	22,9
Dipartimenti	32	1.317	57,2	1.363	60,1	1.377	60,5
Scuole	8	43	1,9				
Centri	15	311	13,5	366	16,1	363	16,0
di cui CAB*	1	200	8,7	196	8,6	201	8,8
di cui CSIA**	-	-		58	2,6	55	2,4
Altre strutture	2	17	0,7	16	0,7	15	0,7
Totale	67	2.303	100,0	2.268	100	2.275	100

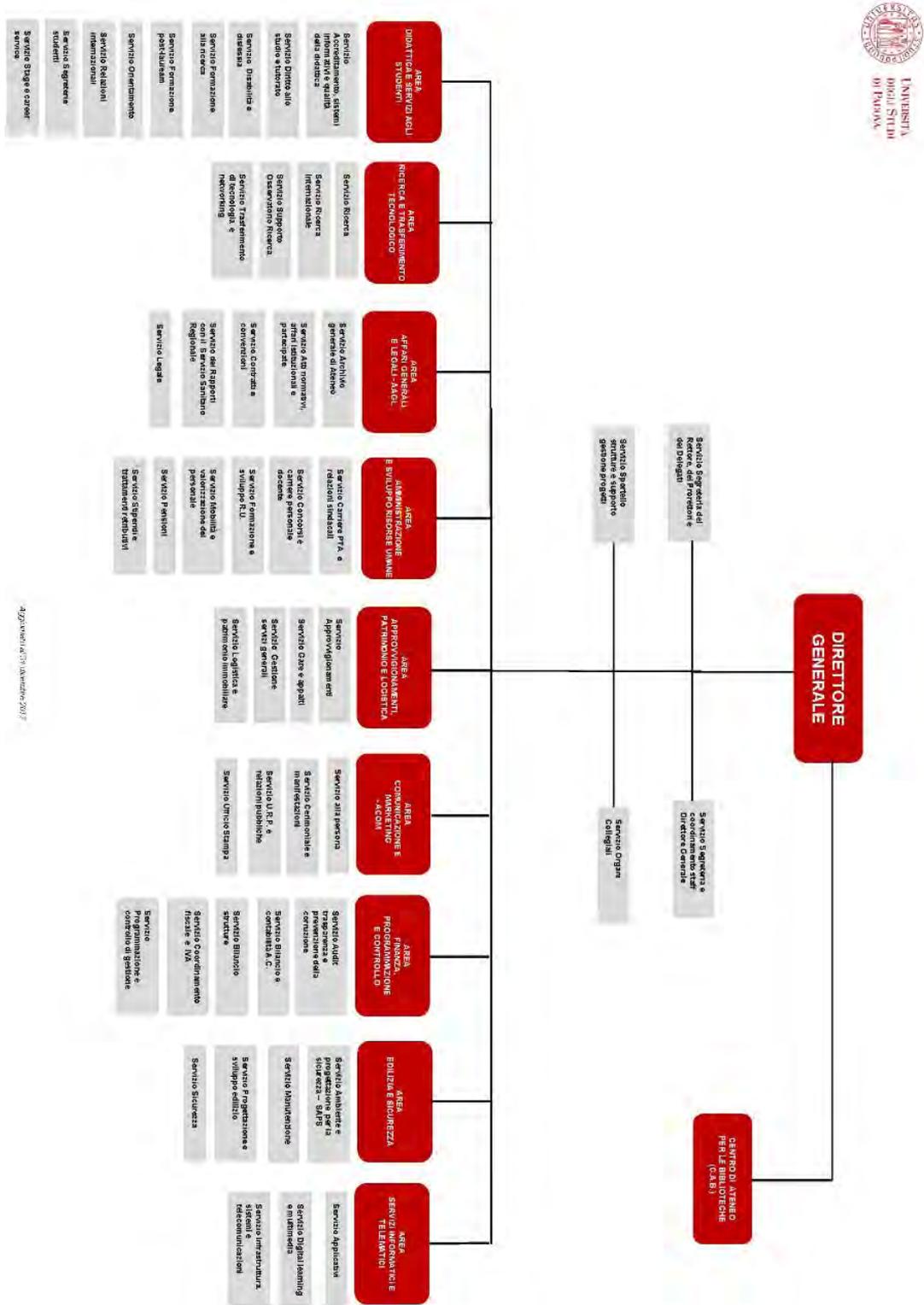
* CAB è l'acronimo per Centro di Ateneo per le Biblioteche. ** Nel 2017 il Centro di Servizi Informatici di Ateneo - CSIA entra come area nell'Amministrazione Centrale.

Fonte: Elaborazione su dati Unipd – Ufficio Controllo di gestione

² Al 31/12/2017 il personale che opera nei poli multifunzionali è formalmente incardinato in altre strutture. Per tale ragione, i poli non compariranno nelle tabelle contenenti i dati sul personale.

Strategie in materia di organizzazione amministrativa” di cui a delibera del CdA del 21/12/2015³.

Figura 2 – Organigramma dell’AC (incluso il CAB) dell’Ateneo di Padova al 31/12/2017



Fonte: Unipd – Ufficio Sviluppo Organizzativo

³ DDG n. 3306 del 30/12/2016 (dal 01/01/2017) e DDG n. 2622 del 31/07/2017 (dal 10/08/2017).

I dati relativi al personale in servizio, al 31/12/2017, nell'AC, incluso il Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB), sono rappresentati nella tabella 12 con il dettaglio della distribuzione per area dirigenziale.

Rispetto al 31/12/2016, il personale registra un aumento di circa il 6% passando da 766 a 814 unità (cfr. tabella 14 del Rapporto Annuale 2015-2016).

Tabella 12 – Struttura dell'AC (incluso il CAB) con indicazione del personale al 31/12/2017

Denominazione area	N. servizi	DG, Dirigenti e PTA	
		N.	%
Direzione Generale e Staff	4	28	3,4
Area Affari Generali e Legali	5	33	4,1
Area Amministrazione e Sviluppo Risorse Umane	6	70	8,6
Area Approvvigionamenti, Patrimonio e Logistica	4	42	5,2
Area Comunicazione e Marketing	4	63	7,7
Area Didattica e Servizi agli Studenti	9	172	21,1
Area Edilizia e Sicurezza	4	51	6,3
Area Finanza, Programmazione e Controllo	5	67	8,2
Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico	4	29	3,6
Area Servizi Informatici e Telematici	3	59	7,2
Totale AC	48	614	75,4
Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB)	-	200	24,6
Totale complessivo	-	814	100,0

Fonte: Elaborazione su dati Unipd – Ufficio Controllo di gestione

Nel corso del 2017, l'Ateneo ha approvato un progetto di riorganizzazione proposto dal Direttore Generale (DG) che si è concluso nei primi mesi del 2018.

La nuova organizzazione, avviata con il DDG 2.655 del 02/08/2017, ha avuto come obiettivo, *in primis*, il riassetto dell'AC al fine di renderla maggiormente integrata tra le sue parti, evitando le duplicazioni di attività e la ridondanza dei processi. L'intento dichiarato è stato quello di "focalizzare le risorse disponibili sui processi di produzione ed erogazione dei servizi a supporto di quelli primari dell'Ateneo (didattica, ricerca, servizi agli/alle studenti/esse, terza missione) e d'integrare le proprie attività, in un'ottica sinergica, con quelle presidiate dai dipartimenti, dalle scuole, e dalle altre strutture dell'Ateneo."

I criteri alla base della riprogettazione organizzativa sono i seguenti:

- trasparenza – semplificazione e leggibilità dell'organizzazione da parte del cliente esterno e interno;
- responsabilità – attribuzione precisa delle responsabilità di presidio delle attività e omogeneizzazione del numero di persone coordinate dai responsabili (*span of control*);
- coordinamento – le attività sono aggregate in modo da massimizzare l'interdipendenza e la specializzazione all'interno di ogni singola unità;
- efficienza – attività con *output* producibili a minor costo congiuntamente piuttosto che separatamente;
- dimensione – la dimensione di qualunque unità non deve superare quel limite oltre il quale l'incremento dei costi di coordinamento supera la riduzione dei costi di produzione dei servizi;

- valutazione – non devono essere aggregate attività con interessi in conflitto o incompatibili (es. la rilevazione del livello di soddisfazione del servizio con l'erogazione del servizio). A ogni attività deve essere possibile assegnare uno o più indici di valutazione.

La nuova organizzazione, descritta nel DDG di avvio, prevede le seguenti fasi di implementazione:

- copertura delle nuove posizioni di responsabile di ufficio prevalentemente tramite *job posting* aperto a tutto l'Ateneo oppure per concorso esterno;
- uscita dei bandi per le procedure di *job posting* entro i primi giorni di agosto 2017;
- individuazione delle posizioni di capo ufficio entro la fine del mese di ottobre 2017;
- entrata in vigore della nuova organizzazione con la copertura delle posizioni di capo ufficio;
- successiva individuazione delle responsabilità dei settori nei mesi di novembre/dicembre 2017;
- assegnazione degli incarichi a termine, come previsto dalla legge e dal CCNL.

Il modello organizzativo prevede:

- l'articolazione in 9 aree, 36⁴ uffici di linea e 3 uffici di *staff*;
- l'individuazione di gruppi di processi omogenei, all'interno di ogni ufficio, a cui attribuire una responsabilità di coordinamento e la conseguente creazione di settori;
- la considerevole diminuzione delle unità in *staff* alla Direzione Generale.

Le aree e gli uffici sono livelli gerarchici, mentre i settori non rappresentano unità organizzative ma raggruppamenti di attività omogenee all'interno di ciascun ufficio per le quali è opportuno un presidio di processo. La responsabilità del coordinamento e la valutazione del personale è attribuita al/alla responsabile dell'ufficio e non del settore. Per ogni area e ogni ufficio sono state definite la *mission*, le dimensioni, il contesto, la partecipazione ai processi decisionali, le finalità e le attività presidiate.

A seguito del DDG di avvio della nuova organizzazione sono state aperte 9 procedure di *job posting*, una per ciascuna area dell'AC, e una per un ufficio in *staff* al DG. Per ciascun profilo di *job posting* è stato delineato l'elenco dei processi da presidiare e le competenze specifiche e trasversali (compresa la conoscenza della lingua inglese) richieste dal ruolo.

Per ciascuna delle 9 procedure è stata nominata una commissione che ha esaminato i profili dei candidati ammessi e ha convocato a colloquio i candidati giudicati più adatti alle caratteristiche del ruolo di ogni ufficio.

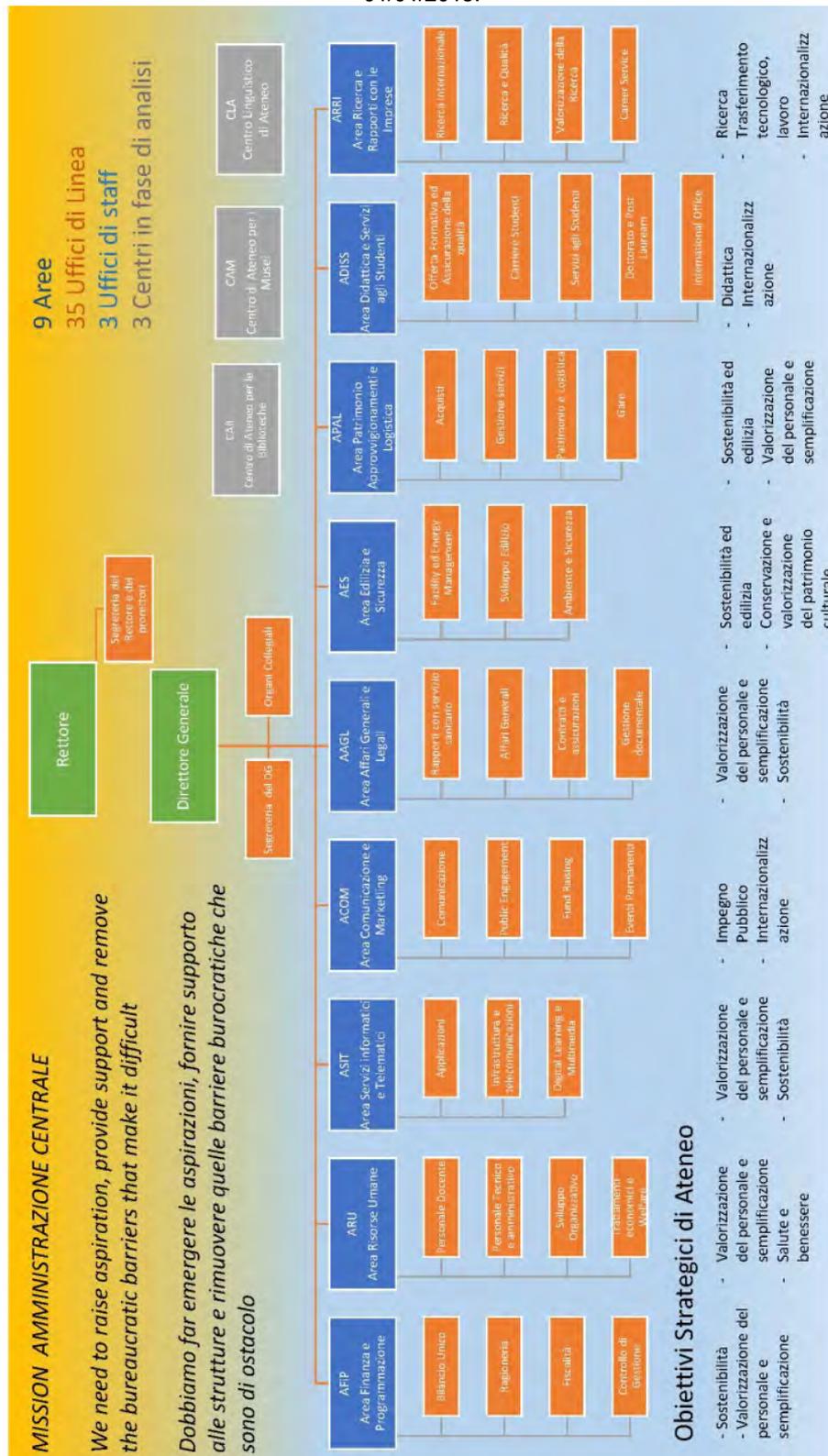
Le persone che hanno presentato domanda per partecipare ai *job posting* sono state 236. Ogni persona poteva candidarsi per un massimo di due posizioni di capo ufficio. In totale sono state presentate 390 domande di cui 265 ammissibili come da DDG 2.655/2017.

L'assetto della nuova organizzazione, che è entrato in vigore dal 01/01/2018, è stato definito dal DDG 4.506 del 21/12/2017 che ha apportato alcune modifiche organizzative alla struttura dell'AC definita dal precedente DDG, ha individuato i nominativi dei/le responsabili degli uffici (successivamente denominati "direttori/direttrici") e ha definito l'incardinamento provvisorio del personale in servizio nei nuovi uffici.

Il nuovo organigramma dell'AC al 01/01/2018 è illustrato nella figura 3.

⁴ Divenuti 35 uffici nell'attuale assetto organizzativo.

Figura 3 – Organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo di Padova (incluso il CAB) al 01/01/2018.



Fonte: Unipd – Ufficio Sviluppo Organizzativo

Il processo di revisione dell'assetto organizzativo dell'AC, si è concluso il 07/03/2018 con la pubblicazione per ciascuna area dirigenziale⁵ di uno specifico decreto del DG, che ha individuato i nuovi capo settore (successivamente denominati "responsabili") e l'incardinamento definitivo del personale negli uffici e nei settori. In questa fase, alcune aree sono state ulteriormente modificate nel loro assetto finale sia con la definizione di nuovi settori sia con una nuova denominazione di alcuni uffici.

La tabella 13 riassume le principali fasi di implementazione del progetto di nuova organizzazione dell'AC, finora descritte, evidenziandone le scadenze previste e quelle effettive.

Tabella 13 – Nuova organizzazione dell'AC dell'Ateneo di Padova: principali fasi e scadenze

Fasi	Riferimento documentale e temporale	Principali contenuti	Scadenza prevista	Scadenza effettiva
Avvio nuova organizzazione	Comunicazione al CdA del 04/07/2017 DDG 2655 del 02/08/2017	Delinea: <ul style="list-style-type: none"> • obiettivi principali • criteri di progettazione organizzativa • procedure metodologiche • modello organizzativo (aree, uffici e settori) 		
Avvio procedura <i>job posting</i> per le posizioni di capo ufficio	Nota prot. n. 295.313 del 03/08/2017	Apre 9 procedure di <i>Job Posting</i> (una per ciascuna area, più un ufficio in <i>staff</i> al DG). Per ciascun ufficio, delinea i processi da presidiare, le competenze specifiche e trasversali, il livello di conoscenza della lingua inglese, richieste dal ruolo.	"entro i primi giorni di agosto 2017" (secondo il DDG del 02/08/2017)	03/08/2017
Colloqui – <i>job posting</i>	16/10/2017- 04/12/2017	Le commissioni esaminano i profili e chiamano a colloquio i candidati idonei.	presumibilmente metà ottobre 2017	04/12/2017
Assetto della nuova organizzazione	DDG 4506 del 21/12/2017, in vigore dal 01/01/2018	Apporta modifiche al nuovo modello organizzativo del DDG n. 2655/2017. <u>Individua i nuovi capo ufficio e l'incardinamento provvisorio del PTA nei nuovi uffici.</u>	"entro la fine del mese di ottobre 2017" (secondo il DDG del 02/08/2017)	01/01/2018
	In data 24/01/2018 DDG 192 (in vigore dal 01/01/2018)		"per i mesi di novembre-dicembre 2017" (secondo il DDG del 02/08/2017);	07/03/2018 con applicazione retroattiva dal 01/03/2018
Integrazione all'assetto della nuova organizzazione	In data 07/03/2018: DDG 864 DDG 865 DDG 866 DDG 867 DDG 868 DDG 870 DDG 871 DDG 876 (in vigore dal 01/03/2018)	Apporta alcuni cambiamenti ai settori. <u>Individua i nuovi responsabili di settore e definisce l'incardinamento finale del PTA negli uffici e nei settori.</u>	"entro il 31/01/2018" (secondo il DDG del 21/12/2017)	

Fonte: Unipd – Settore Studi e Valutazione (AFIP)

2.2. CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della *performance*, che nella sua articolazione comprende la definizione del SMVP, l'approvazione del Piano integrato della *performance* e la redazione della Relazione sulla

⁵ Solo l'Area Servizi Informatici di Ateneo ha seguito una tempistica diversa: il DDG 192 del 24/01/2018 ha definito i capo settore e l'incardinamento definitivo del personale a partire dal 01/01/2018.

performance è oggetto di specifica disciplina normativa⁶ che, nel corso del tempo, ha portato i NdV ad assumere funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nell'ambito del monitoraggio e della verifica del funzionamento del ciclo della *performance*, della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Al contempo l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ha assunto specifiche competenze in materia di valutazione delle attività amministrative degli atenei.

In tale contesto, ad agosto 2017, ANVUR ha trasmesso all'Amministrazione un formale "Feedback al Piano Integrato 2017-2019" emanato dall'Ateneo in attuazione della normativa vigente e delle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della *performance* delle università statali italiane"⁷.

In tale documento ANVUR richiama diverse osservazioni formulate dal NdV/OIV in relazione all'implementazione del ciclo della *performance* dell'Università di Padova ed evidenzia sia i punti di forza sia le aree di miglioramento del ciclo della *performance* dell'Ateneo (Tabella 14).

Tabella 14 – Sintesi delle principali osservazioni di ANVUR, contenute nel *Feedback al Piano Integrato 2017-2019 dell'Ateneo*:

<p>Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none">• Presenza di schede che riportano gli obiettivi operativi assegnati alle strutture• Attribuzione di un peso percentuale agli obiettivi operativi elencati nelle schede• Intenzione di assumere una prospettiva multidimensionale nella valutazione degli obiettivi <p>Aree di miglioramento</p> <ul style="list-style-type: none">• SMVP non aggiornato• Pianificazione delle strategie collegate alla programmazione triennale MIUR slegata dagli obiettivi strategici• Assenza di <i>target</i> sugli obiettivi strategici• Integrazione tra pianificazione operativa e programmazione economica• Formulazione della "filiera" obiettivi-indicatori-<i>target</i>• Metodo di misurazione poco chiaro nel caso di obiettivi cui sono associati più indicatori• Obiettivi di anticorruzione e trasparenza ripiegati su attività ordinarie• Mancanza di <i>target</i> per gli obiettivi del DG• Difficoltà di ricostruire il metodo di valutazione della <i>performance</i> individuale• Collegamento tra <i>performance</i> di struttura (obiettivi di area) e <i>performance</i> dei responsabili <p>Best practice</p> <ul style="list-style-type: none">• Avvio di una pianificazione della <i>performance</i> delle strutture decentrate (dipartimenti e centri)
--

Fonte: *Feedback al Piano Integrato 2017-2019 dell'Università di Padova*

I punti di forza comprendono l'assegnazione di obiettivi operativi alle strutture dipartimentali e ai centri, che viene indicata come una "best practice" tra quelle adottate dagli atenei italiani, e l'intenzione di assumere una prospettiva multidimensionale nella valutazione degli obiettivi contenuta in diversi contenuti programmatici.

Le aree di miglioramento invece comprendono: la struttura del SMVP in vigore fino al 2017 e il suo mancato aggiornamento rispetto al modello adottato nel 2011; il collegamento tra pianificazione strategica, programmazione triennale MIUR e obiettivi di *performance*; definizione degli obiettivi operativi, loro collegamento con la programmazione economico-finanziaria e definizione dei *target* associati agli obiettivi di *performance* e di indicatori per la misurazione del loro effettivo raggiungimento.

⁶ D.Lgs. 150/2009, artt. 6, 7, 10, 14.

⁷ <http://www.anvur.org/attachments/article/806/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>.

Come già accennato, le aree di miglioramento evidenziate da ANVUR sono state oggetto di ripetute raccomandazioni da parte del NdV/OIV⁸ e nel corso degli ultimi due anni l'Ateneo ha dimostrato un impegno crescente nel cercare di migliorare il ciclo della *performance*. Tra gli interventi più significativi degli ultimi anni si ricordano l'individuazione di un referente di processo per il monitoraggio e l'implementazione del ciclo della *performance* (funzione successivamente soppressa), una prima proposta di revisione del SMVP presentato al CdA a luglio 2017, il progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione di cui si è detto nel paragrafo 2.1 e l'adozione a marzo 2018 di un nuovo SMVP.

Con riferimento a quest'ultimo, nel parere previo e vincolante sulla proposta di revisione, il NdV/OIV ha raccomandato che in occasione del prossimo aggiornamento annuale del SMVP, l'Ateneo riveda la struttura del documento rendendo più dettagliate, omogenee e complete le indicazioni, anche attraverso una maggiore integrazione dei contenuti degli allegati all'interno del testo. Nello specifico, il NdV/OIV ha espresso le seguenti raccomandazioni:

- procedere a una descrizione più puntuale di modalità, attori (con evidenza dei loro ruoli e distinguendo i valutati dai valutatori) e tempistiche per ogni fase del ciclo, incluso l'aggiornamento annuale del SMVP previo parere vincolante del NdV (aggiunto a pag. 3 ma non ancora recepito nell'allegato 5), esplicitando tutte le azioni e i relativi attori in un dettagliato cronogramma al fine di rendere le procedure previste nel sistema chiare e trasparenti per tutti i soggetti direttamente e indirettamente coinvolti;
- descrivere con maggiore chiarezza e organicità le procedure di valutazione, gli strumenti, le metodologie utilizzate e le ricadute sulla premialità di ciascuna categoria del personale, a partire dal DG fino al PTA senza responsabilità;
- con riferimento alla valutazione del DG, definire modalità di valutazione e misure oggettive e chiaramente verificabili a supporto dei contenuti della relazione annuale del DG;
- delineare con maggiore chiarezza e in modo dettagliato in un'unica sezione del sistema l'utilizzo delle rilevazioni e delle misure di *customer satisfaction* per tutte le strutture di Ateneo (AC e strutture) e per tutte le categorie di personale;
- rendere esplicito il collegamento con il ciclo di bilancio;
- formulare in modo più puntuale il concetto di performance organizzativa, la sua concreta definizione, i soggetti coinvolti e le modalità di misurazione e valutazione che si intendono adottare.

Il nuovo SMVP troverà piena applicazione a partire dal Piano integrato della *performance* 2018–2020, pubblicato il 23/03/2018.

Il nuovo SMVP si caratterizza per il tentativo di garantire una maggiore obiettività di giudizio nella valutazione della *performance*, includendo tra i parametri di valutazione della *performance*

⁸ Rapporto Annuale 2016-2017, Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2016 (D.Lgs. 150/2009, art.14, comma 4, lettera a) - Sezione 2 "Valutazione della *performance*" della Relazione Annuale 2017 dei Nuclei di Valutazione (D.lgs. 19/2012, art. 14), Validazione della Relazione sulla Performance 2016 (D.Lgs. 150/2009, art. 14, comma 4, lettera c), la proposta di valutazione 2016 del DG, Parere del NdV/OIV sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (approvato con Delibera del CdA n. 266 del 25/07/2017), Nota del NDV/OIV all'Amministrazione in merito alla predisposizione dell'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) per l'anno 2018 (08/02/2018), Parere del NdV/OIV sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (aggiornamento marzo 2018).

Tali documenti sono disponibili alla pagina del NdV/OIV <http://www.unipd.it/nucleo> e in molti casi in Amministrazione Trasparente alle pagine <http://www.unipd.it/trasparenza/performance> e <http://www.unipd.it/trasparenza/attestazioni-oiiv>.

individuale e organizzativa le indagini sulla qualità dei servizi e di supporto, sul grado di soddisfazione degli utenti e sul benessere organizzativo, descritte nei paragrafi seguenti.

In relazione al ciclo della *performance*, il NdV/OIV richiama l'Amministrazione a valutare l'opportunità di individuare nuovamente un responsabile del ciclo della *performance* che garantisca un monitoraggio attento sia dei tempi sia delle modalità di gestione dell'intero ciclo. La gestione dei tempi e il rispetto delle scadenze, anche di origine normativa, continua ad essere, per ragioni in parte differenti, una criticità del ciclo e va debitamente presidiata. Il NdV raccomanda che si avvii al più presto un attento monitoraggio del ciclo della *performance* – richiesto peraltro dalla norma – per confermare i progressi fatti. Sarà molto importante nel corso del 2018 seguire attentamente l'implementazione dell'intero SMVP e delle relative scadenze.

2.2.1. PROGETTO GOOD PRACTICE

Nell'a.a. 2016/17 l'Ateneo ha rinnovato la propria adesione al progetto *Good Practice* (GP), giunto alla sua tredicesima edizione (la dodicesima 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.

A partire dal 2018, l'adesione al progetto GP assume particolare rilevanza in quanto il posizionamento relativo dell'Ateneo rispetto agli altri atenei e la variazione longitudinale della sua *performance* sono parte fondante del nuovo modello di valutazione, che li annovera esplicitamente tra i parametri per la misurazione degli obiettivi.

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 aderenti crescere di anno in anno fino a raggiungere i 38 partecipanti (6 Scuole Superiori e 32 Atenei)⁹ nell'ultima edizione.

La rilevazione sull'efficienza si focalizza su 27 servizi, raggruppati in 5 macroaree, che rappresentano gruppi omogenei di attività/funzioni, ma non sono tuttavia direttamente assimilabili ai servizi organizzativi dell'Ateneo:

- didattica;
- personale;
- infrastrutture;
- ricerca;

⁹ I.U.S.S. - Istituto Universitario di Studi Superiori – Pavia, Gran Sasso Science Institute (GSSI), Scuola IMT Alti Studi – Lucca, SISSA – Trieste, Scuola Normale Superiore di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano-Bicocca, Università degli Studi di Padova, Università degli Studi di Palermo, Università degli Studi di Parma, Università degli Studi di Pavia, Istituto di Architettura di Venezia (IUAV), Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Politecnico di BARI, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Politecnico di Milano, Università degli Studi del Salento, Politecnico di Torino, Università degli Studi di Sassari, Università "Cà Foscari" di Venezia, Università degli Studi di Siena, Università degli Studi del Piemonte Orientale, Università degli Studi di Teramo, Università degli Studi di Bologna, Università degli Studi di Torino, Università degli Studi di Brescia, Università degli Studi di Trento, Università degli Studi di Cassino, Università degli Studi di UDINE, Università "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara, Università degli Studi di Urbino, Università degli Studi di Ferrara, Università degli Studi di Verona, Università degli Studi di Firenze, Università degli Studi Insubria Varese-Como, Università degli Studi di Messina, Università per Stranieri di Perugia.

- biblioteche.

Nello specifico, tale rilevazione, basata sull'*Activity Based Costing*, evidenzia 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/esse del primo anno, studenti/esse 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-dottorandi/e-assegnisti/e (DDA) e PTA. I questionari sono stati elaborati attraverso un approccio partecipativo degli atenei e sono stati somministrati con modalità *online* (piattaforma Limesurvey).

In relazione all'efficacia percepita, la rilevazione della *customer satisfaction* sui servizi amministrativi dell'Ateneo patavino ha riguardato oltre 5.200 studenti e studentesse, oltre 1.300 fra docenti, assegnisti/e e dottorandi/e e più di 1.000 PTA. Nella tabella 15 è riportato un confronto fra i tassi di compilazione dei questionari delle ultime tre edizioni del progetto *Good Practice*.

Tabella 15 – Indagine *Good Practice* 2016: numero di rispondenti all'indagine per categoria con relativa percentuale sul totale nell'Ateneo di Padova e confronto con GP2015 e GP2014

Tipologia personale	GP2016		GP2015		GP2014	
	N.	% rispondenti sul totale di Ateneo	N.	% rispondenti sul totale di Ateneo	N.	% rispondenti sul totale di Ateneo
Studenti anni successivi al primo	4.033	8%	3.979	8%	4.302	9%
Studenti I Anno di corso	1.191	11%	1.294	12%	1.225	12%
DDA	1.324	31%	1.272	30%	1.045	23%
PTA	1.067	48%	861	38%	983	44%

Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

Come per l'edizione 2015/16, 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-atenei¹⁰, insieme agli Atenei di Bologna, Firenze, Palermo, Politecnico di Milano, 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);

¹⁰ L'Università degli studi di Milano non ha partecipato alla rilevazione dell'efficacia percepita, mentre per quanto riguarda l'efficienza ha rilevato solo quelle del Sistema bibliotecario di Ateneo.

- 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 16 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, 2015 e 2016.

Nella tabella 16 sono inoltre riportati i valori di GP2014 e GP2015, con il posizionamento (colore verde e rosso) rispetto al valore medio del *cluster* dei mega-atenei di quell'edizione e il confronto tra i valori delle edizioni 2016 e 2014 dell'Ateneo di Padova: il miglioramento per GP2016 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).

Analizzando i servizi comuni a docenti, PTA e studenti, è possibile osservare come i sistemi informativi, la comunicazione e gli approvvigionamenti e i servizi logistici presentino aspetti critici sia per prestazioni di efficienza (costi unitari) superiori alla media sia per efficacia percepita (CS) inferiore alla media degli atenei, mentre i servizi bibliotecari riportano livelli di soddisfazione elevati a fronte, però, di un costo significativamente superiore alla media (ancorché in diminuzione rispetto alle edizioni precedenti).

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 del PTA inferiore al livello medio del *cluster* di confronto, mentre i/le docenti sono mediamente più soddisfatti rispetto ai colleghi degli altri Atenei. Il servizio di supporto alla contabilità presenta criticità sia dal lato della *customer satisfaction* che dal lato dei costi unitari, mentre il supporto alla ricerca mostra livelli di soddisfazione superiori alla media del *cluster*, a fronte di un maggior costo unitario.

Per quanto riguarda i servizi rivolti agli/alle studenti/esse, le *customer* collocano l'Ateneo di Padova sopra la media del *cluster*, mentre i costi unitari della didattica e dell'internazionalizzazione sono superiori alla media, a fronte comunque di una elevata soddisfazione degli studenti e delle studentesse.

Il NdV ritiene che il GP sia uno strumento particolarmente efficace di supporto all'intero processo del ciclo della *performance* e ne auspica una rendicontazione dei risultati maggiormente visibile che renda i soggetti coinvolti più consapevoli dell'andamento degli indicatori e della posizione relativa dell'Ateneo.

Tabella 16 – Progetto *Good Practice* 2016: sintesi del posizionamento dell'Ateneo rispetto alle performance di efficienza e di efficacia dei servizi amministrativi

Servizi amministrativi	Prestazione	Unità di misura	GP 2016 Valore	GP 2015 Valore	GP 2014 Valore	Trend (2016-2014)	GP 2016 Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 Valore benchmark (media Atenei)
Comunicazione	CS DDA	(1-6)	3,94	3,69	3,71	6,20%	3,72	3,68
	CS PTA	(1-6)	3,52	3,52	3,46	1,94%	3,67	3,51
	CS Stud I anno	(1-6)	3,85	3,93	4,19	-8,18%	3,58	3,80
	CS Stud succ.	(1-6)	3,69	3,80	4,08	-9,39%	3,50	3,68
	Costo unitario	€/persona	534,65	561,73	835,94	36,04%	450,77	448,30
Sistemi informativi	CS DDA	(1-6)	4,12	3,97	3,78	8,99%	3,96	4,04
	CS PTA	(1-6)	3,86	3,87	3,86	-0,03%	4,12	4,05
	CS Stud I anno	(1-6)	3,93	3,93	4,17	-5,82%	3,61	3,82
	CS Stud succ.	(1-6)	3,72	3,76	4,29	13,31%	3,50	3,65
	Costo unitario	€/persona	1.011,13	1.155,22	1.144,96	11,69%	812,52	800,35
Approvvigionamenti e servizi generali	CS DDA	(1-6)	4,01	3,91	3,77	6,37%	3,56	3,65
	CS PTA	(1-6)	3,55	3,52	3,53	0,31%	3,64	3,52
	CS Stud I anno	(1-6)	4,18	4,16	4,34	-3,82%	3,85	4,09
	CS Stud succ.	(1-6)	3,97	4,01	4,21	-5,88%	3,67	3,90
	Costo unitario	€/mq	15,06	15,72	13,50	11,53%	19,18	18,41
Biblioteche	CS DDA	(1-6)	4,84	4,64	4,67	3,66%	4,59	4,52
	CS stud I anno	(1-6)	4,46	4,36	4,64	-3,82%	4,27	4,31
	CS Stud succ.	(1-6)	4,25	4,37	4,72	-9,90%	4,23	4,19
	Costo unitario	€/utente pot	100,05	105,69	109,91	-8,97%	87,24	86,87
Personale	CS DDA	(1-6)	4,38	4,10	4,08	7,35%	4,15	4,21
	CS PTA	(1-6)	3,53	3,39	3,52	0,17%	3,76	3,59
	Costo unitario	€/persona	702,17	717,82	693,86	1,20%	877,15	862,61
Contabilità	CS PTA	(1-6)	3,89	3,50	3,93	-1,09%	3,97	3,89
	Costo unitario	€/mgf€	6,60	4,53	5,71	15,60%	5,85	6,61
Ricerca	CS DDA	(1-6)	4,22	4,16	3,99	5,66%	3,79	3,80
	Costo unitario	€/mgf€	87,92	69,53	66,46	32,29%	57,57	90,57
Didattica*	CS DDA	(1-6)	4,46	4,08	3,93	13,49%	4,08	4,15
	CS Stud I anno	(1-6)	3,95	3,91	4,29	-7,88%	3,51	3,70
	CS Stud succ.	(1-6)	3,68	3,70	4,07	-9,50%	3,35	3,56
	Costo unitario	€/studente	159,54	160,35	162,27	-1,68%	116,49	148,19
Internazionalizzazione	CS Stud succ.	(1-6)	4,09	3,96	4,11	-0,57%	3,69	3,87
	Costo unitario	€/studente	197,84	203,59	167,11	18,39%	173,47	231,61
Diritto allo studio	CS Stud I anno	(1-6)	4,11	4,10	4,31	-4,53%	3,94	4,07
	CS Stud succ.	(1-6)	3,88	3,90	4,19	-7,26%	3,69	3,84
Orientamento	CS Stud I anno	(1-6)	3,81	3,72	4,07	-6,36%	3,59	3,82
	Costo unitario	€/immatr.	48,76	48,68	52,70	-7,49%	56,13	61,17
Job Placement	CS Stud succ.	(1-6)	3,41	3,59	4,19	18,60%	3,32	3,45

* 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 – Ufficio Controllo di gestione

2.2.2. INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI EROGATI

La CS relativa agli uffici afferenti all'Area Didattica e servizi agli studenti realizzata dall'AC negli ultimi anni è stata sospesa nel 2016. Tale determinazione ha trovato fondamento nell'opportunità di evitare la sovrapposizione con altre rilevazioni già effettuate in Ateneo (es. *Good Practice* e, dal 2017, *l'Help Desk*) e nell'eventualità di riprogettare una CS dedicata, da effettuarsi solo *online*.

Nel 2017 è stata invece condotta la consueta indagine sulla soddisfazione dell'utenza studentesca del Sistema Bibliotecario di Ateneo. Il numero dei questionari raccolti rileva un calo di partecipazione rispetto all'anno precedente: 7.598 a fronte di 8.094 (tabella 17) mentre il giudizio complessivo degli utenti è sempre molto positivo e in lieve crescita nel tempo. Tra gli aspetti che registrano i migliori livelli di gradimento si confermano il personale e i servizi della sala lettura e del prestito. La disponibilità di spazi e l'ampliamento degli orari di apertura restano, invece, elementi rispetto ai quali gli studenti e le studentesse segnalano aspettative più elevate.

Tabella 17 – *Customer satisfaction* riguardante i servizi del CAB: giudizio medio complessivo (scala 1-10) e numero questionari per anno

	2013	2014	2015	2016	2017
Giudizio medio complessivo (scala 1-10)	7,90	7,94	8,00	8,11	8,16
Numero questionari raccolti	6.900	6.936	7.577	8.094	7.598

Fonte: Unipd – Centro di Ateneo per le Biblioteche

2.3. TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Per quanto riguarda le attività previste dalla L. 190/2012 e dal D.Lgs. 33/2013 modificato dal D.Lgs. 97/2016, si riassumono di seguito le principali azioni messe in atto dall'Ateneo e riportate nella Relazione del Responsabile Trasparenza e prevenzione della Corruzione per l'anno 2017:

- organizzazione – profondo riassetto organizzativo dell'AC con conseguente analisi, definizione, mappatura e riallocazione dei processi, coniugando le indicazioni normative anticorruzione in merito alla rotazione del personale e la necessità di una chiara identificazione delle/i responsabili di processo con esigenze di tipo organizzativo e gestionale. Assunzione di due nuovi dirigenti;
- società partecipate – si è provveduto a un primo riordino delle partecipazioni di Ateneo eseguendo un riesame in chiave statistico-organizzativo degli enti;
- acquisti – si è provveduto alla definizione di linee guida sui servizi di manutenzione e all'emanazione di specifiche istruzioni operative sulle procedure per la scelta dei fornitori di beni e servizi sotto i 40.000 euro ed emesse note operative alle strutture decentrate per la trasparenza sugli affidamenti di lavori pubblici, forniture e servizi. Sono anche state incorporate nei contratti di lavori pubblici e servizi le disposizioni anticorruzione previste dal protocollo di legalità sottoscritto dalle Prefetture della Regione Veneto, UPI Veneto e ANCI Veneto e Regione Veneto a settembre 2015;
- rapporto di lavoro – è stata ampliata, estendendola al personale docente, l'attività del servizio ispettivo finalizzata all'accertamento dell'osservanza delle disposizioni in materia d'incompatibilità del rapporto di lavoro a tempo pieno e a tempo parziale, del corretto svolgimento di attività libero-professionale intra ed extra muraria, nonché all'applicazione del divieto di cumulo di impieghi e incarichi. È inoltre stato approvato un nuovo Regolamento di Ateneo sui criteri e le procedure per il rilascio a docenti e

ricercatori/trici dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni, emanato nel dicembre 2017;

- trasparenza – è stato informatizzato il sistema di rilevazione dei dati che alimentano il documento pubblicato in Amministrazione Trasparente alla voce “Informazioni sulle singole procedure” e relativo all’obbligo di pubblicazione delle procedure di acquisto, incluse quelle delle strutture esterne all’Amministrazione Centrale, sul sito *web* di Ateneo “Amministrazione trasparente”.

Inoltre, è stato recentemente istituito nella seduta del CdA del 30/01/2018 un "Sistema di Controllo Interno" mirato alla verifica di *compliance* dell’attività deliberativa del CdA e al presidio strategico delle attività di prevenzione della corruzione e per la trasparenza amministrativa e gestionale. Il sistema prevede al vertice il CdA in quanto Organo di indirizzo strategico dell’Ateneo. Il coordinamento delle attività è affidato ad un Comitato Controllo e *Audit* composto dal Rettore, dal DG (o loro delegati/e) e da due componenti esterni del CdA, con la partecipazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza¹¹. Il Comitato ha il compito di fissare le priorità relative alle attività di controllo interno in conformità agli indirizzi stabiliti dal CdA attraverso il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC), di elaborare il piano dei controlli e di eseguire azioni ispettive nonché di riferire dell’esito delle attività svolte al CdA almeno annualmente.

2.4. AZIONI DI SVILUPPO DEL PERSONALE

Con riferimento alle attività di formazione e sviluppo del personale, da quanto risulta nel *Report*¹² della Formazione 2016, nel corso del 2016 sono state realizzate 71 iniziative formative ed erogate 205 edizioni di corsi, per un totale di 1.962 ore di formazione (Tabella 18).

Tabella 18 – Formazione: dati di sintesi per anno nell’Ateneo di Padova

Dati di sintesi	2014	2015	2016
Iniziative formative	71	75	71
Edizioni erogate	185	185	205
Ore erogate	1.744	1.901	1.962
Personale formato (docenti, PTA e personale altre categorie)	2.719	3.101	2.446
Ore medie fruite <i>pro-capite</i>	12,9	14,9	15

Fonte: Unipd – Ufficio Sviluppo Organizzativo

Il confronto con i due anni precedenti mostra un assestamento del numero delle attività formative a fronte di un aumento del numero delle edizioni dei corsi e delle ore erogate. Nel 2016 le persone formate totali (2.446 di cui 365 docenti) risultano in netto calo sia rispetto al 2015 (3.101 di cui 897 docenti) sia rispetto al 2014 (2.719 di cui 590 docenti) mentre le ore medie fruite *pro-capite* (15) si mantengono in linea con l’anno precedente (14,9).

Il calo del numero totale delle persone formate risulta dovuto principalmente al fatto che nel 2016, a seguito della conclusione nel 2015 dei corsi *online* sulla sicurezza e sull’anticorruzione

¹¹ Dal 30/01/2018 il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è il Dirigente dell’Area Finanza e Programmazione.

¹² Tale *report* ha la finalità di illustrare i dati relativi alla formazione erogata nel corso dell’anno 2016, 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.

e trasparenza obbligatori per tutto il personale, è nettamente calato il numero totale di personale formato *online* (Tabella 19).

Tabella 19 – Formazione *online*: personale formato per tipologia nell'Ateneo di Padova negli anni 2015 e 2016

Tipologia del personale	N. persone formate	
	2015	2016
Dirigenti	0	1
PTA (cat. B, C, D, EP)	1.733	206
Docenti	771	175
Personale altre categorie	152	315
Totale personale formato <i>online</i>	2.656	697

Fonte: Unipd – Ufficio Sviluppo Organizzativo

La tabella 20 mostra la distribuzione del PTA totale formato (il 67,9% del totale al 31/12/2016 contro l'86,1% del 2015) per struttura di afferenza: si passa dal 61,2% del PTA dei centri al 78,1% del CAB che risulta avere, anche per il 2016, la percentuale più alta di personale tecnico-amministrativo formato.

Tabella 20 – Formazione: PTA totale e formato per struttura nell'Ateneo di Padova negli anni 2015 e 2016

Struttura	PTA al 31/12/2015	PTA al 31/12/2016	PTA formato nel 2015		PTA formato nel 2016	
			v.a.	%	v.a.	%
Amministrazione Centrale	522	525	433	83,0	348	66,2
CAB	153	151	142*	93,0	118	78,1
Centri	200	204	181	90,5	125	61,2
Dipartimenti	1.399	1.387	1.202	86,6	949	68,4
Totale	2.274	2.267	1.958	86,1	1.540	67,9

Fonte: Unipd – Ufficio Sviluppo Organizzativo

Se si considera, invece, la distribuzione del personale tecnico-amministrativo formato per categoria (Tabella 21), il personale di categoria B risulta avere la percentuale più bassa (53,1%) mentre il personale di categoria EP (78,2%) e i/le dirigenti la più alta (77,7%).

Tabella 21 – Formazione: PTA totale e formato per categoria nell'Ateneo di Padova nel 2015

Categoria	PTA nel 2015			PTA nel 2016		
	N. al 31/12	N. formato	% formato	N. al 31/12	N. formato	% formato
Dirigenti	9*	5	55,5	9*	7	77,7
EP	128	98	76,6	124	97	78,2
D	881	766	86,9	882	595	67,4
C	1077	948	88,0	1079	749	69,4
B	180	141	78,3	173	92	53,1
Totale	2.275	1.958	86,0	2.267	1.540	67,9

* due dirigenti sono in aspettativa

Fonte: Unipd – Ufficio Sviluppo Organizzativo

La tabella 22 mostra come il grado generale di soddisfazione (rilevato su una scala da 1 a 4) risulti in leggero e progressivo aumento nel corso degli ultimi tre anni.

Tabella 22 – Grado di soddisfazione (su scala da 1 a 4) nel triennio 2014-2016

2014	2015	2016
3,0	3,3	3,46

Fonte: Unipd – Ufficio Sviluppo Organizzativo

Nel 2016 le risorse stanziare come *budget* per la formazione del personale tecnico-amministrativo ammontano a euro 227.000, incrementate in corso d'anno fino ad un importo pari a 271.743 euro (tale importo è frutto di variazioni e ripartizioni tra strutture fatte in corso d'anno).

Il costo sostenuto nell'esercizio 2016 è stato pari a euro 243.952,28 euro, con un incremento rispetto al 2015 di 19.398 euro. Tale importo è comunque ampiamente al di sotto del limite di spesa imposto per legge, che è pari ad euro 324.370 (art.6 c.13 della L. 122/2010).

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.

È proseguita nel 2016 la sperimentazione, avviata nel 2015, della valutazione di impatto degli interventi formativi erogati sui comportamenti e sulle prestazioni individuali in ambito lavorativo, per verificare la reale efficacia dell'azione formativa sulla crescita professionale del personale.

La rilevazione, applicata ad alcune tipologie di corso, è stata effettuata tramite questionario *online* e ha analizzato i seguenti indici di efficacia:

- adeguatezza dei contenuti rispetto alle competenze richieste sul lavoro;
- utilizzo effettivo delle conoscenze apprese in ambito lavorativo;
- difficoltà riscontrate nell'applicazione all'ambito lavorativo delle conoscenze acquisite;
- miglioramento dell'attività lavorativa;
- percezione di maggiore competenza;
- percezione di maggiore autonomia.

I risultati (su scala 1-4) della rilevazione sui primi tre indici indicano, in particolare per i corsi di tipo tecnico-specialistico relativi all'utilizzo di nuovi applicativi (GeBes, Installazione e configurazione di OpenStack, Ruby on rails, Uso di OpenStack), che a fronte di una buona aderenza dei contenuti rispetto alle competenze richieste sul lavoro (valori tra il 2 e il 2,5), vi sia un'insufficiente applicazione delle stesse nell'ambito lavorativo (valori tra il 1,3 e il 1,8).

Valori molto positivi (sopra il 3) sono risultati invece per i successivi tre indici in termini di miglioramento dell'attività lavorativa (in particolare per i corsi di lingua inglese, biologia molecolare, i dottorati di ricerca, i fondamenti del diritto amministrativo, reti *wireless*), di percezione di maggiore competenza e di maggiore autonomia nel lavoro.

Il tasso di partecipazione alla rilevazione è stato però piuttosto scarso: tra il 20% e il 30%.

2.5. BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'indagine sul benessere del personale dipendente per l'anno 2017 è stata realizzata, in linea con quanto raccomandato dal NdV, nonostante l'abrogazione, ex D.P.R. 105/2016, dell'art. 14, comma 5, del D.Lgs. 150/2009 che prevedeva l'obbligatorietà dell'indagine. L'Ateneo, infatti, ritiene che l'indagine sia un significativo strumento di presa di coscienza e di analisi, al fine di valorizzare i punti di forza e intervenire sulle criticità. Gli esiti dell'indagine sono stati infatti inclusi nel SMVP per valutare la *performance* organizzativa dei/le dirigenti.

Rispetto alla precedente edizione dell'indagine, questa edizione è stata promossa e gestita dalla Direzione Generale. Diversamente dall'edizione precedente, la cui rilevazione è stata svolta a settembre 2016 chiedendo ai rispondenti di fornire le informazioni relative all'anno in corso (quindi le informazioni raccolte si riferivano al periodo gennaio-agosto 2016), questa terza

edizione è stata condotta tra fine dicembre 2017 e gennaio 2018 e ha rilevato i dati inerenti l'anno appena concluso. Quale dato di contesto va evidenziato che la rilevazione è stata svolta durante un periodo di profondo mutamento organizzativo, con particolare riferimento alla struttura dell'AC.

I dati sono stati raccolti, come nelle precedenti edizioni, tramite un questionario elettronico anonimo, compilato direttamente via *web* e inviato al personale tecnico-amministrativo e a coloro che ricoprono il ruolo di esperto linguistico al 01/12/2017, escluso il personale in congedo o in aspettativa, per un totale di 2.305 persone.

Il questionario risulta strutturato in 3 ambiti, suddivisi al loro interno in sezioni, relativi a:

- organizzazione e ambiente di lavoro – al fine di individuare 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;
- grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione – per conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- valutazione del superiore gerarchico – con la finalità di cogliere l'atteggiamento percepito del proprio superiore e il senso di equità.

Contestualmente alla somministrazione del questionario sul benessere, l'Amministrazione ha voluto indagare l'opinione del personale in riferimento a:

- il processo di riorganizzazione dell'AC – con l'obiettivo di rilevare il grado di conoscenze e l'opinione del personale in merito al processo di riorganizzazione;
- le iniziative volte al miglioramento delle condizioni di *welfare* del personale da attivare nel 2018 - per conoscere l'opinione del personale in riferimento a nuove iniziative da attuare per migliorare le condizioni di *welfare*.

In definitiva hanno completato l'indagine 943 dipendenti, determinando un tasso di partecipazione pari al 40,9%, in calo rispetto alle precedenti edizioni in cui si era attestato su valori rispettivamente di 1.465 (64,3%) nel 2016 e di 1.520 (68,1%) nel 2015.

Il NdV ritiene che la ridotta partecipazione all'indagine del 2017 renda i dati non pienamente confrontabili con quelli delle edizioni precedenti.

Una visione complessiva dei dati viene fornita dal grafico 11 nel quale ogni riga corrisponde a una dimensione di indagine e ogni casella corrisponde a una domanda del questionario. Le caselle di colore blu rappresentano "*item non critici*" cioè *item* per i quali la percentuale di risposte critiche è stata inferiore al 50%, mentre il colore rosso è stato utilizzato per evidenziare le domande "critiche", cioè *item* per i quali la percentuale di risposte critiche è stata maggiore o uguale al 50%. Per consentire una lettura ancor più efficace dei risultati e per rilevare punti di forza e di debolezza sono stati aggiunti degli *emoticon* caratterizzati dal "pollice in su" nel caso in cui la percentuale di risposte positive superi l'80% e l'*emoticon* "triste" nel caso le risposte critiche superino la soglia dell'80%. L'effetto degli *emoticon* è accentuato anche da colori più intensi di blu e di rosso.

In relazione agli aspetti percepiti in modo prevalentemente positivo, ovvero caratterizzati da maggiori domande di colore blu, e quindi da risposte positive per più del 50% dei rispondenti, si segnalano le seguenti sezioni di questionario:

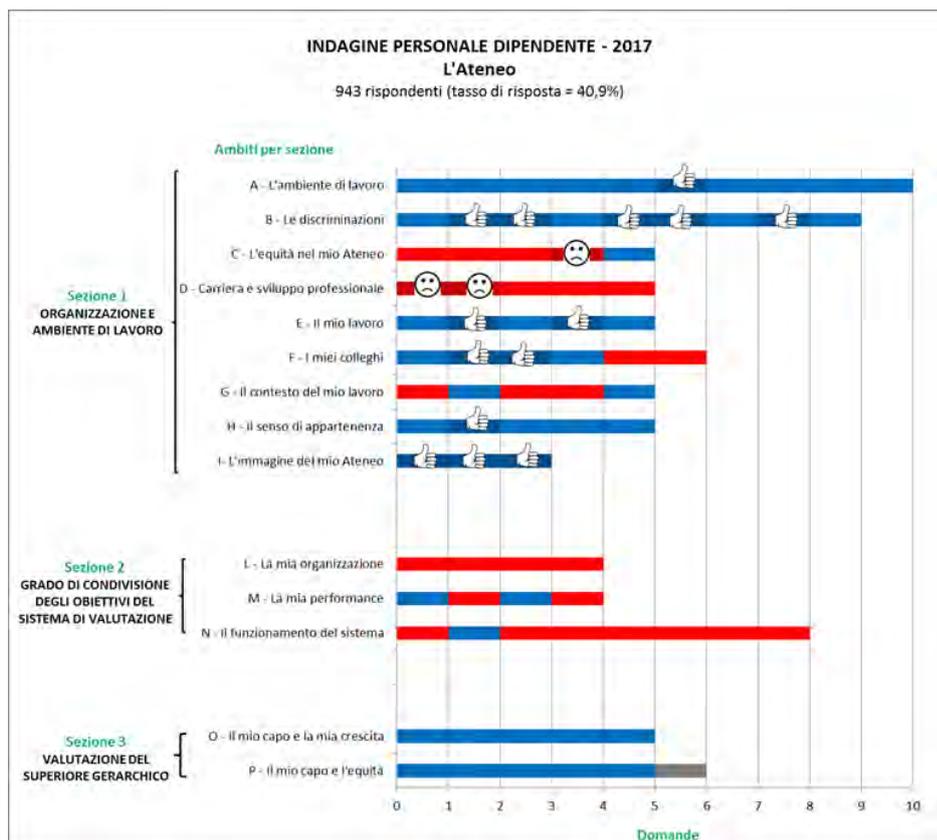
- L'ambiente di lavoro;
- Il mio lavoro (valutazione delle competenze personali e della propria autonomia);
- I miei colleghi (disponibilità ad aiutarsi, stima e rispetto reciproci);

- Il senso di appartenenza (senso di attaccamento all'Ateneo);
- L'immagine di Ateneo (percezione dall'esterno);
- La valutazione del superiore gerarchico (stima professionale).

A fianco degli elementi di positività, convivono elementi critici che costituiscono spunti di riflessione e opportunità di miglioramento:

- L'equità nel mio Ateneo, in particolare si segnalano criticità nell'assegnazione del carico di lavoro e delle responsabilità e nell'adeguatezza della retribuzione rispetto all'impegno;
- La carriera e sviluppo professionale è rappresentata da un set di domande su argomenti che si confermano particolarmente critici;
- La mia organizzazione, più del 50% dei rispondenti ritiene di non essere adeguatamente informato sugli obiettivi, sulle strategie e sui risultati dell'Ateneo;
- Il funzionamento del sistema, in particolare si registrano criticità sull'adeguata conoscenza e comprensione del sistema di misurazione e valutazione delle performance e sull'adeguatezza di tale sistema e della scheda di valutazione individuale.

Grafico 11 – Rappresentazione grafica di sintesi dei risultati ottenuti a livello di Ateneo nel 2017



Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di Gestione

Si tratta di elementi da tenere in considerazione nel disegnare e aggiornare il SMVP e nel definire politiche e azioni di miglioramento della conoscenza, della comprensione e della condivisione del sistema.

Il NdV raccomanda, nella lettura di questi dati, e soprattutto nell'eventuale comparazione dei risultati delle diverse indagini (edizioni 2015 e 2016), di porre particolare attenzione alla

differenza significativa nel numero dei rispondenti e anche di condurre un'approfondita analisi della composizione del campione dei rispondenti. Particolare rilievo potrà assumere, a tale fine, l'indagine che si svolgerà nel corso del 2018.

2.6. PARI OPPORTUNITÀ

Nell'ambito dell'Ateneo operano diversi soggetti e organismi che, con ruoli e competenze diversificati e azioni sinergiche, si occupano dei temi legati allo sviluppo delle pari opportunità. Tra gli obiettivi del Piano di Azioni Positive (PAP) 2015-2017 si descrivono brevemente di seguito la predisposizione delle "Linee guida per un linguaggio trasparente e inclusivo" e la realizzazione del primo Bilancio di Genere dell'Ateneo.

A seguito delle analisi e riflessioni del "Gruppo di lavoro per un approccio di genere al linguaggio amministrativo e istituzionale" è stato pubblicato e presentato nell'autunno 2017 l'opuscolo "Generi e linguaggi. Linee guida per un linguaggio amministrativo e istituzionale attento alle differenze di genere". Con tale documento gli organismi di parità dell'Ateneo intendono "promuovere l'uso di un linguaggio non discriminatorio e attento alle differenze di genere nella comunicazione istituzionale, nei documenti e negli atti amministrativi, negli eventi pubblici e nella quotidianità accademica".

A dicembre 2017 è stato pubblicato il primo Bilancio di Genere dell'Ateneo¹³. Il documento, redatto dal Comitato per il Bilancio di Genere dell'Ateneo, istituito con Decreto Rettorale del 14/11/2016, pone le basi per la descrizione, l'analisi e la valutazione delle scelte politiche e gli impegni dell'istituzione da un punto di vista di genere e presenta il quadro complessivo di tutte le componenti dell'Ateneo considerando la diversa partecipazione di donne e uomini nell'anno 2016. L'immagine che ne deriva è quella di una realtà ancora poco paritaria. Da un'analisi dell'evoluzione della carriera (da universitaria ad accademica), le componenti femminili e maschili assumono una rappresentazione grafica a forbice: con i vari passaggi di posizione si passa da una prevalenza femminile (53,9%) tra la comunità studentesca alla graduale diminuzione di donne nei successivi passaggi di posizione nella carriera accademica, giungendo ad una presenza minima del 20,4% tra i/le professori/esse ordinari/e. Tale disequilibrio è più marcato nelle aree scientifiche rispetto a quelle umanistiche. Tale raccolta e analisi dei dati è il primo passo verso la predisposizione di un bilancio di genere che descriva, analizzi e valuti le scelte politiche e gli impegni finanziari dell'Ateneo da una prospettiva di genere, adottando cioè, una valutazione di impatto sul genere delle politiche di bilancio, integrando la prospettiva di genere a tutti i livelli della procedura di bilancio e ristrutturando le entrate e le uscite al fine di promuovere l'uguaglianza di genere.

Il NdV apprezza lo sforzo dell'Ateneo nel voler porre le basi per la predisposizione di un bilancio di genere che incida nelle scelte politiche e sugli impegni finanziari della *governance* e auspica che venga presto inserito nella Relazione sulla *Performance* annuale come previsto dalla normativa (art.10 D.Lgs.150/2009). Il NdV, infine, apprezza l'impegno dell'Ateneo nel dare impulso, attraverso una azione sinergica di tutti i soggetti responsabili, a tutte le azioni legate alla promozione della pari opportunità, della parità di genere, alla tutela della salute e del benessere, alla conciliazione vita-lavoro, alla prevenzione di discriminazioni e molestie, alla promozione dell'inclusione.

¹³ Fra gli atenei italiani, l'Università di Padova è il sesto ateneo statale e il terzo mega ateneo a redigere e rendere pubblico il suo Bilancio di Genere.

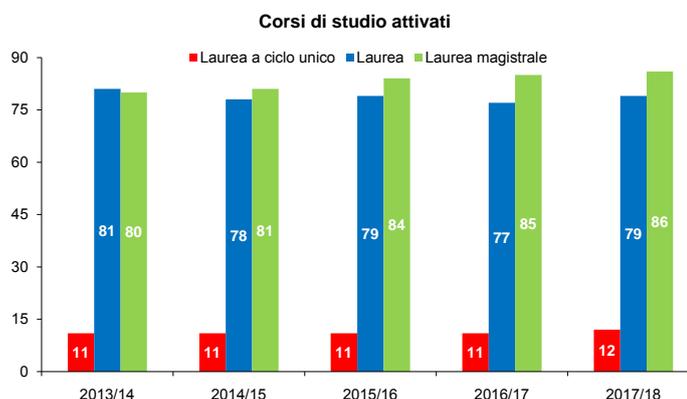
3. LA DIDATTICA

L'analisi delle attività didattiche viene svolta trasversalmente toccando le molteplici realtà: il corpo docente, il personale, l'andamento della domanda e dell'offerta nei differenti livelli di formazione, la carriera degli iscritti, le iniziative intraprese in Ateneo ai fini dell'assicurazione della qualità (tra le quali le audizioni dei Corsi di Studio da parte del Nucleo di Valutazione e l'indagine sull'opinione degli studenti) l'ingresso dei/le laureati/e nel mondo del lavoro e nei corsi di formazione *post-lauream*.

3.1. CORSI DI LAUREA E DI LAUREA MAGISTRALE

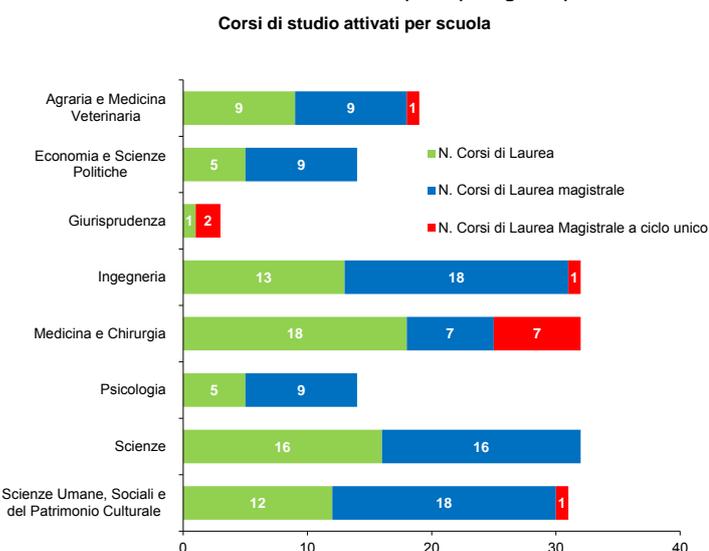
Nell'a.a. 2016/17 l'Ateneo di Padova ha offerto 173 Corsi di Studio (CdS), di cui 77 lauree (triennali), 85 lauree magistrali e 11 lauree magistrali a ciclo unico. Per tutte e tre le tipologie di laurea si è registrato a livello di Ateneo un lieve aumento nell'a.a. 2017/18 (Grafico 12). Un'articolazione dell'offerta formativa distinta per scuola è illustrata nel grafico 13.

Grafico 12– Corsi di studio: numero di corsi attivati per tipologia e per anno



Fonte: Unipd – Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

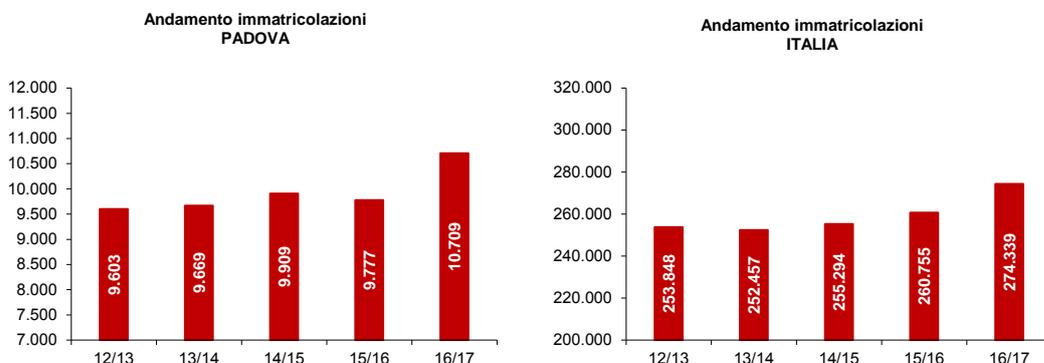
Grafico 13 – Corsi di studio: numero di corsi attivati per tipologia e per scuola nell'a.a. 2017/18



Fonte: Unipd – Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Il numero degli immatricolati all'Università di Padova è in aumento, in linea con quanto sta accadendo a livello nazionale (Grafico 14). Considerando il peso degli immatricolati nell'Ateneo patavino rispetto al dato nazionale, si passa dal 3,8% dell'a.a. 2012/13 al 3,9% dell'a.a. 2016/17.

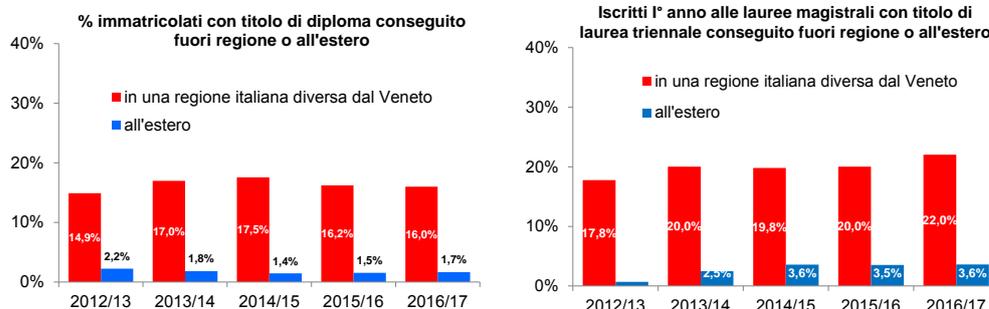
Grafico 14 – Immatricolati: numero per anno nell'Ateneo di Padova e in Italia



Fonte: Elaborazioni su dati ANS–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Il 16% degli immatricolati alle lauree o alle lauree magistrali a ciclo unico ha conseguito il diploma di scuola superiore fuori regione e l'1,7% all'estero. La percentuale è pressoché stabile rispetto agli anni precedenti (Grafico 15). I corrispondenti dati per le lauree magistrali sono rispettivamente 22% e 3,6%, in aumento rispetto agli anni precedenti.

Grafico 15 – Immatricolati e iscritti al I anno: incidenza percentuale degli studenti/esse che hanno conseguito il titolo di diploma fuori regione o all'estero per tipologia di laurea e per anno



Fonte: Elaborazioni su dati ANS–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

3.2. CARRIERA DEGLI STUDENTI E DELLE STUDENTESSE

Gli indicatori disponibili sull'evoluzione della carriera degli iscritti forniscono, fra le altre cose, una misura indiretta della qualità e della corretta gestione ed erogazione della didattica. Consentire a coloro 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 23, 24 e 25 presentano rispettivamente, per le lauree, le lauree magistrali e le lauree

a ciclo unico i valori relativi alla percentuale di iscritti regolari¹⁴ che non hanno acquisito Crediti Formativi Universitari (CFU), al numero dei CFU per iscritto regolare e alla percentuale di laureati regolari¹⁵. Dai dati si rileva una situazione eterogenea tra le scuole, spiegabile solo in parte con le diverse organizzazioni interne dei rispettivi CdS. In alcuni casi i dati riportati impongono un approfondimento dei dati per corso di studio e un'attenta riflessione volta a coglierne le cause principali e a migliorare l'efficacia dell'azione didattica complessiva.

Tabella 23 – Carriera degli/le studenti/esse dei corsi di laurea: percentuale di iscritti regolari che non hanno acquisito CFU, numero medio annuo di CFU acquisiti per iscritto regolare, percentuale di laureati/e regolari per scuola, nell'Ateneo di Padova (anno 2017)

Scuola	Laurea		
	% iscritti regolari che non hanno acquisito CFU	N. CFU per iscritto regolare	% laureati/e regolari
Agraria e Medicina Veterinaria	5,7	47,7	46,0
Economia e Scienze politiche	7,3	47,8	58,9
Giurisprudenza	11,9	38,1	12,4
Ingegneria	11,8	42,7	38,1
Medicina e Chirurgia	2,8	53,6	71,2
Psicologia	3,6	55,2	68,6
Scienze	9,3	45,6	54,8
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	5,9	48,4	43,5
Totale	7,4	47,9	51,8

Fonte: Elaborazioni su dati ANS–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Tabella 24 – Carriera degli/le studenti/esse dei corsi di laurea magistrale: percentuale di iscritti regolari che non hanno acquisito CFU, numero medio annuo di CFU acquisiti per iscritto regolare, percentuale di laureati/e regolari per scuola, nell'Ateneo di Padova (anno 2017)

Scuola	Laurea Magistrale		
	% iscritti regolari che non hanno acquisito CFU	N. CFU per iscritto regolare	% laureati/e regolari
Agraria e Medicina Veterinaria	3,1	48,3	62,0
Economia e Scienze politiche	4,5	47,2	30,7
Giurisprudenza*	-	-	-
Ingegneria	3,0	44,5	29,8
Medicina e Chirurgia	1,6	50,7	76,0
Psicologia	2,5	47,6	56,1
Scienze	3,8	44,2	49,7
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	5,2	41,7	33,0
Totale	3,5	45,4	42,9

* La Scuola di Giurisprudenza non ha lauree magistrali

Fonte: Elaborazioni su dati ANS–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

¹⁴ Per iscritto regolare si intende chi è iscritto al sistema universitario italiano da un numero di anni inferiore o uguale alla durata legale del corso di riferimento.

¹⁵ Per laureato/a regolare si intende l'iscritto che ha conseguito il titolo entro il termine legale del CdS.

Tabella 25 – Carriera degli/le studenti/esse dei corsi di laurea magistrale a ciclo unico: percentuale di iscritti regolari che non hanno acquisito CFU, numero medio annuo di CFU acquisiti per iscritto, percentuale di laureati/e regolari per scuola, nell'Ateneo di Padova (anno 2017)

Scuola	Laurea Magistrale a ciclo unico		
	% iscritti regolari che non hanno acquisito CFU	N. CFU per iscritto regolare	% laureati/e regolari
Agraria e Medicina Veterinaria	3,2	44,3	38,6
Economia e Scienze politiche*	-	-	-
Giurisprudenza	11,7	40,9	16,1
Ingegneria	5,0	46,5	1,5
Medicina e Chirurgia	3,1	50,6	49,5
Psicologia*	-	-	-
Scienze*	-	-	-
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	2,0	54,9	54,6
Totale	5,1	48,8	38,6

* Le Scuole di Economia e Scienze politiche, Psicologia, Scienze non hanno lauree magistrali a ciclo unico
Fonte: Elaborazioni su dati ANS–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Le indicazioni più significative sul successo negli studi si ottengono dall'analisi delle coorti, cioè seguendo nel tempo chi ha cominciato la carriera nello stesso anno accademico. Nelle tabelle 26, 27 e 28 si riportano, per ciascuna scuola di Ateneo, alcuni indicatori quali il tasso di abbandono¹⁶ e il tasso dei/le laureati/e regolari¹⁷, ottenuti sulla base degli ultimi dati disponibili.

Tabella 26 – Analisi della coorte degli/le studenti/esse dei corsi di laurea: tassi di abbandono dal I al II anno e di laureati/e regolari per scuola, nell'Ateneo di Padova (a.a. 2016/17)

Scuola	Laurea	
	Tasso di abbandono in % (valore medio)	Tasso di laureati/e regolari in % (valore medio)
Agraria e Medicina Veterinaria	20,6	35,5
Economia e Scienze politiche	17,9	41,6
Giurisprudenza	13,5	11,2
Ingegneria	31,7	21,4
Medicina e Chirurgia	16,9	57,5
Psicologia	12,3	58,1
Scienze	29,5	28,9
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	24,6	33,7
Totale	23,9	35,9

Fonte: Elaborazioni sui dati delle coorti di immatricolati–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

¹⁶ 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/esse 2015/16.

¹⁷ Per il calcolo del tasso di laureati regolari sono state considerate la coorte 2014/15 per le lauree, la coorte 2014/15 per le lauree magistrali e le coorti 2011/12 e 2012/13 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/e entro il termine legale appartenenti ad una specifica coorte e il numero di iscritti al primo anno della coorte stessa.

Tabella 27 – Analisi della coorte degli/le studenti/esse dei corsi di laurea magistrale: tasso di laureati/e regolari per scuola, nell'Ateneo di Padova (a.a. 2016/17)

Scuola	Laurea Magistrale	
	Tasso di abbandono in (valore medio)	Tasso di laureati/e regolari in (valore medio)
Agraria e Medicina Veterinaria	7,5	44,8
Economia e Scienze politiche	6,3	28,7
Giurisprudenza*	-	-
Ingegneria	3,0	26,3
Medicina e Chirurgia	6,5	71,9
Psicologia	3,4	52,4
Scienze	4,5	48,1
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	4,5	31,0
Totale	4,4	39,4

* La Scuola di Giurisprudenza non ha lauree magistrali

Fonte: Elaborazioni sui dati delle coorti di immatricolati–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Tabella 28 – Analisi della coorte degli/le studenti/esse dei corsi di laurea magistrale a ciclo unico: tassi di abbandono dal I al II anno e di laureati/e regolari per scuola, nell'Ateneo di Padova (a.a. 2016/17)

Scuola	Laurea Magistrale a ciclo unico	
	Tasso di abbandono in (valore medio)	Tasso di laureati/e regolari in (valore medio)
Agraria e Medicina Veterinaria	5,5	47,4
Economia e Scienze politiche*	-	-
Giurisprudenza	21,5	8,8
Ingegneria	8,0	1,2
Medicina e Chirurgia	15,9	45,3
Psicologia*	-	-
Scienze*	-	-
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	7,1	43,1
Totale	15,1	29,7

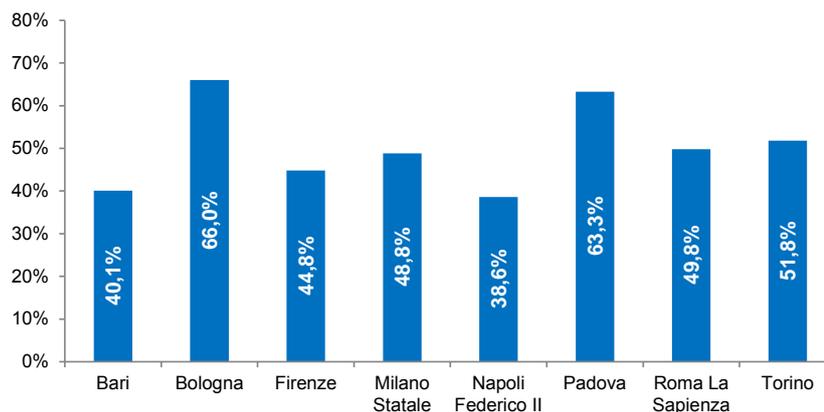
* Le Scuole di Economia e Scienze politiche, Psicologia, Scienze non hanno lauree magistrali a ciclo unico

Fonte: Elaborazioni sui dati delle coorti di immatricolati–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

La situazione che emerge è assai disomogenea tra le scuole, per quanto riguarda sia il tasso di abbandono sia la frequenza di laureati/e regolari. Vi è una quota di laureati/e regolari più elevata nelle scuole nelle quali la maggioranza, o addirittura la totalità, dei CdS prevedono l'accesso a numero programmato (es. Medicina e Chirurgia, Psicologia).

La percentuale degli iscritti regolari nell'a.a. 2015/16 che hanno acquisito almeno 40 CFU nel 2016, colloca Padova al secondo posto dopo Bologna, nel confronto con le altre università di riferimento (Grafico 16).

Grafico 16 – Carriera degli/le studenti/esse: % iscritti entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare 2016



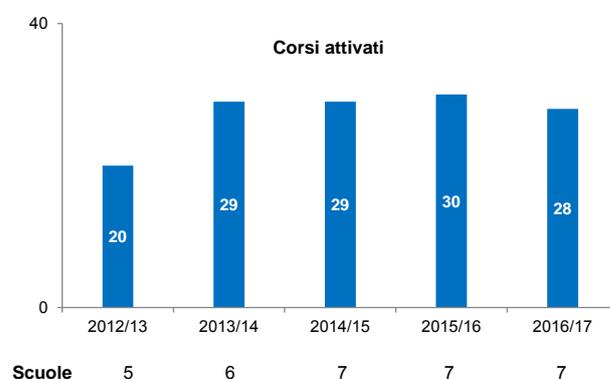
Fonte: Elaborazioni su dati FFO 2017-Ufficio Controllo di gestione

3.3. 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 innovativa.

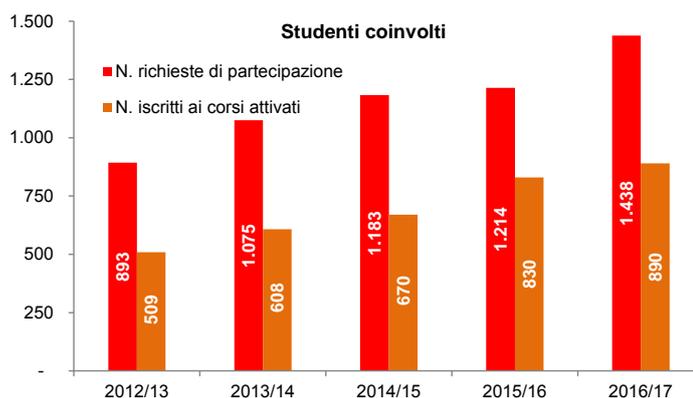
Negli ultimi quattro anni si è registrato una sostanziale stabilizzazione del numero dei corsi proposti e delle scuole coinvolte (Grafico 17), mentre il numero di iscritti che chiedono di partecipare e poi perfezionano effettivamente l'iscrizione ai corsi continua ad aumentare (Grafico 18). Il numero di posti disponibili per ciascun corso può variare da 15 a 150 circa, a seconda della capienza delle aule in uso e delle esigenze didattiche del/la docente proponente. Sulla base di una graduatoria stilata in base all'indicatore della condizione economica (ISEE), vengono inoltre messi a disposizione oltre un centinaio di posti letto nella Casa della Gioventù e negli studentati 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/esse, 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 17 – Corsi estivi a Bressanone: numero di corsi attivati e di scuole coinvolte per anno accademico



Fonte: Unipd–Ufficio Servizi agli studenti

Grafico 18 – Corsi estivi a Bressanone: numero di richieste di partecipazione e di iscritti ai corsi attivati per anno accademico



Fonte: Unipd–Ufficio Servizi agli studenti

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/le studenti/esse raccolte attraverso un questionario¹⁸ alla fine del corso estivo, non emergono criticità. In particolare sono in media superiori al 7 (su una scala da 1 a 10) le valutazioni relative all'organizzazione generale e all'8 quelle riguardanti l'azione didattica del docente.

3.4. SCUOLA GALILEIANA DI STUDI SUPERIORI

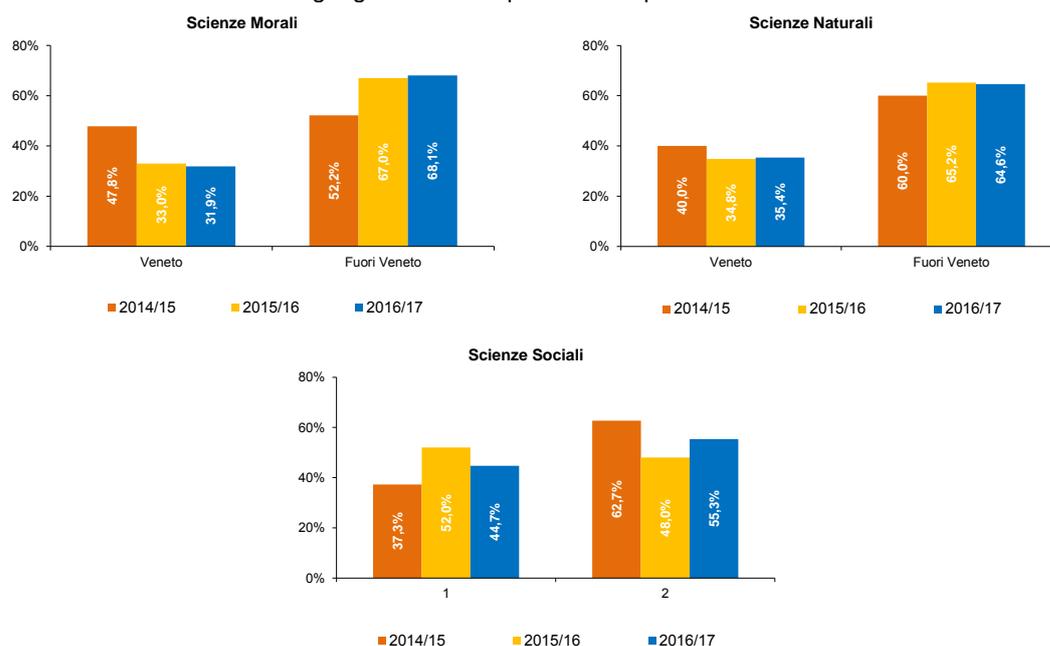
Per promuovere una cultura di eccellenza, l'Ateneo ha attivato nel 2004 la Scuola Galileiana di Studi Superiori (SGSS), che propone modalità formative innovative, interdisciplinari e improntate a un più stretto legame tra didattica e ricerca scientifica.

Per quanto riguarda le domande di ammissione, in tutte e tre le Classi (Scienze morali, naturali e sociali) c'è stato un assestamento attorno, rispettivamente, al centinaio di richieste per Scienze Morali, a trecento per Scienze Naturali (dopo aver registrato, nell'ultimo quinquennio 2010/11-2014/15, un continuo aumento del numero di aspiranti pari al 32%), e a una cinquantina per Scienze Sociali (Grafico 19). Gran parte degli iscritti che chiede di entrare nella Scuola Galileiana proviene da fuori Regione e, nello specifico, si tratta, rispettivamente, del 68,1%, del 64,6% e del 55,3% delle domande per le Classi di Scienze morali, di Scienze naturali e di Scienze sociali.

Gli iscritti alla Scuola Galileiana sono complessivamente 137 nell'a.a. 2016/17; il 26% è rappresentato da studentesse e il 62% degli iscritti proviene da fuori Regione.

¹⁸ 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 19 – 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

Nei primi 13 anni di vita della Scuola Galileiana, 186 iscritti hanno conseguito la laurea magistrale (169 con 110/110 e lode, 10 con 110/110, 4 con 108/110, 1 con 107/110 e 2 con 105/110) ed entro un anno solare dalla laurea magistrale 158 iscritti hanno conseguito il diploma galileiano, che si aggiunge al diploma di laurea universitario.

L’VIII Censimento del Profilo e della situazione occupazionale dei laureati/e della Scuola Galileiana di Studi Superiori mostra che l’internazionalità e l’eccellenza sono punti di forza dei laureati/e¹⁹. In particolare l’indagine fa emergere che:

- spinti dagli *standard* di eccellenza della SGSS, gli *Alumni* Galileiani dimostrano risultati sopra la media, con il 90% di laureati/e a pieni voti (110 e lode) e il 99% di laureati/e in corso;
- la grande maggioranza di *Alumni* ha svolto esperienze di studio o lavoro all’estero (80%) e più della metà ha nel *curriculum vitae* esperienze *extracurriculari* rilevanti;
- quasi la metà degli *Alumni* vive e lavora all’estero nel 2016 (48%);
- la maggior parte degli *Alumni* svolge attività di ricerca (58%), ma crescono coloro che scelgono un impiego nel mondo del lavoro, in un caso su tre con un dottorato in mano;
- il profilo dei laureati/e galileiani risulta vincente nel *post-Lauream*: il 90% trova lavoro entro un anno dalla laurea (20 punti percentuali in più rispetto alla media nazionale);
- la maggior parte degli *Alumni* dichiara di essere generalmente molto soddisfatta della propria posizione lavorativa.

¹⁹ Al VIII Censimento hanno risposto 119 diplomati/e, con una rappresentatività del 84% dei soci dell’Associazione *Alumni*.

3.5. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ DEI CORSI DI STUDIO

L'Assicurazione della Qualità (AQ) è l'insieme delle procedure relative alla progettazione, gestione e autovalutazione delle attività formative e scientifiche, che mirano al miglioramento della qualità dell'istruzione superiore e della ricerca nel rispetto della responsabilità dell'Ateneo verso la popolazione studentesca e la società.

A livello nazionale il sistema di AQ si sviluppa tramite il processo di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento²⁰ (AVA) coordinato dall'ANVUR. Mentre a livello di Ateneo il sistema viene sviluppato con specifiche attività di indirizzo e gestione da parte degli Organi di Governo e del Presidio della Qualità di Ateneo²¹ (PQA).

Con riferimento alla didattica è stato istituito il Sistema di Ateneo per la qualità della Didattica e l'Accreditamento²² (SADA), che delinea il quadro generale nel quale i diversi attori operano. Oltre agli organismi già esistenti, quali i CdS, i dipartimenti, le scuole e il Nucleo di Valutazione (NdV), il sistema SADA ha individuato nuovi soggetti:

- i Gruppi di Valutazione e Accreditamento dei CdS - GAV (livello di base);
- le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti - CPDS (livello intermedio);
- la Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica - CPQD (livello centrale) all'interno del più ampio Presidio di Qualità di Ateneo.

Tutti questi attori, i preesistenti e i nuovi, si pongono fra loro in rapporto funzionale alla realizzazione di percorsi per l'AQ, così da interconnettere efficacemente azioni progettuali, organizzative e valutative, nell'ottica di un miglioramento costante della qualità delle strutture didattiche, dei processi e dei risultati della formazione.

Al processo AVA si aggiungono sia diverse iniziative promosse in Ateneo nell'ambito della valutazione della qualità, quali ad esempio le audizioni dei CdS da parte del NdV l'indagine sull'opinione degli studenti, sia le tante altre iniziative che in questi anni sono state realizzate o sono in corso di realizzazione, come i progetti TECO (rilevazione delle competenze generaliste nei corsi di laurea triennali e a ciclo unico), PRODID (preparazione alla professionalità docente e innovazione didattica) e "*Teaching4Learning@Unipd*" (miglioramento e innovazione della didattica).

3.5.1. AUDIZIONI DEI CORSI DI STUDIO

Nell'ambito del processo di accreditamento da parte dell'ANVUR, l'Ateneo di Padova riceverà la visita della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) a novembre 2018.

La visita *in loco* rappresenta l'elemento fondamentale del processo di accreditamento e le audizioni, organizzate nel corso della visita, ne costituiranno parte integrante e imprescindibile. Attraverso il processo di *peer review* tra la CEV e i diversi attori del sistema di AQ di Ateneo e di CdS potranno emergere punti di forza e di debolezza nell'ottica di un miglioramento continuo.

²⁰ Il decreto di emanazione e attuativo del processo AVA è il D.M. 47/2013 (modificato dal D.M. 1059/2013). In seguito è avvenuta la revisione con D.M. 987/2016 e successive modifiche.

²¹ Il Presidio di Qualità di Ateneo comprende più commissioni (rispettivamente per didattica, ricerca e terza missione) ed è stato istituito con decreto rettorale rep. 3.573 del 10/10/2017. Prima di tale data era stato previsto unicamente il Presidio di Qualità per la Didattica e la formazione.

²² Delibera del SA n. 9 del 14/01/2013.

Il NdV ha ritenuto di avviare nell'a.a. 2016/17 un piano di audizioni dei CdS al fine di verificare la presenza e lo stato di funzionamento del sistema di AQ ai diversi livelli, fissando in particolare i seguenti obiettivi:

- verificare che l'Ateneo abbia organizzato un sistema di AQ per i CdS e che tale sistema sia effettivamente conosciuto, condiviso, documentato, fatto proprio e applicato da parte degli attori coinvolti (attività che rientra tra i compiti istituzionali del NdV e sulla quale è tenuto a relazionare all'ANVUR entro il 30 settembre di ogni anno);
- verificare il grado di diffusione della cultura della qualità nei CdS, anche in vista della visita che l'ANVUR effettuerà nell'autunno del 2018;
- individuare eventuali punti di miglioramento dell'AQ dei CdS e istituzionale, attraverso una lettura indipendente dei documenti, dei processi e dell'opinione degli/le studenti/esse e dei colleghi coinvolti;
- confrontarsi attivamente con tutti i soggetti per coinvolgerli più attivamente nel processo;
- costruire un *feedback* utile e condiviso.

Le audizioni hanno lo scopo di contribuire a migliorare la qualità dei CdS, identificando e segnalando punti di forza e di debolezza sui quali appare necessario concentrare l'attenzione.

Il NdV, per coinvolgere nella maniera più estesa possibile l'intero Ateneo e avere una visione complessiva dell'offerta didattica, ha selezionato 33 CdS.

Le audizioni dei CdS si sono svolte in tre distinte fasi:

- esame dei documenti e delle informazioni presenti sul sito;
- incontro con tutti i soggetti coinvolti nel processo di AQ del CdS e con gli/le studenti/esse in aula durante una lezione;
- stesura del Rapporto per la restituzione dei risultati da parte del NdV.

Durante la visita *in loco*, alla presenza della CPQD e del direttore del dipartimento di riferimento per il CdS in qualità di uditori, il NdV ha incontrato:

- il Presidente del CdS e i componenti del GAV;
- la CPDS della scuola;
- il Presidente della scuola;
- gli/le studenti/esse del CdS durante una lezione in aula, senza preavviso e senza la presenza del/la docente.

In maniera analoga a quelli previsti dalle CEV per le visite *in loco*, gli incontri hanno avuto carattere collegiale e si sono svolti nella forma classica della *peer review*. Al termine degli incontri, il NdV ha predisposto una scheda di valutazione del CdS, nella quale ha presentato i risultati sintetici e ha formulato raccomandazioni e suggerimenti per il miglioramento della qualità dell'offerta didattica ai diversi attori del sistema di AQ (Presidenti dei consigli di CdS, GAV, presidenti e componenti delle CPDS, presidenti delle scuole di Ateneo, direttori di dipartimento, rappresentanti degli studenti, CPQD, organi di governo).

Le audizioni si sono svolte solo nei periodi di lezione per avere modo di incontrare gli studenti in aula.

La prima fase delle audizioni si è conclusa a maggio 2017 con la visita di 21 CdS, elencati nella tabella 29.

Tabella 29 - Elenco dei 21 CdS oggetto di audizione da parte del Nucleo di Valutazione nell'a.a. 2016/17

Scuola	Nome Corso di Studio	Classe	Dipartimento di afferenza
Giurisprudenza	Consulente del lavoro	L-14	Diritto Privato e Critica del Diritto
	Giurisprudenza	LMG/01 (CU)	Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario
Economia e scienze politiche	Scienze politiche, studi internazionali, governo delle amministrazioni	L-36	Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali
Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale	Filosofia	L-5	Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata
	Scienze storiche	LM-84	Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità
	Discipline delle arti, della musica e dello spettacolo Scienze della formazione primaria (interateneo)	L-3 LM-85 (CU)	Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata
Psicologia	Scienze psicologiche cognitive e psicobiologiche	L-24	Psicologia Generale
	Psicologia di comunità	LM-51	Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione
Medicina e chirurgia	Farmacia	LM/13 (CU)	Scienze del Farmaco
	Medicina e chirurgia	LM/46 (CU)	Medicina
	Odontoiatria e protesi dentaria	LM/46 (CU)	Neuroscienze
	Scienze delle professioni sanitarie della prevenzione	LM/SNT-14	Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari
Scienze	Chimica industriale	L-27	Scienze Chimiche
	Statistica per l'economia e l'impresa	L-41	Scienze Statistiche
	Fisica	LM-17	Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"
	Matematica	LM-40	Matematica
Ingegneria	Ingegneria informatica	L-8	Ingegneria dell'Informazione
	Ingegneria edile-architettura	LM-4 (CU)	Ingegneria Civile, Edile e Ambientale
	Ingegneria meccanica e mecatronica	L8/L9	Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali (sede di Vicenza)
	Ingegneria meccanica	LM-33	Ingegneria Industriale

Fonte: Documento "Restituzione dei risultati delle audizioni dei corsi di studio da parte del Nucleo di Valutazione - a.a. 2016/17"

La gran parte dei CdS è risultata adeguata. Sono, tuttavia, emersi ancora aspetti da migliorare e solo in pochi casi sono stati espressi giudizi insufficienti.

La presentazione dei risultati della prima fase delle audizioni (cfr. elenco dei CdS nella tabella 29) a tutti i soggetti interessati in Ateneo è avvenuta il 13/07/2017 (per maggiori approfondimenti si rimanda al documento "Restituzione dei risultati delle audizioni dei corsi di studio da parte del nucleo di valutazione - a.a. 2016/17", pubblicato alla pagina <http://www.unipd.it/nucleo/audizioni-corsi-studio>).

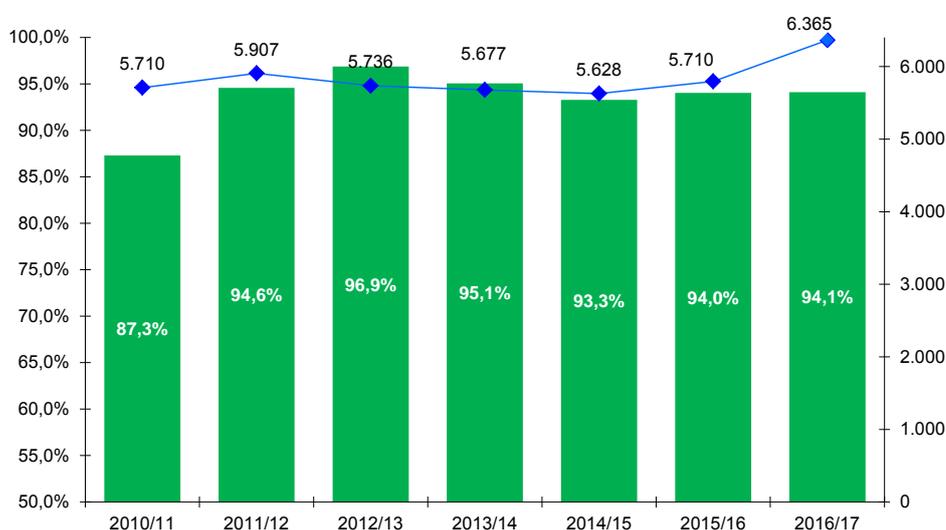
La seconda e ultima fase delle audizioni si è conclusa ad aprile 2018 con le audizioni di ulteriori 11 CdS (la laurea magistrale in Linguistica è l'unico CdS non audito in quanto selezionato da ANVUR per le visite di accreditamento previste per novembre 2018).

3.5.2. INDAGINE SULLE OPINIONI DEGLI STUDENTI E DELLE STUDENTESSE

Parte integrante dei processi attraverso cui l'Ateneo tende al proprio miglioramento è la rilevazione delle opinioni degli/le studenti/esse per ogni insegnamento erogato. La rilevazione è attuata con un questionario da compilare a cura dello studente, prima dell'iscrizione all'esame. I risultati raccolti con questa rilevazione offrono interessanti punti di riflessione sul livello di soddisfazione degli iscritti 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 7.217 insegnamenti valutabili di cui 6.712 valutati, pari al 93%, dato che varia nelle singole scuole di Ateneo: il livello di copertura scende sotto al 90% solo a Scienze Umane (84,5%) e a Medicina e Chirurgia (90,4%), mentre tutte le altre scuole registrano un tasso di copertura superiore al 96%. Per confrontare il tasso di copertura complessivo con quello dell'anno precedente, si devono considerare solo le attività didattiche (AD-Docente) con almeno 15 ore di impegno di lezione. Emerge che nell'a.a. 2016/17 sono state valutate 5.991 AD-Docente sulle 6.365 valutabili con un aumento di quasi seicento unità rispetto all'a.a. 2015/16 e un invariato tasso di copertura del 94% (Grafico 20).

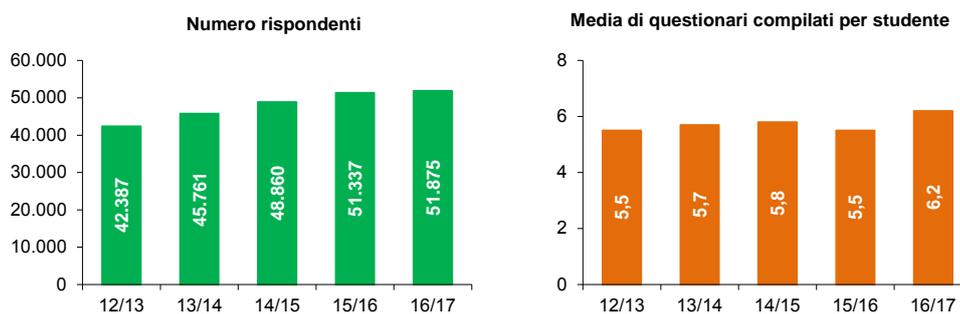
Grafico 20 – Indagine sull'opinione degli/le studenti/esse: tasso di copertura in percentuale per anno accademico



Fonte: Unipd – Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

L'indagine ha coinvolto più di 50.000 iscritti (51.875) che hanno visionato e compilato più di 320.000 questionari (321.946 con una media di 6,2 questionari proposti per studente/essa) arrivando a quasi 250.000 questionari (247.285) compilati, di cui quasi 200.000 (198.877) da frequentanti (Grafico 21).

Grafico 21 – Indagine sull'opinione degli/le studenti/esse: numero di rispondenti e media di questionari compilati per anno accademico



Fonte: Unipd – Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Il questionario è distinto in due sezioni, dedicate rispettivamente agli iscritti frequentanti (coloro che hanno frequentato più del 50% delle lezioni) e agli iscritti non frequentanti (coloro che non hanno frequentato, hanno frequentato meno del 50% delle lezioni, hanno frequentato in un anno accademico precedente a quello di riferimento, volevano rifiutare la compilazione per mancata frequenza). La percentuale di questionari compilati dai frequentanti sul totale dei questionari compilati è rimasta pressoché stabile nel corso del tempo: 19,2% (2014/15), 18,4%, (2015/16), 19,6% (2016/17).

Sebbene il questionario sia obbligatorio per l'accesso alle liste di iscrizione dell'esame fino all'a.a. 2016/17, allo/la studente/essa viene lasciata la libertà di rifiutare l'inserimento dei dati. Nell'a.a. 2016/17 il tasso di rifiuto è rimasto attorno al 23%, come nell'anno precedente, ed è un elemento da non sottovalutare. Al fine di diminuire i rifiuti, l'Ateneo, a partire dall'a.a. 2017/18, ha eliminato la possibilità del rifiuto e ha promosso azioni di maggiore coinvolgimento degli/le studenti/esse nella logica sottostante al processo di AQ e nell'analisi dei risultati dell'indagine. Vista l'importanza della modifica introdotta nell'indagine, il NdV ritiene che sarà interessante confrontare i risultati dell'edizione 2017/18 con quelli degli anni precedenti.

Venendo ai risultati della rilevazione, l'analisi delle opinioni espresse dagli/le studenti/esse 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 CPQD. I dati sono poi analizzati a livello di CdS, per ciascuna scuola, dalle CPDS, che individuano eventuali criticità e punti di attenzione, segnalandoli puntualmente nei loro rapporti. Ciascun CdS, e in particolare il GAV, ogni anno è chiamato a individuare possibili rimedi per tutti gli aspetti per i quali è stata rilevata una minore soddisfazione e a valutare successivamente l'efficacia degli interventi proposti.

Dagli indicatori di sintesi, calcolati come media di più quesiti, risulta che, a livello di Ateneo, gli iscritti hanno espresso un giudizio medio complessivo (su una scala da 1 a 10) pari a 8 per gli aspetti organizzativi, a 7,8 per l'azione didattica, 7,7 sia per la soddisfazione complessiva²³. La

²³ Per approfondimenti si rinvia alla pagina <http://www.unipd.it/universita/valutazione-didattica/opinione-studenti-sulle-attivita-didattiche>.

tabella 30 riporta i valori degli indicatori di sintesi per ciascuna scuola. Tali indicatori sono pubblicati²⁴ nel sito *web* di Ateneo sia a diversi livelli di aggregazione, sia per ogni singolo insegnamento.

Tabella 30 – Indagine sull’opinione degli/le studenti/esse 2016/17. 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	8,14	8,30	8,18
Economia e Scienze politiche	7,94	8,19	7,99
Giurisprudenza	7,83	8,17	7,87
Ingegneria	7,83	8,14	7,92
Medicina e Chirurgia	7,71	8,01	7,80
Psicologia	7,68	7,99	7,74
Scienze	7,64	8,03	7,61
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	7,51	7,95	7,50
Totale	7,72	8,05	7,76

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

Il NdV ribadisce l’importanza di accompagnare alla sintesi della valutazione ulteriori informazioni sull’AD-Docente, come la percentuale di frequentanti e non frequentanti, di coloro che hanno risposto, nonché il numero dei potenziali frequentatori dell’attività didattica.

Il NdV evidenzia l’utilità del questionario a domande aperte sugli insegnamenti, che rimane somministrato dal corpo docente 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 dalla docenza per azioni di miglioramento della didattica.

Il NdV, anche sulla base di indicazioni ottenute durante le interviste agli/le studenti/esse in aula, sollecita una riflessione sulla reintroduzione di una rilevazione volta a ottenere ulteriori elementi di valutazione da parte dello/a studente/essa 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).

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 le altre informazioni inerenti alle indagini svolte nella procedura *online* della Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione.

3.6. INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO

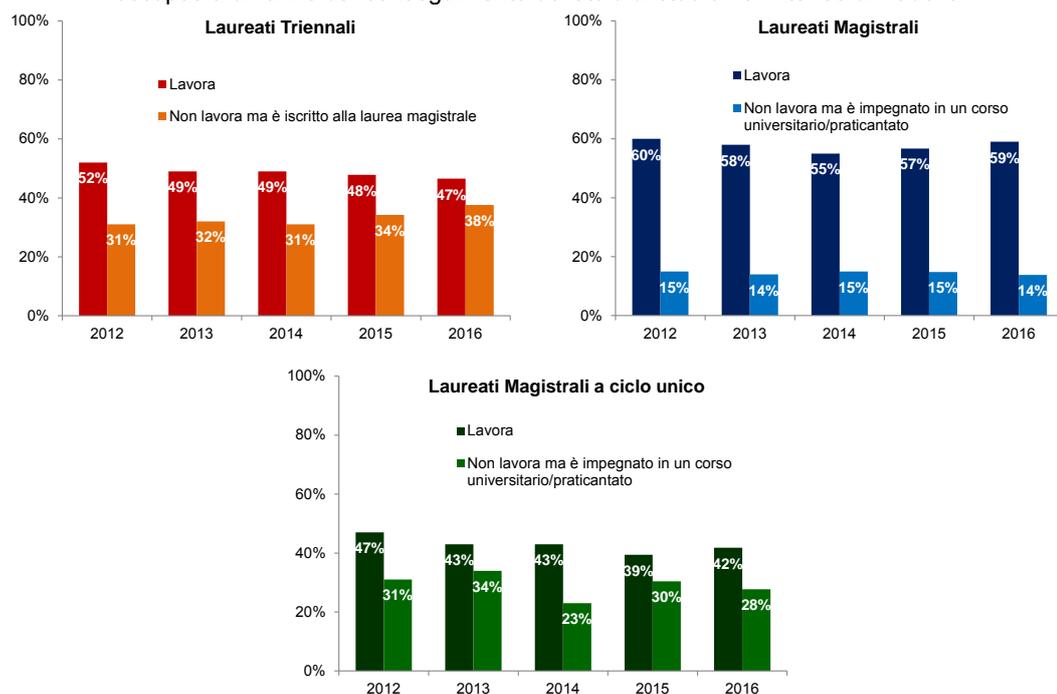
La XIX indagine “Condizione occupazionale dei laureati”, promossa dal Consorzio AlmaLaurea,

²⁴ Come previsto dalla delibera del S.A. n. 127 del 12/09/2011.

ha coinvolto oltre 620.000 laureati/e di 71 atenei italiani²⁵: 262.000 laureati/e del 2015 di primo e di secondo livello, contattati a un anno dal termine degli studi universitari, tutti i laureati/e di secondo livello del 2013 (oltre 106.000) a tre anni e quelli del 2011 (103.000) a cinque anni dal termine degli studi. Due indagini specifiche hanno indagato i laureati/e di primo livello del 2013 e del 2011 che non hanno proseguito la formazione universitaria (81.000 e 66.000), a tre e cinque anni dalla laurea rispettivamente. Vengono riportati di seguito i dati relativi ai/le soli/e laureati/e “puri/e” 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/le laureati/e “puri/e” 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. I/le laureati/e dell’Ateneo di Padova intervistati sono stati 9.431 con un tasso di partecipazione pari al 82,8% (11.388).

Una buona parte dei/le laureati/e dell’Università di Padova, intervistati nel 2016 a un anno dalla laurea, risulta occupata²⁶ (o, comunque, non in cerca di lavoro in quanto impegnata in altra attività): l’84% dei/le laureati/e triennali, il 82% dei/le laureati/e magistrali e il 70% dei/le laureati/e magistrali a ciclo unico (Grafico 22), registrando un aumento rispetto ai risultati dell’edizione precedente dell’indagine.

Grafico 22 – Indagine sulla condizione occupazionale laureati 2012-2016: percentuale di laureati/e 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 2012-2016

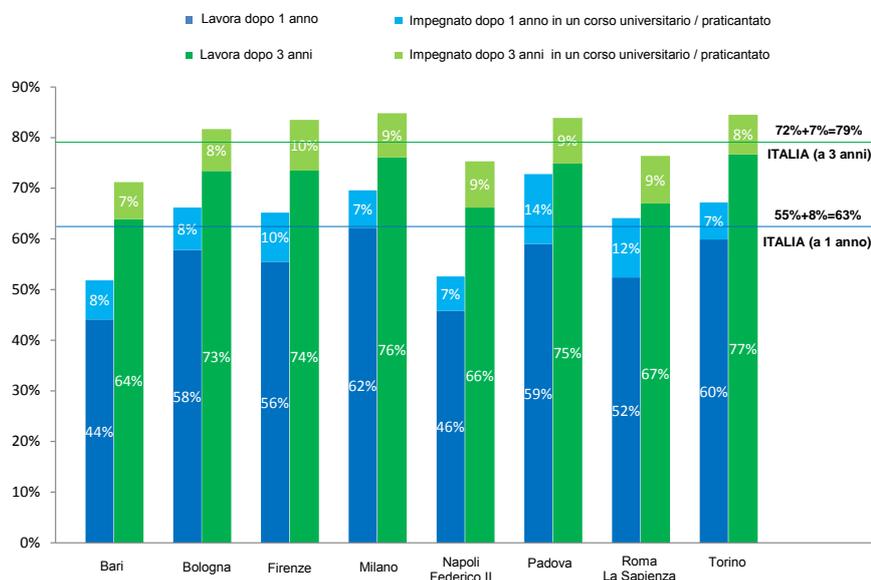
In termini di occupazione dei/le laureati/e magistrali, l’Ateneo di Padova si colloca ai primi posti tra gli atenei del gruppo di confronto sia per quanto riguarda la situazione lavorativa a un anno, sia se si

²⁵ Gli atenei attualmente aderenti al Consorzio sono 75.

²⁶ 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.

tiene conto della condizione occupazionale a tre anni dal conseguimento del titolo (Grafico 23).

Grafico 23 – Indagine sulla condizione occupazionale laureati 2016: percentuale di laureati/e magistrali occupati a 1 e a 3 anni dal conseguimento del titolo della laurea magistrale nel gruppo di confronto



Fonte: Elaborazioni su dati Consorzio AlmaLaurea–Indagine sulla condizione occupazionale laureati 2016

3.7. FORMAZIONE POST-LAUREAM

L'Ateneo di Padova presenta un'ampia offerta nell'ambito della formazione *post-Lauream*, che comprende corsi di dottorato di ricerca, scuole di specializzazione, master universitari di I e II livello. Inoltre, l'Ateneo organizza corsi di perfezionamento e aggiornamento professionale, corsi di formazione e *Summer-Winter School*, corsi per la formazione degli insegnanti di scuola secondaria di I e II grado.

3.7.1. DOTTORATI DI RICERCA

I laureati magistrali continuano ad avere un interesse consistente per il dottorato di ricerca. Quest'anno è rimasto pressoché invariato il dato relativo al numero di partecipanti al bando per il XXXIII ciclo: 2.392 partecipanti a fronte dei 2.406 del XXXII ciclo e dei 2.001 del XXXI ciclo. Rimane stabile anche il numero di borse bandite rispetto al ciclo precedente, mentre mostra una lieve flessione il numero degli immatricolati con borsa (Tabella 31).

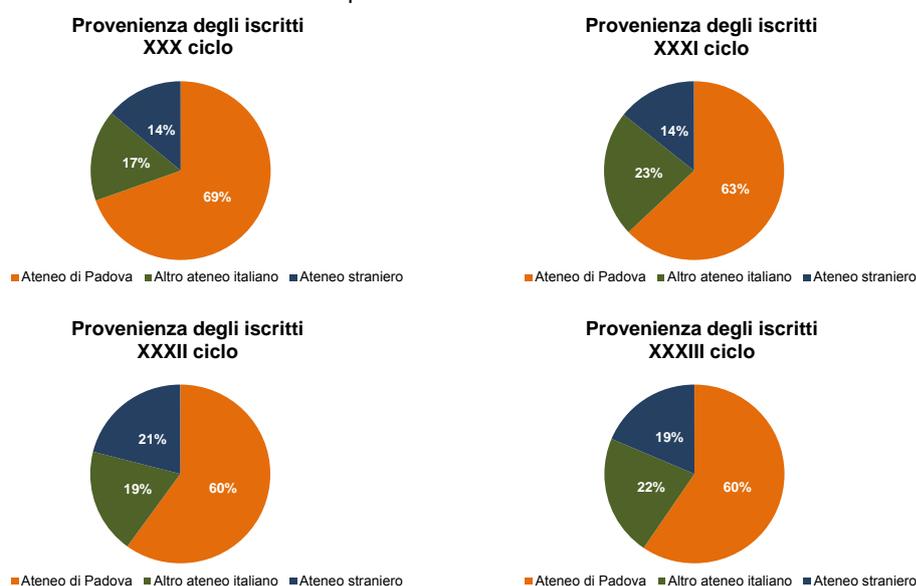
Continua l'attività a sostegno dei dottorati della Fondazione CARIPARO per favorire i processi di internazionalizzazione: 32 borse di dottorato finanziate nell'ottica di valorizzare, potenziare e qualificare le iniziative di formazione alla ricerca offerte dai corsi di dottorato e 15 borse riservate a iscritti 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 24), 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.

Tabella 31 – 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)	2017/18 (XXXIII)
Borse bandite e iscritti				
Borse di Ateneo bandite	198 (58)	228 (64)	223 (61)	227 (61)
Borse da enti esterni bandite	145 (42)	126 (36)	148 (39)	145 (39)
Totale borse bandite	343	354	381	370
Totale immatricolati	417	422	451	452
di cui % immatricolati con borsa	81	81	84,5	81,9

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Ufficio Dottorato e *post-lauream*

Grafico 24 – Dottorato di ricerca: composizione percentuale degli iscritti secondo la provenienza accademica per ciclo nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd - Ufficio Dottorato e *post-lauream*

Considerando gli ultimi tre cicli, diminuiscono i corsi di dottorato nei quali la gran parte degli iscritti (in percentuale 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 32).

Tabella 32 – Dottorato di ricerca: attrattività nei confronti di iscritti provenienti da altri atenei italiani e stranieri per anno accademico (ciclo) nell'Ateneo di Padova

anno accademico (ciclo)	2014/15 (XXX)	2015/16 (XXXI)	2016/17 (XXXII)	2017/18 (XXXIII)
Corsi				
N. Corsi	37	38	39	38
di cui con laureati nell'Ateneo di Padova \geq 85%	9	4	4	2
di cui con laureati provenienti da un altro Ateneo (italiano o straniero) \geq 50%	6	6	12	14

Fonte: Elaborazione su dati Unipd –Ufficio Dottorato e *post-Lauream*

3.7.2. SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE

L'obiettivo delle scuole di specializzazione è quello di fornire, dopo specifiche lauree magistrali, conoscenze e abilità per l'esercizio di attività professionali di alta qualificazione. Si tratta di percorsi richiesti nel settore delle specialità mediche, cliniche e chirurgiche e in altri contesti²⁷.

I corsi hanno durata pluriennale e la frequenza è obbligatoria; l'accesso a tutte le scuole avviene tramite selezioni per titoli ed esami, definite con appositi bandi di concorso. Un dettaglio sul numero delle scuole e sul dato complessivo degli iscritti per anno è rappresentato nel grafico 25.



Fonte: <http://www.unipd.it/dati-statistici> (post-lauream)

L'attività di valutazione, promozione e monitoraggio delle scuole di specializzazione è svolta dall'Osservatorio per la formazione specialistica *post-lauream*. In particolare l'Osservatorio valuta l'idoneità delle strutture delle scuole di specializzazione e il raggiungimento degli obiettivi formativi; promuove i processi di accreditamento delle scuole; monitora la qualità degli specialisti e la rispondenza della preparazione alle aspettative di mercato; interagisce con le strutture e gli organi di Ateneo interessati alle problematiche delle scuole di specializzazione.

3.7.3. CORSI PER L'APPRENDIMENTO PERMANENTE

I corsi per l'apprendimento permanente, conosciuti anche con il termine *lifelong learning* e recentemente disciplinati con un nuovo regolamento²⁸, comprendono:

- i master universitari di primo o di secondo livello, successivi al conseguimento rispettivamente della laurea e della laurea magistrale, o di altro titolo equipollente conseguito all'estero e riconosciuto valido per l'accesso, finalizzati all'acquisizione di particolari competenze, anche di carattere intersettoriale o metodologico-applicato, in determinati settori scientifici, tecnici e professionali (art. 3 comma 9 del D.M. 270/2004);
- i corsi di perfezionamento e di aggiornamento professionale, successivi al conseguimento della laurea o della laurea magistrale, o di altro titolo equipollente conseguito all'estero e riconosciuto valido per l'accesso, che hanno l'obiettivo di fornire

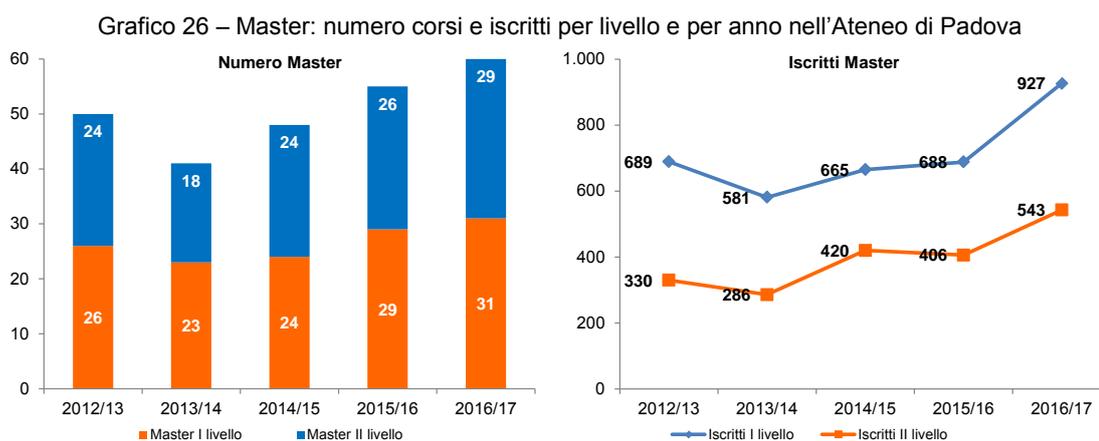
²⁷ Le aree di interesse delle scuole di specializzazioni sono: sanitaria per medici, sanitaria per non medici, psicologica, veterinaria, beni archeologici, beni storico-artistici, professioni legali, valutazione e gestione del rischio chimico.

²⁸ Regolamento per i master universitari, i corsi di perfezionamento e i corsi di alta formazione–DR 20/11/2017.

una specifica preparazione in ambiti scientifici e professionali (art. 16 del D.P.R. 162/1982 e art. 6 comma 2 della L. 341/1990);

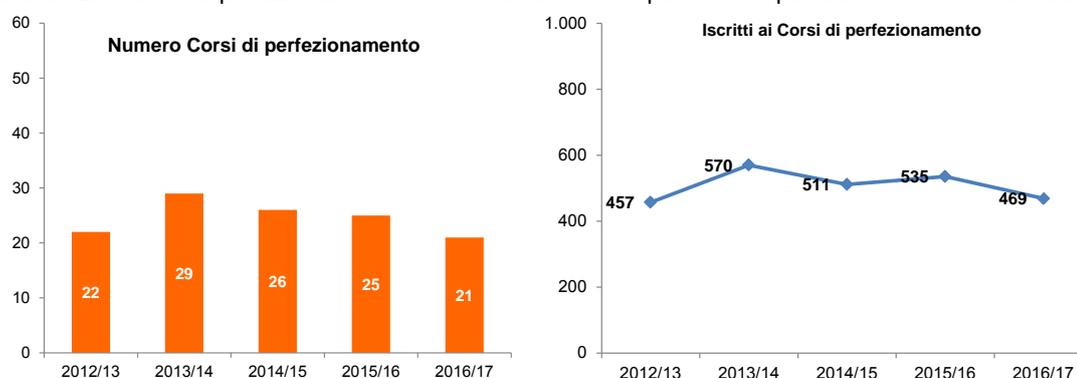
- i corsi di alta formazione permanente, rivolti prevalentemente a persone già inserite nel mondo del lavoro o che comunque hanno già avviato un proprio percorso professionale, che hanno obiettivi di alta professionalizzazione in risposta a specifiche esigenze del mercato (art. 6 della L. 341/1990 e art. 3 del D.M. 270/2004).

Il numero dei corsi di master universitario e dei corsi di perfezionamento e l'informazione sui rispettivi iscritti nell'ultimo quinquennio, sono illustrati nei grafici 26 e 27. Mentre i corsi di master assumono un *trend* in aumento per ciascun livello, i corsi di perfezionamento registrano una tendenza più altalenante.



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Grafico 27 – Corsi di perfezionamento: numero corsi e iscritti per livello e per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Pur rappresentando un segmento formativo di non trascurabile rilevanza, allo stato attuale i corsi per l'apprendimento permanente non vengono sottoposti a un processo di valutazione esterna della qualità e neppure si prevede, almeno per i master, che lo possano essere in tempi brevi²⁹. Per tali corsi non è prevista nemmeno la valutazione come attività di terza missione, dato che sono esclusi i corsi che rilascino titoli di tipo accademico. Gli unici corsi di interesse

²⁹ 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 D.M. 47/2013, il D.M. 987/2016, che sostituisce tale decreto, non prevede più indicatori che facciano riferimento ai master.

per la terza missione sono i corsi a catalogo, il cui approfondimento è trattato nel capitolo “La terza missione e l’impatto sociale”. 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 e attuando anche per questi corsi un processo di valutazione interna della qualità. Coerentemente con tale esigenza, il Regolamento di Ateneo ha istituito la Commissione per i corsi per l’apprendimento permanente e le ha attribuito 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:

- un articolato e ormai consolidato processo di valutazione e revisione delle proposte di attivazione, sviluppato e via via perfezionato da parte della Commissione per i corsi per l’apprendimento permanente;
- 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.

3.7.4. ALTRI CORSI

Tra i corsi *post-lauream* ci sono quelli mirati alla formazione degli insegnanti della scuola dei diversi gradi, oltre alla laurea magistrale quinquennale a ciclo unico per l’insegnamento nella scuola dell’infanzia e nella scuola primaria (comprensiva di tirocinio):

- il Tirocinio formativo attivo (TFA) è un corso di preparazione all’insegnamento nella scuola secondaria di primo e secondo grado di durata annuale (D.M. 249/2010). A conclusione del TFA, previo superamento di un esame finale, si consegue il titolo di abilitazione. Gli accessi al TFA sono a numero programmato e il Ministro dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca ha definito le modalità di svolgimento e le caratteristiche delle relative prove di accesso (D.M. 11/11/2011);
- il Percorso Abilitante Speciale (PAS) è costituito da percorsi di formazione per conseguire l’abilitazione all’insegnamento, rivolti ai docenti della scuola con contratto a tempo determinato, che hanno prestato servizio per almeno tre anni nelle istituzioni scolastiche statali e paritarie (previsti dal D.M. 249/2010);
- i Corsi di Specializzazione per il sostegno didattico agli Alunni con Disabilità (CSAS) sono attività formative riservate ai docenti in possesso dell’abilitazione all’insegnamento inseriti nella graduatoria degli ammessi ai corsi.

Nell’ambito della politica di promozione dell’internazionalizzazione, le *Summer and Winter School* di Ateneo sono brevi corsi di elevata qualità svolti in collaborazione con istituzioni accademiche nazionali e straniere e/o altri enti internazionali. Le scuole sono destinate a diverse tipologie di utenti: ricercatori, dottorandi, studenti post-graduate italiani e stranieri o professionisti e dipendenti pubblici o privati. Possono essere attribuiti crediti formativi, da riconoscersi nei percorsi di studio oltre che per la formazione continua.

4. I SERVIZI PER GLI STUDENTI E PER LE STUDENTESSE

4.1. CONTRIBUZIONE STUDENTESCA

Ogni studente e ogni studentessa contribuisce al costo della propria istruzione universitaria pagando un importo comprensivo di più voci come illustrato nella tabella 33.

Tabella 33 – Contribuzione studentesca: composizione delle diverse voci negli aa.aa. 2015/16-2017/18

Voci	2015/16	2016/17	2017/18
	Importo (euro)	Importo (euro)	Importo (euro)
Tassa d'iscrizione	218,88	220,00	1.673,00-2.734,00
Contributi studenteschi	1.453,00-2.414,00	1.453,00-2.414,00	(contributo onnicomprensivo annuale)
Assicurazione studenti	8,50	8,50	- (a carico dell'Ateneo)
Bollo	16,00	16,00	16,00
Tassa regionale per il diritto allo studio	123,00-163,00	124,00-165,00	125,00-166,00
Totale	1.819,38-2.820,38	1.821,5-2.823,5	1.814,00-2.916,00

Fonte: <http://www.unipd.it/servizi/supporto-studio/tasse-agevolazioni/tasse>

Nel 2017 il CdA ha approvato, con delibera n. 98 del 21 marzo, il regolamento sulla contribuzione studentesca che detta i principi generali in materia di contribuzione, in applicazione della Legge di Bilancio per l'anno 2017 (L. 232/2016), che stabilisce nuove regole per l'esonero totale o parziale del contributo onnicomprensivo annuale³⁰. Per un maggior approfondimento si rimanda al citato regolamento pubblicato alla pagina: <http://www.unipd.it/servizi/supporto-studio/tasse-agevolazioni/tasse>.

Poiché l'Ateneo aveva già adottato un proprio sistema di riduzione dei contributi a studenti/esse meritevoli e privi di mezzi, il CdA ha stabilito che venga mantenuta la tassazione progressiva qualora l'applicazione degli importi massimi previsti dalla legge risulti economicamente meno vantaggiosa per lo/la studente/essa. Dal momento che la misura comporterà un fabbisogno finanziario, è stata prevista una copertura parziale attraverso un leggero aumento della contribuzione per gli studenti e le studentesse con ISEE maggiore di 28.000 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 per gli studenti e le studentesse o a vantaggio della tassazione studentesca. Per agevolare lo/la studente/essa nel calcolo della contribuzione in relazione alla propria situazione economica e familiare, è stato messo a disposizione un simulatore delle tasse nella pagina web <http://www.unipd.it/servizi/supporto-studio/tasse-agevolazioni/tasse>.

Per l'a.a. 2017/18 il contributo onnicomprensivo annuale varia da 1.673 a 2.734 euro a seconda della tipologia di corso. A questo range di importi, che registra un aumento rispetto alla somma della tassa di iscrizione e dei contributi studenteschi degli anni precedenti, vanno comunque applicate eventuali riduzioni, maggiorazioni, agevolazioni, ecc. Il pagamento del contributo avviene in tre rate durante l'anno. L'iscrizione all'anno accademico si regolarizza con il

³⁰ Il contributo onnicomprensivo annuale, chiamato così a partire dall'a.a. 2017/18, include anche la tassa di iscrizione, contribuisce alla copertura dei costi dei servizi didattici, scientifici e amministrativi ed è differenziato tra i diversi corsi di laurea e di laurea magistrale.

pagamento della prima rata ed è uguale per tutti (561 euro). 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/la studente/essa 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 iscritti 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 e delle studentesse 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 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 a chi è fuori corso. In base all'ISEE familiare, distinto in tre fasce³¹, l'incremento delle tasse non potrà superare, rispettivamente, il 25%, il 50% e il 100% della corrispondente contribuzione degli iscritti 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.

4.2. AGEVOLAZIONI ED ESONERI SULLA CONTRIBUZIONE STUDENTESCA

Oltre agli esoneri previsti per legge, l'Ateneo concede agevolazioni particolari nel pagamento delle tasse universitarie per gli studenti e le studentesse in presenza di specifici requisiti: lavoratori, iscritti *part-time*, studenti/esse internazionali, studenti/esse con disabilità, studenti/esse detenuti/e ecc³². Di seguito ci si sofferma solo su alcuni di questi.

Studenti e studentesse a tempo parziale

Gli/le studenti/esse che scelgono l'iscrizione in regime di studio a tempo parziale³³ sono tenuti al pagamento della 1^a rata, ma l'importo della 2^a e 3^a è pari al 50% del contributo onnicomprensivo annuo dovuto, in base all'ISEE acquisito, con una maggiorazione del 10% applicata all'intero importo che lo/la studente avrebbe dovuto versare se fosse stato a tempo pieno.

Il numero di iscritti che hanno richiesto e usufruito di tali benefici è esiguo anche se in continua crescita (Tabella 34). Appare opportuna la realizzazione di un'indagine accurata per quantificare il numero degli iscritti ai corsi singoli e per comprendere le ragioni del limitato utilizzo di questo beneficio. Lo/la studente, nel *trade-off* tra costi sostenuti ed esami conseguibili, può considerare

³¹ Inferiore ai 90.000 euro, compreso tra i 90.000 e i 150.000 euro, sopra i 150.000 euro.

³² L'elenco completo può essere consultato nel bando 2017/18 degli esoneri parziali e totali pubblicato alla pagina http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2017/Bando%20esoneri%202017_WEB_0.pdf.

³³ Gli studenti che, per impegni lavorativi o familiari o per motivi di salute, ritengano di poter dedicare allo studio solo una parte del loro tempo, possono scegliere l'iscrizione a tempo parziale. Questa scelta, una volta effettuata, vincola lo studente per due anni accademici, durante i quali potrà conseguire un massimo di 60 crediti formativi. Per la consultazione dei requisiti di accesso all'agevolazione si rimanda alla pagina <http://www.unipd.it/studiare-tempo-parziale>.

i corsi singoli più convenienti rispetto all'iscrizione come studente lavoratore, anche vista la rigida serie di requisiti per accedere all'iscrizione *part-time*.

Tabella 34 – Studenti/esse iscritti a tempo parziale: numero per scuola di Ateneo e per anno accademico

Scuola	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Agraria e Medicina Veterinaria	30	31	29	27
Economia e Scienze politiche	68	93	77	74
Giurisprudenza	27	26	38	46
Ingegneria	39	50	67	79
Medicina e Chirurgia	1	1	4	7
Psicologia	85	71	52	64
Scienze	17	18	31	37
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	83	104	115	137
Totale	350	394	413	471

Fonte: Unipd– Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Studenti/esse lavoratori/trici

Chi lavora ha diritto a una riduzione del 10% del contributo onnicomprensivo, per un numero di anni pari alla durata del corso più altri tre. Per accedere a tale agevolazione si deve svolgere un'attività lavorativa con reddito annuo percepito di almeno 3.500 euro.

Nell'a.a. 2016/17 sono presenti 1.578 studenti lavoratori e studentesse lavoratrici in Ateneo, in continua diminuzione rispetto agli anni precedenti (Tabella 35).

Tabella 35 – Studenti/esse lavoratori/trici: numero per scuola di Ateneo e per anno accademico

Scuola	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Agraria e Medicina Veterinaria	132	134	126	114
Economia e Scienze politiche	355	285	235	218
Giurisprudenza	114	108	97	81
Ingegneria	200	229	229	254
Medicina e Chirurgia	292	291	254	209
Psicologia	214	210	205	173
Scienze	107	97	102	87
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	604	546	505	442
Totale	2.018	1.900	1.753	1.578

Fonte: Unipd–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Studenti e studentesse idonei/e alla borsa di studio regionale

A seconda dell'anno di iscrizione e del conseguimento dei CFU annuali sono previsti per la popolazione studentesca esoneri totali o parziali³⁴ (tassa regionale e 50% del contributo onnicomprensivo).

³⁴ Possono essere consultati alla pagina <http://www.unipd.it/esoneri-studenti>.

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

Nell'a.a. 2016/17, grazie all'aumento delle soglie di reddito dell'ISEE, pari a 23.000 euro e dell'ISPE, pari a 35.434,78 euro (lo scorso anno la soglia di reddito patrimoniale ammontava a 27.560,39 euro e quella del reddito familiare era di 20.998,37) si assiste ad una sensibile ripresa del numero delle domande, sia degli aventi diritto che delle borse erogate (Grafico 28). Va segnalato che da ben quattro anni a tutti gli/le studenti/esse idonei e idonee viene erogata la borsa di studio (Grafico 29).

Grafico 28 – Borse di studio: numero di domande, di iscritti idonei e di borse erogate per anno nell'Ateneo di Padova

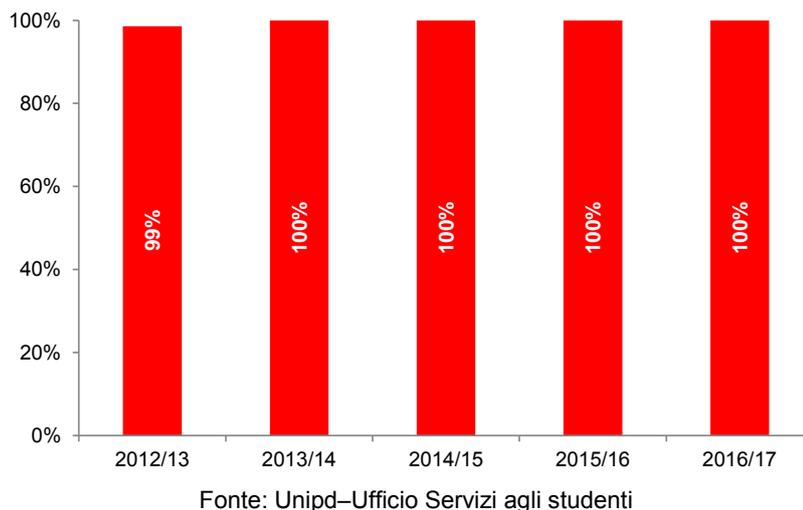
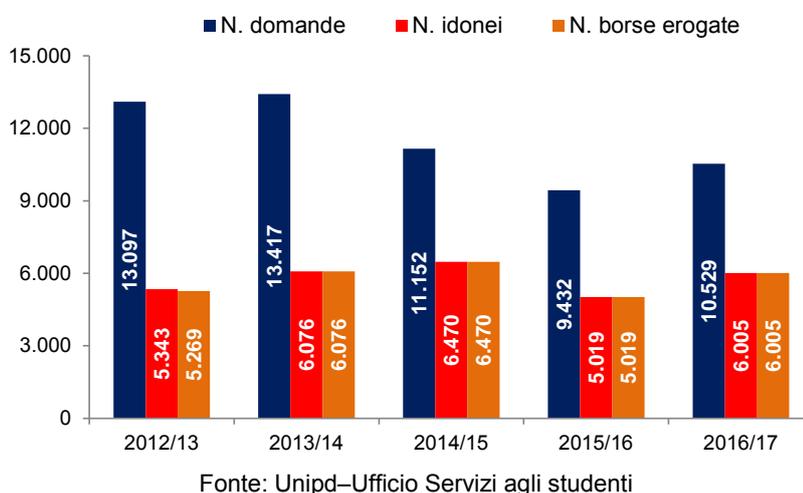


Grafico 29 – Borse di studio: percentuale di iscritti beneficiari per anno nell'Ateneo di Padova



Su indicazione dei rappresentanti degli studenti e delle studentesse, 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. 2016/17: sono stati pagati tutti gli idonei ma per farlo sono state necessarie tre assegnazioni, l'ultima della quale emessa a giugno 2017.

A fronte di questi ritardi l'Ateneo per l'a.a. 2017/18 ha impegnato l'anticipo dell'80% del Fondo integrativo statale ricevuto nell'anno precedente, oltre alla quota di utile del bilancio 2016, per

un importo complessivo di 8 milioni di euro, per garantire già in prima assegnazione l'erogazione della quasi totalità delle borse di studio, come segnale di responsabilità nei confronti della popolazione studentesca e della loro famiglia.

Da diversi anni l'Università di Padova annovera tra le forme di diritto allo studio offerte agli iscritti la possibilità di svolgere per l'Ateneo attività nelle principali strutture didattiche e amministrative. L'incarico viene attribuito agli iscritti meritevoli e bisognosi sulla base di una graduatoria (definita con concorso) e non costituisce attività lavorativa. Nel 2017, rispetto ai 1.878 studenti/esse presenti in graduatoria generale, ne sono stati contattati 1.451 (di cui 292 hanno rifiutato la collaborazione e 274 non hanno potuto usufruirne in quanto già laureati/e) e, di questi, 708 sono stati impiegati in diversi ambiti: 141 hanno svolto servizio presso le aule studio e i complessi didattici, 130 nelle biblioteche, 88 presso l'ESU e 349 presso altre strutture dell'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 15.196.264 euro³⁵, in sensibile aumento rispetto all'anno precedente (11.378.853 euro).

Novità che riguarda l'a.a. 2016/17 è l'istituzione della borsa per merito "Mille e una lode": 1.000 borse³⁶, da assegnare ai migliori studenti e alle migliori studentesse (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).

4.4. ORIENTAMENTO

Le attività di orientamento e tutorato si realizzano lungo tutta la carriera dello/a studente/essa e non solo. L'Ateneo promuove l'orientamento non solo come strumento per gestire la transizione tra scuola, formazione e lavoro ma anche come formazione permanente nella vita di ogni persona, per garantire lo sviluppo e il sostegno nei processi di scelta, con l'obiettivo di promuovere l'occupazione attiva e l'inclusione sociale.

Dal 2013 l'Ateneo di Padova coordina il "Tavolo Tecnico Territoriale per l'orientamento, la prevenzione della dispersione e la promozione del successo formativo"³⁷, 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 azioni di sistema (orientamento, tutorato e career service), nell'ottica di favorire la continuità educativa, dall'a.a. 2014/15 l'Ateneo realizza ogni anno un monitoraggio fra chi proviene dalle scuole di 1° e 2° grado del territorio per identificare i bisogni e intervenire con azioni mirate.

³⁵ Fonte: Unipd – Bilancio Unico di esercizio 2016.

³⁶ Per approfondimenti si rimanda al bando 2016/17 pubblicato alla pagina <http://www.unipd.it/incentivi-merito>.

³⁷ I partecipanti sono l'Università di Padova, l'ESU, la Provincia, il Comune, l'Ufficio Scolastico Territoriale, la Camera di Commercio, Confindustria Padova ed Enaip Veneto. 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 la L. 107/2015 (“La Buona Scuola”), l’Ateneo è stato coinvolto nella realizzazione di momenti e strumenti di riflessione per bilanci orientativi individuali e nell’organizzazione di più di 90 nuovi percorsi di Alternanza Scuola Lavoro.

Orientamento in ingresso

Negli ultimi anni è cresciuto il raggio di azione dell’Ateneo sia in termini di numeri di contatti con le studentesse e gli studenti delle scuole superiori sia rispetto al numero di iniziative intraprese e alla modalità con cui vengono svolte. In particolare, l’orientamento viene svolto attraverso:

- attività di *front-office* (sportello, *mail* e telefono), incontri di orientamento e informativi in sede;
- colloqui individuali di orientamento e ri-orientamento;
- partecipazione a manifestazioni di settore e a fiere;
- sportello *online*, che prevede di raggiungere tramite videoconferenza il corpo docente e la popolazione studentesca delle scuole secondarie superiori;
- utilizzo di *social network* e videoconferenze per la comunicazione con gli utenti al fine di rispondere alle loro esigenze in modo veloce e dinamico;
- incontri presso le scuole secondarie superiori;
- eventi presso le diverse sedi dell’Ateneo (“Scegli con noi il tuo domani”, “Open day”, partecipazione a lezioni universitarie, “Sperimentati. Lezioni e laboratori”, “My Opportunities”, Moduli di Orientamento, ecc.);
- ciclo di seminari sugli aspetti trasversali dei *test* di ingresso per accompagnare le studentesse e gli studenti degli ultimi anni di scuola secondaria superiore alla riflessione su vari aspetti della fase di transizione dalla scuola superiore all’università. Gli incontri comprendono attività di esercitazione collettiva e individuale alla risposta e al commento a determinati quesiti, selezionati sulla base delle principali tipologie di domande attualmente impiegate. L’enfasi è posta sui ragionamenti, su alcune strategie al servizio di un approccio equilibrato alla prova e sull’importanza dell’auto-valutazione in un contesto di *error-friendliness*.

L’Ateneo è fortemente impegnato sulle azioni di orientamento, sia per il numero di persone coinvolte sia per le molteplici proposte promosse all’interno e all’esterno della realtà accademica. Nell’a.a. 2016/17, grazie a queste innumerevoli e differenziate iniziative, sono stati registrati 64.640 contatti, a vario titolo, da parte di studentesse e studenti.

Orientamento in itinere

Le molteplici iniziative che vengono proposte durante il percorso didattico ai fini di un continuo orientamento si sviluppano nell’ambito del tutorato, che viene trattato nel paragrafo successivo (cfr. Paragrafo 4.5).

Orientamento in uscita

Le attività di orientamento al lavoro comprendono diverse azioni, che promuovono l’accompagnamento dello/a studente/essa e del/lla neolaureato/a nella transizione tra percorso accademico ed entrata nel mercato del lavoro. Nell’a.a. 2016/17 sono stati realizzati:

- 11 incontri, nell’ambito del progetto Guida e Orientamento Al Lavoro – GOAL, con lo scopo di fornire informazioni e strumenti su vari temi: ricerca attiva del lavoro, selezioni di gruppo, nuovo contesto organizzativo, contratti di lavoro, busta paga, libera professione, attività lavorativa nel sociale, carriera internazionale, figura del consulente

- e nuove professioni creative;
- 3 seminari “Università e Lavoro” con l’obiettivo di presentare le principali tematiche rilevanti per l’ingresso nel mondo del lavoro: redazione di un efficace *curriculum vitae* e lettera di presentazione, gestione di un colloquio di lavoro, simulazione di un *assessment*, tipologie di contratti, nuove professioni digitali, ricerca di opportunità all’estero e utilizzo dei *social network* nella ricerca di lavoro;
- 16 percorsi per lo sviluppo di competenze trasversali (della durata di 30 ore) che consentono all’iscritto, mediante laboratori esperienziali e lezioni d’aula con l’utilizzo di metodologie attive, di apprendere attraverso l’esperienza. Sono stati coinvolti un totale di 400 studenti/laureati;
- un servizio personalizzato di orientamento al lavoro con la realizzazione di 332 colloqui individuali, anche in modalità *skype*;

Ogni anno sono attivi vari progetti nazionali ed europei a sostegno dell’inserimento nel mercato del lavoro come illustrato nella tabella 36.

Tabella 36 – Orientamento in uscita: numero di progetti per il sostegno dell’inserimento nel mercato del lavoro negli aa.aa. 2015/16 e 2016/17

Progetti per il sostegno dell’inserimento nel mercato del lavoro	2015/16	2016/17
Nazionali	6	5
Europei	5	7
Europei (conclusi nell’a.a.)	3	1

Fonte: Unipd–Ufficio Servizi agli studenti

Infine, l’Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro cura l’acquisizione sistematica e l’analisi di informazioni sulla domanda e sull’offerta di lavoro con particolare riferimento alle esigenze di professionalità di vari comparti produttivi del Veneto.

Alle attività di orientamento in uscita si intersecano quelle relative allo *stage* e al *job placement* (cfr. Paragrafo 4.6).

Orientamento promosso dall’ESU

Da qualche anno l’ESU promuove e coordina una serie di attività di orientamento rivolte alla popolazione studentesca delle scuole superiori, agli/alle universitari/e e ai/le neolaureati/e, 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.

4.5. TUTORATO

Le azioni di tutorato hanno come obiettivo generale il miglioramento della qualità della formazione universitaria promuovendo la partecipazione attiva e responsabile. Nell’ambito dei servizi di tutorato a sostegno delle studentesse e degli studenti iscritti, le attività svolte in Ateneo si possono distinguere in:

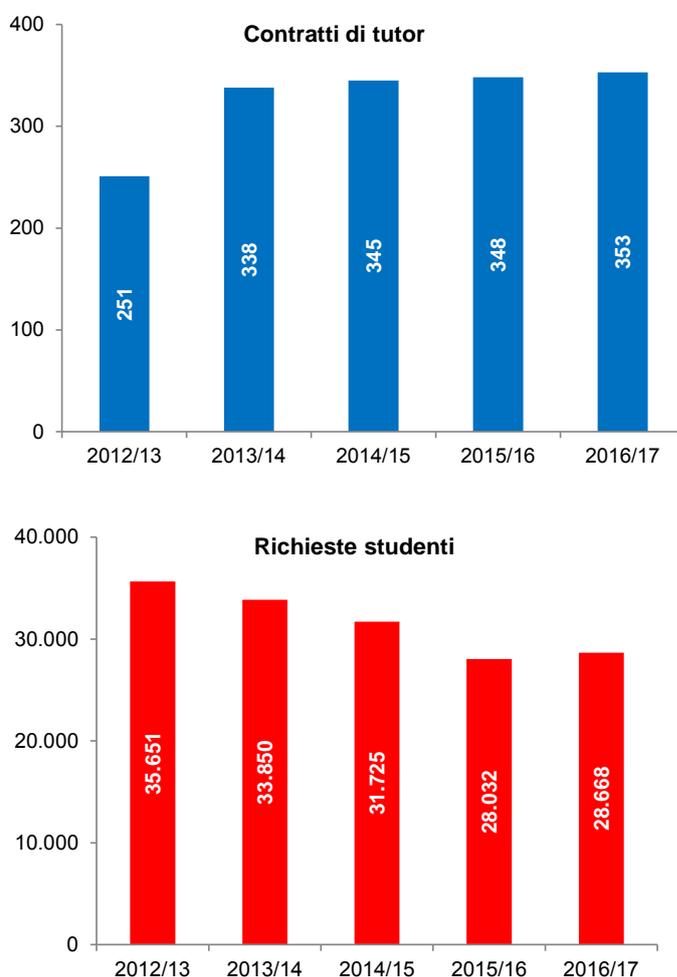
- tutorato informativo, che ha lo scopo di fornire gli strumenti per muoversi autonomamente nel mondo universitario, garantendo un servizio di accoglienza e di consulenza attraverso una sempre maggiore personalizzazione dei canali informativi e *network*;

- tutorato didattico, che prevede l'organizzazione di gruppi di studio negli esami altamente critici e attività di supporto ai laboratori didattici.

Particolare attenzione si dedica alla formazione dei *tutor* e al monitoraggio dell'attività da loro svolta. I *tutor*, iscritti negli ultimi anni delle lauree magistrali, dei dottorati di ricerca e delle scuole di specializzazione, agiscono da mediatori e facilitatori, supportando gli altri iscritti nelle difficoltà di ordine organizzativo e didattico.

Nell'a.a. 2016/17 per lo svolgimento di tutte le attività sono stati attivati 353 contratti per *tutor* e sono stati 28.668 il numero di contatti da parte di studentesse e studenti (Grafico 30). L'aumento negli anni dei contratti per tutor è spiegabile con l'ampliamento delle attività e la realizzazione di nuove progettualità. In particolare, nell'ambito del tutorato didattico sono stati coinvolti 2.230 studenti nei gruppi di studio in discipline di base e 6.466 studenti/esse sono stati supportati nei laboratori didattici di lauree in ambito scientifico, dati che registrano un aumento rispetto all'anno accademico precedente (cfr. Rapporto Annuale 2015-2016)

Grafico 30 – Tutorato: numero di contratti per tutor e numero di richieste da parte degli studenti e delle studentesse al servizio tutorato per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd–Servizi agli studenti

Il tutorato agisce con azioni di sistema in sinergia con gli uffici centrali di area, 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 1.321 studenti e studentesse. Il progetto *Buddy* per gli studenti internazionali ha invece impiegato 10 *tutor Buddy*, che hanno contattato complessivamente 179 studenti/esse, di cui 107 hanno perfezionato l’iscrizione;
- progetto *Università in Carcere*: prevede il supporto amministrativo e didattico agli iscritti in regime di detenzione presso la casa di reclusione maschile “*Due Palazzi*”. In questo progetto sono stati coinvolti 12 tutor per 47 iscritti detenuti. Gli esami sostenuti complessivamente durante l’anno accademico 2016/17 sono stati 39 e 3 studenti/esse hanno conseguito il titolo di studio, uno dei quali è per la prima volta dalla nascita del progetto, in Ingegneria informatica. A partire dall’a.a. 2015/16 è iniziata una collaborazione con il carcere femminile della Giudecca a Venezia e dall’a.a.2016/17 si è estesa la sperimentazione anche nella casa circondariale sempre di Padova;
- progetto *Drop-out*: intende intervenire su alcune delle cause che mettono a rischio il successo formativo delle studentesse e degli studenti universitari, potenziando contestualmente *performance* e benessere. 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 e le studentesse. Nell’a.a. 2016/17 sono stati presi in esame 30 CdS 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 di circa 1.5 - 2 punti percentuali) si riflettono sul potenziamento dei servizi offerti agli iscritti (gruppi di studio nelle discipline particolarmente critiche e supporto informativo) per migliorare le condizioni di studio e di vita, in linea con gli obiettivi strategici per la didattica presenti nel Piano integrato della *performance* 2017-2019.

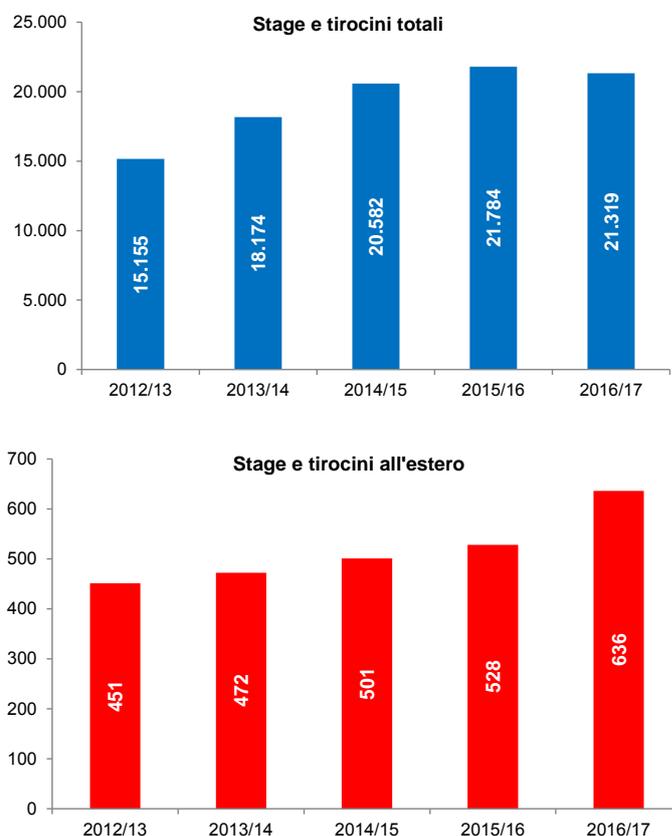
Ulteriori azioni ancora in fase di sperimentazione sono:

- *Operazione Risveglio*: nato sperimentalmente nell’a.a. 2015/16 per offrire agli iscritti fuori corso le migliori strategie al fine di riprendere gli studi dopo un periodo di interruzione, illustrando possibili opzioni tra prosecuzione di carriera, cambio di ordinamento, o rinuncia. Ad ogni studente viene inoltre presentato un prospetto della rispettiva situazione economica. Valutati costi e benefici delle diverse soluzioni proposte, nell’a.a. 2016/17 dei 440 studenti contattati, il 39% ha dichiarato di voler riprendere e ultimare il percorso di studi;
- *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 viene predisposto un percorso formativo personalizzato, in base ai titoli di studio posseduti. Viene rilasciato un *badge* identificativo che permetta loro di accedere alle biblioteche, ai laboratori e alle aule studio, di frequentare corsi di italiano in collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo e di poter accedere ad eventuali corsi singoli. L’iniziativa si basa su una formazione “*one to one*”, con risorse, tutor e volontari che vengono coordinati da un paio di *tutor* di Ateneo dedicati;
- *Progetto FisiChat e MathChat*: nuova sperimentazione nata nel 2017, che prevede l’apprendimento innovativo della fisica e della matematica attraverso una piattaforma *online (moodle)* che faciliti approfondimenti con risoluzioni in tempo reale e approccio metodologico *peer tutoring*. Sono attualmente coinvolti 2 *tutor*.

4.6. STAGE E JOB PLACEMENT

Nell'a.a. 2016/17 sono stati effettuati 21.319 *stage* e tirocini, in linea con l'anno scorso. In costante crescita gli *stage* svolti all'estero (636), che rappresentano quasi il 3% del totale degli *stage* (Grafico 31).

Grafico 31 – *Stage* e tirocini: numero di studenti/esse e di laureati/e dell'Ateneo di Padova che hanno partecipato a *stage* e tirocini (totali e all'estero) per anno



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio *Career service*

Il grado di soddisfazione sulle attività di *stage*³⁸ per l'a.a. 2016/17 è complessivamente positivo (Tabella 37). Tuttavia, la diversità didattica tra le varie scuole e la diversità dei settori professionali di riferimento non consentono di fare raffronti indicativi. In aggiunta, la bassa percentuale³⁹ di studenti/esse 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/esse che accedono a tali attività di formazione lavorativa. Gli iscritti delle Scuole di Ingegneria, Scienze, Lettere e Economia e Scienze Politiche hanno, infatti, ampio accesso al servizio, nonostante molti corsi siano a numero aperto

³⁸ *Stage* formativi per gli studenti in corso e *stage* di primo impatto con il mondo del lavoro per i neolaureati/e.

³⁹ I tirocini obbligatori brevi di medicina e chirurgia e delle professioni sanitarie non vengono valutati, così come gli *stage* e i tirocini interni (svolti presso le strutture di Ateneo).

o senza *stage* obbligatorio. Da notare è, invece, il raro accesso al servizio da parte degli iscritti 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 neolaureato 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 37 – *Stage*: risultati della soddisfazione di studenti/esse e laureati/e dell'Ateneo di Padova sulle attività di *stage* svolte nell'a.a. 2016/17

Scuola	Studenti/esse			Laureati/e		
	N. rispondenti	% rispondenti su <i>stagisti</i>	Punteggio medio	N. rispondenti	% rispondenti su <i>stagisti</i>	Punteggio medio
Agraria e Medicina Veterinaria	206	20,1	8,3	22	34,4	8,7
Economia e Scienze politiche	344	40,6	7,9	26	23,9	8,0
Giurisprudenza	12	35,3	8,8	13	44,8	7,5
Ingegneria	319	40,8	8,5	83	41,3	7,8
Medicina e Chirurgia	519	4,5	8,5	36	29,5	8,3
Psicologia	1.434	85,9	8,1	731	82,0	8,4
Scienze	235	36,1	8,3	41	48,8	8,4
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	497	20,5	8,3	43	30,1	8,3
Totale	3.566	18,9	8,2	995	60,5	8,3

Fonte: Unipd–Ufficio *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 Chirurgia e Psicologia su tutte).

Nell'ambito della mobilità all'estero per *stage*, l'Ateneo si è impegnato per ottenere maggiori finanziamenti nazionali ed europei come le 417 borse per mobilità *Erasmus+ for traineeship* nell'a.a. 2016/17 (Tabella 38).

Tabella 38 – Mobilità all'estero per *stage*: numero borse finanziate nell'a.a. 2016/17

Programmi	N. borse	Eventuali informazioni sul finanziamento
Erasmus +	149	finanziamento europeo di 290.745 euro
Erasmus +	84	cofinanziamento MIUR (L. 183/1987) per la mobilità Erasmus per <i>placement</i>
Consorzio Erasmus+ per Tirocini PRT3	70	268.450 euro, diviso e utilizzato dai <i>partner</i> del progetto ⁴⁰
Consorzio Erasmus+ per Tirocini PRT3	52	cofinanziamento MIUR
Partenariato Erasmus+ con l'Università Ca' Foscari Venezia Consorzio IREEF	20	
Partenariato Erasmus+ con SEND	40	
Partenariato Erasmus+ con Roma-La Sapienza (Unipharma)	2	
Totale	417	

Fonte: Unipd–Ufficio *Career service*

⁴⁰ Coordinato dall'Università di Padova in partenariato con Università di Pisa, Università di Catania, Università di Trieste, Università IUAV e Università Ca' Foscari.

Continua nell'a.a. 2016/17 l'attività di *job placement* per l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro: per l'anno di riferimento le offerte di lavoro inserite nella piattaforma *web* dell'Ateneo sono 1.656, di cui 56 da aziende con sede all'estero (Grafico 32), i *curricula* inviati ad aziende sono 4.458 (di cui 72 ad aziende estere) e le aziende che si sono iscritte per la prima volta per usufruire del servizio sono 2.017 (di cui 403 aziende estere).

Tra le iniziative volte a mantenere in contatto studenti/esse e laureati/e con il mondo del lavoro si segnalano infine: i *career day*: 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 Aperta⁴¹, con la consueta partecipazione di numerose aziende e di migliaia di studenti/esse e neolaureati/e e la prima edizione di "Università Aperta PhD" il *career day* di nicchia riservato ai dottori di ricerca, con la partecipazione di aziende selezionate, infine; la seconda edizione del "*Business game*" per la selezione di *data scientist* e a seguire si sono svolti i colloqui individuali dei 40 candidati con le 10 aziende partecipanti, che hanno potuto beneficiare dei risultati dei *business game* per la selezione dei candidati. Oltre ai *career day*, sono state organizzate 21 presentazioni aziendali in Ateneo, ognuna delle quali ha avuto una partecipazione di circa 100 studenti/esse e laureati/e. Le presentazioni aziendali in alcuni casi comprendevano anche primi colloqui di selezione.

Grafico 32 – *Job Placement*: numero di offerte di lavoro provenienti dall'Italia e dall'estero per anno per studenti/esse e laureati/e dell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd–Ufficio *Career service*

4.7. ATTIVITÀ PROPOSTE DAL CENTRO LINGUISTICO DI ATENE0

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. 2016/17 il numero di studenti che ha frequentato i corsi di italiano è aumentato in modo considerevole arrivando a più di 1.420 unità, per un totale di 49 corsi attivati. In continuo aumento è anche il numero di studenti/esse padovani/e, vincitori di borsa Erasmus, che usufruiscono dei *test* di livello e dei corsi di lingua organizzati dal CLA prima della partenza. I corsi attivati durante l'a.a. 2016/217 sono stati 23, e gli studenti che hanno usufruito dei servizi del CLA pre-partenza sono stati 750.

⁴¹ Si rimanda alla pagina www.universitaperta.com.

Per quanto riguarda le attività offerte agli studenti di dottorato, il CLA ha organizzato 5 corsi di inglese accademico e 4 mini laboratori, di cui hanno usufruito circa 100 studenti.

Negli ultimi anni il CLA ha offerto alla docenza 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 rinnovare anche per l'a.a. 2016/17 il progetto (LEAP2017), offrendo 1 corso in presenza di 30 ore, una mini *Summer School* di due giorni, un servizio di consulenza individuale "*Lecturer Support Service*" e una serie di *workshop* tenuti da esperti della materia interni e internazionali, attività che hanno coinvolto un centinaio di docenti.

Oltre alle iniziative per gli iscritti e i/le 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 dell'organizzazione di 19 corsi – dal livello elementare ai moduli specialistici avanzati (*Speaking, Writing, Front office, International Project, English for Librarians*) - frequentati in totale da 350 colleghi.

Da diversi anni il CLA si occupa della valutazione delle competenze linguistiche degli iscritti di tutto l'Ateneo e gestisce in modo particolare la somministrazione dei Test di Abilità Linguistica (TAL) per tutti i corsi di studio che lo prevedono da ordinamento didattico. Nell'a.a. 2016/17 sono stati somministrati circa 15.000 *test*, di cui 2.500 per la valutazione delle abilità produttive (produzione scritta e orale).

Dal 2016 il CLA è ente certificatore per la lingua russa ТРКИ-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 iscritti. Altre attività proposte dal CLA includono:

- *Face-to-face Tandem Learning*: prevede l'abbinamento di studenti/esse italiani/e con studenti/esse stranieri/e ospiti nell'Ateneo, per consentire a entrambi di migliorare le proprie competenze linguistiche attraverso la conversazione. Nell'a.a. 2016/17 oltre 1030 studenti, tra italiani e stranieri, si sono iscritti al progetto;
- *E-Tandem*: mette in contatto studenti/esse 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.

4.8. SERVIZI FORNITI DALL'AZIENDA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO

Gli iscritti 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 2013-2017 si è riscontrata, però, una contrazione del numero complessivo dei posti letto messi a disposizione degli iscritti (Tabella 39) dovuta alla diminuzione dei posti in collegi convenzionati, dei posti ESU a concorso e dei posti convenzionati con l'Università di Padova. Qualora lo/la studente/essa 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.

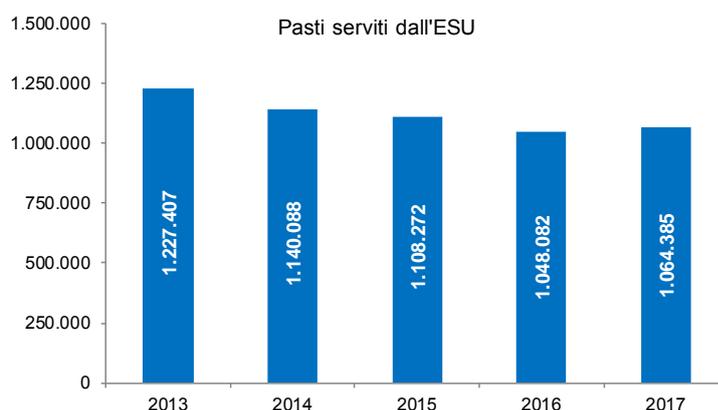
Tabella 39 – Alloggi ESU e convenzionati: numero posti letto⁴² per anno

Anno	Posti letto ESU						Totale posti letto in collegi convenzionati	Totale posti letto
	Totale	di cui						
		posti ESU a concorso	riservati a mobilità internazionale	riservati a iscritti con disabilità	riservati ad accompagnatori iscritti disabilità	per convenzioni con UNIPD e per uso foresteria		
2017	1.417	800	300	23	43	251	745	2.162
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

Fonte: ESU Padova

Considerando l'ultimo dato disponibile (2013-2017), si è registrata una continua diminuzione anche dei pasti serviti (Grafico 33).

Grafico 33 – Servizi di mensa ESU: numero di pasti serviti per anno



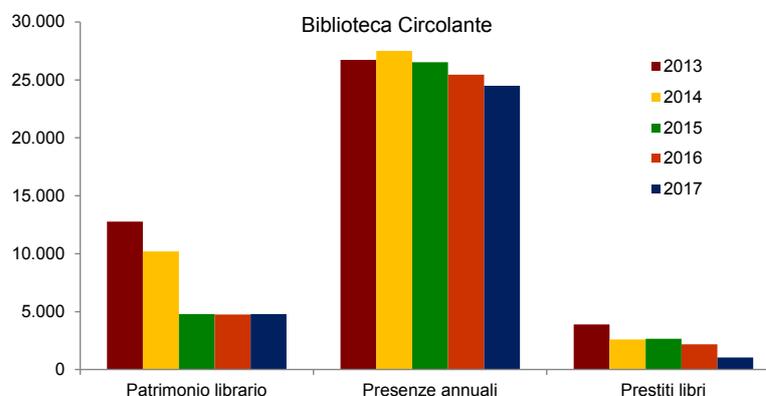
Fonte: ESU Padova

Tra i servizi forniti dall'ESU, si segnala la Biblioteca Circolante: biblioteca e aula studio di un centinaio di 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

⁴² I dati sono a consuntivo e tengono conto delle effettive assegnazioni per anno.

gli utenti che usufruiscono della Biblioteca Circolante mostrano la netta crescita del servizio negli ultimi anni (Grafico 34), ad eccezione dei testi consultabili della richiesta di prestito dei libri, che probabilmente si riduce per aumento di utilizzo delle consultazioni *online*.

Grafico 34 – Servizi ESU: alcuni dati riguardanti il servizio della Biblioteca Circolante per anno



Fonte: Elaborazioni su dati ESU Padova - Servizio Programmazione e controllo di gestione

4.9. CONTRIBUTI PER ATTIVITÀ CULTURALI E SOCIALI DEGLI STUDENTI

L'Ateneo mette a disposizione fondi specifici per il finanziamento di attività culturali e sociali promosse dagli iscritti. L'obiettivo mira a 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/dalle studenti/esse 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 iscritti ed è soggetta a rendicontazione e relazione finale.

Nell'a.a. 2016/17 sono state presentate 79 proposte di iniziative culturali, di cui 67 sono state valutate idonee per un finanziamento pari a 150.000 euro (Tabella 40).

Rispetto allo scorso anno si è dato spazio a due nuove tipologie di iniziative, la rassegna cinematografica e le iniziative editoriali in formato cartaceo o digitale.

Tabella 40 – Percentuale di finanziamento e relativa percentuale di realizzazione dei progetti presentati dagli iscritti dell'Ateneo di Padova per ambito nell'a.a. 2016/17

Ambito	Finanziato (euro)	Realizzato (euro)	% di realizzazione
Concerti musicali dal vivo e laboratori propedeutici	47.500	46.880	98,69
Conferenze e seminari	34.500	27.515	79,75
Festival	33.000	31.063	94,13
Attività teatrali, <i>performance</i> artistiche	15.000	10.990	73,26
Iniziative editoriali, riviste, giornali studenteschi	9.000	8.813	97,92
Iniziative di carattere sportivo	8.500	8.066	94,89
Rassegne cinematografiche	2.500	2.243	89,72
Totale	150.000	135.570	90,38

Fonte: Unipd – Ufficio Servizi agli studenti

4.10. 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 (popolazione studentesca e personale dipendente) sia dell'utenza esterna.

L'attività sportiva del CUS è attuata nell'ambito delle specifiche attività istituzionali:

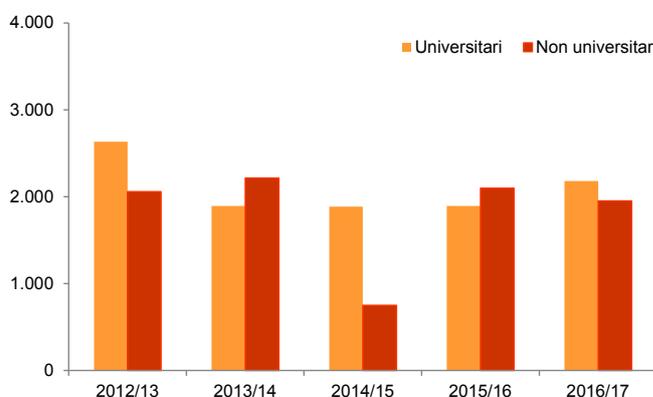
- attività di promozione e formazione sportiva (corsi e attività sportiva ricreativa);
- attività sportiva universitaria (Ludi del Bo e Campionati Nazionali Universitari);
- attività agonistico-sportiva (CONI e Federazioni Nazionali Sportive): Atletica, Judo, Lotta Greco Romana, Scherma, Hockey, Rugby, 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 2016, il fondo dell'Ateneo ammonta a 405.201 euro comprensivo del contributo straordinario assegnato (con un aumento di euro 47.000 rispetto al 2015), mentre il fondo ministeriale ammonta a 160.427 euro ed è ridotto rispetto al 2015 (53.000 euro). Complessivamente, quindi, i fondi a disposizione per il CUS nel 2016 sono stati 565.600 euro, sostanzialmente invariati rispetto ai 571.600 dell'anno precedente.

Nel grafico 35 vengono analizzati gli andamenti degli iscritti alle diverse attività proposte con la distinzione tra utenti universitari (popolazione studentesca 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 35 – Servizi CUS Padova: numero degli iscritti universitari e non universitari per anno



Fonte: Elaborazioni su dati CUS – Settore Studi e Valutazione (AFIP)

Secondo quanto riportato dal CUS, la diminuzione degli universitari, in parte compensata nel 2017 dalla partecipazione del personale docente e non docente alle Dipartimentiadi negli Impianti di Via Corrado, è dovuta alla difficoltà di proporre nuove attività per mancanza di strutture idonee, vista l'inadeguatezza e la vetustà delle strutture sportive esistenti. Inoltre l'assenza di una sala *fitness* attrezzata, la mancanza di continuità stagionale di alcune attività per assenza di copertura invernale e, non ultimo, la difficoltà di trovare un canale di comunicazione rapido ed efficace con il *target* studentesco, sono fattori che incidono sulla partecipazione.

Per quanto riguarda il miglioramento e l'ampliamento delle strutture sportive, l'Ateneo si sta attrezzando per la messa a norma degli impianti: dopo il rifacimento negli scorsi anni di due campi da tennis in sintetico, nella sede di Via G. Bruno è da tempo in programma anche la

sistemazione e messa a norma della palestra. Sono state sostituite le coperture delle due strutture geodetiche in Via Corrado, attesa la sistemazione della pavimentazione, dell'impianto di riscaldamento e delle luci. È in fase di progettazione una nuova palestra polifunzionale in Via Corrado, che sarà destinata, oltre che ai corsi di studio nelle discipline sportive, anche per le attività sportive gestite dal CUS.

4.11. SERVIZI PER GLI STUDENTI E PER LE STUDENTESSE CON DISABILITÀ O DIFFICOLTÀ DI APPRENDIMENTO

L'Ateneo⁴³ organizza e realizza supporti personalizzati per gli iscritti con disabilità e difficoltà di apprendimento con l'obiettivo di rendere accessibili e accoglienti per tutti i contesti in cui si svolgono le attività didattiche, culturali e sociali dell'Università.

Nell'a.a. 2016/17 gli iscritti con disabilità e difficoltà di apprendimento sono pari a 687 con un aumento, in termini assoluto, del numero di iscritti per entrambe le tipologie rispetto all'anno precedente (Tabella 41). In particolare aumenta l'incidenza degli iscritti con difficoltà di apprendimento nel triennio di riferimento. 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/elle studenti/esse, che possono ora contare sulla presenza quotidiana di personale che accoglie le loro richieste e risponde alle loro necessità.

Tabella 41 – Disabilità: numero di iscritti con disabilità e difficoltà di apprendimento nell'Ateneo di Padova per anno

Studenti/esse	2014/15		2015/16		2016/17	
	N.	%	N.	%	N.	%
con diverse disabilità ⁴⁴	471	79,4	476	76,9	494	71,9
con diverse difficoltà di apprendimento	122	20,6	143	23,1	193	28,1
Totale	593	100,0	619	100,0	687	100,0

Fonte: Unipd–Ufficio Servizi agli studenti

All'aumento degli iscritti corrisponde un proporzionale aumento delle richieste di supporto, in particolare per necessità legate a modalità personalizzate:

- per lo svolgimento degli esami;
- per lo svolgimento delle prove di ammissione;
- per la fruizione della didattica in aula.

A titolo di esempio per il primo semestre dell'a.a 2016/17 è stato esteso il sistema di ripresa e *streaming* alle aule dell'edificio Fiore di Botta e ad un'aula del Dipartimento di Geoscienze. In merito a questo ultimo punto è auspicabile lo sviluppo di soluzioni integrate e diffuse che

⁴³ 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.

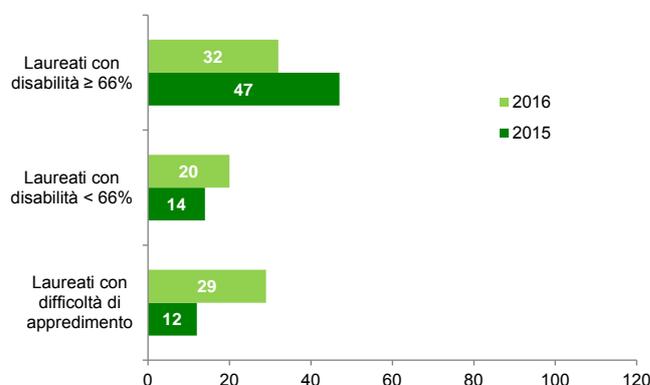
⁴⁴ Questa dicitura si riferisce ad una complessità di situazioni difficilmente etichettabili, da trattare in modo personalizzato.

sfruttino la multimedialità per raggiungere un maggior numero di utenti, oltre ad una maggiore sensibilizzazione della docenza all'accessibilità della didattica.

È continuato, inoltre, l'impegno dell'Ateneo per favorire la mobilità internazionale degli iscritti con disabilità e difficoltà di apprendimento. Nel corso di quest'anno quattro studenti/esse hanno partecipato al programma di mobilità internazionale *Erasmus+ per Studio* con un finanziamento specifico per le loro esigenze da parte dell'Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire di 28.485 euro. Inoltre il primo iscritto con disabilità dell'Università di Padova ha positivamente realizzato l'*Erasmus+ azione traineeship*, finanziato a sua volta dall'Agenzia Nazionale con un contributo di 9.308,49 euro.

Il numero degli iscritti che conseguono la laurea di primo o secondo livello (Grafico 36) aumenta per coloro con disabilità inferiore al 66% e con difficoltà di apprendimento, mentre diminuisce per chi è una disabilità maggiore del 66%.

Grafico 36 – Disabilità: numero di laureati/e di primo e secondo livello con disabilità e dislessia nell'Ateneo di Padova per anno



Fonte: Unipd–Ufficio Servizi agli studenti

Per migliorare il servizio di inserimento lavorativo dei/le laureandi/e e laureati/e con disabilità (collocamento mirato delle categorie protette - L. 68/1999), 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 tra 10 laureati con disabilità e 9 aziende partecipanti, che hanno avuto l'opportunità di proporre le loro posizioni (22 profili relativi ad offerte di lavoro e 14 relativi a offerte di tirocinio a scopo inserimento lavorativo), stabilendo un contatto diretto con gli iscritti interessati in vista di eventuali future assunzioni.

4.12. SERVIZIO DI ASSISTENZA PSICOLOGICA

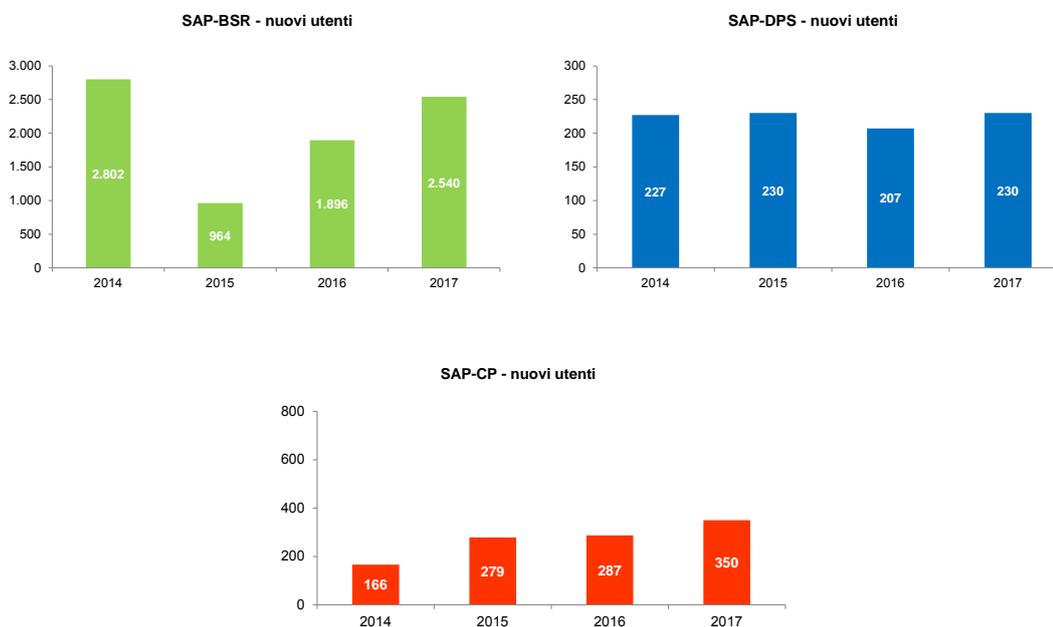
Il Servizio di Assistenza Psicologica (SAP), gestito dai dipartimenti psicologici, fornisce tre tipi di consulenza agli iscritti di Ateneo:

- il Servizio SAP-Benessere Senza Rischio (SAP-BSR) si occupa dei comportamenti a rischio più comuni e potenzialmente rischiosi per il benessere psicofisico degli iscritti universitari dell'Ateneo patavino. Il servizio agisce in un'ottica proattiva e preventiva, prima che gli studenti si rivolgano ai servizi di cura, attraverso attività di gruppo (promozione di *life skills* o di comportamenti salutari, quali disassuefazione al fumo), attività di riduzione del danno (es. alcol test presso le feste universitarie); attività *online* di prevenzione, di promozione e diffusione di informazioni su benessere e stili di vita salutari;

- il Servizio SAP-Dynamic Psychotherapy Service (SAP-DPS) è rivolto a tutti quegli studenti universitari che si auto-segnalano per un problema o un disagio psicologico, sia transitorio che duraturo, inerente l'area relazionale (conflitti con la famiglia, amici o partner), più specifico (elaborazione del lutto, problemi di autostima, nella modulazione degli affetti, come la rabbia e la tristezza) o più generale (senso di insicurezza, confusione, difficoltà nel prendere decisioni o ad affrontare la conclusione del percorso di studi). Coerentemente alla tipologia di problematiche da affrontare, il Servizio SAP-DPS propone sia colloqui e interventi individuali sia interventi di gruppo utilizzando prevalentemente un approccio terapeutico psicodinamico;
- il Servizio SAP-Counseling e Psicoterapia (SAP-CP) offre assistenza psicologica a studenti universitari che si presentano per problemi di tipo emozionale e relazionale (insicurezza, comunicazione poco efficace, scarsa abilità nell'affrontare le richieste universitarie), per problemi psicologici (ansia, depressione, disturbi di personalità, ecc.) o per problemi marcatamente legati allo *status* di studente universitario (carenze nel metodo di studio, difficoltà di organizzazione/programmazione dell'attività di studio, difficoltà di apprendimento, demotivazione, mancanza di concentrazione, incapacità di sostenere e gestire il contesto d'esame). Coerentemente alla tipologia di problematiche da affrontare, il Servizio SAP-CP propone sia colloqui e interventi individuali sia interventi di gruppo, utilizzando prevalentemente un approccio terapeutico metacognitivo e cognitivo-comportamentale.

Il grafico 37 presenta il numero di utenti che hanno contattato e/o usufruito dei tre servizi di consulenza psicologica e il rispettivo grado di soddisfazione.

Grafico 37 – Servizio di Assistenza Psicologica: numero di nuovi utenti 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

4.13. AULE E LABORATORI

La dotazione di strutture didattiche adeguate, in termini quantitativi e qualitativi, è uno dei requisiti fondamentali per le attività didattiche e per quelle di supporto all'iscritto. Per un approfondimento sulla consistenza si rimanda al capitolo "Il patrimonio edilizio", mentre con riferimento al livello di soddisfazione dell'utilizzo delle strutture didattiche da parte degli iscritti, sono stati raccolti dati significativi (Tabella 42) nell'ambito del progetto *Good Practice* 2016 (cfr. capitolo 2 "L'organizzazione").

Tabella 42 – Progetto *Good Practice* 2016: sintesi dei risultati della customer satisfaction degli studenti (iscritti a partire dal 2° anno) sulle aule didattiche nell'Ateneo di Padova (scala da 1 a 6)

	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 2016	3,69	4,39	4,28	4,34	4,29	4,50	3,54	4,10
MEDIA 2016	3,69	4,33	4,23	4,25	4,14	4,49	3,62	4,10
BEST 2016	4,66	5,31	5,63	5,18	5,23	5,38	4,76	4,99
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* 2016, 2015 e 2014 – Ufficio Controllo di gestione

4.14. RAPPRESENTANZA STUDENTESCA

L'Ateneo promuove la partecipazione degli iscritti 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/le studenti/esse hanno diritto di voto negli organi collegiali di cui fanno parte e l'entità della loro presenza è regolamentata dalle norme statutarie (Tabella 43).

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 tutto il corpo studentesco, dottorando e specializzando. Hanno diritto di elettorato passivo tutti le persone regolarmente iscritti e al massimo fuori corso di un anno; hanno invece diritto di elettorato attivo tutti coloro regolarmente iscritti. Le elezioni di Ateneo si svolgono una volta ogni due anni, garantendo il rinnovo e la continuità rappresentativa. Il prossimo rinnovo è previsto per i giorni 22-23 maggio 2018, come da decreto rettore rep 1.007 del SA (16 marzo 2018), e per la prima volta sarà telematico con possibilità di connessione da remoto. Considerando la novità del sistema, sarà opportuno per l'Ateneo monitorare la validità del nuovo strumento di elezione.

Tabella 43 – Rappresentanza studentesca: consistenza negli organi interni ed esterni all'Ateneo di Padova nell'a.a. 2016/17

A livello di	Organi collegiali	Rappresentanza studentesca* (composizione in % rispetto al totale dei componenti o in numero assoluto)
Ateneo	Senato Accademico	5 studenti (di cui 1 dottorando)
	Consiglio di Amministrazione	2 studenti
	Nucleo di Valutazione	2 studenti
	Commissione per il Presidio per la Qualità della Didattica	4 studenti
	Commissione didattica di Ateneo	4 studenti
	Commissione disciplinare di cui all'art. 29 del regolamento delle carriere degli studenti	2 studenti
	Comitato Unico di Garanzia	1 studente
	Osservatorio per la formazione specialistica post lauream	3 rappresentanti specializzandi area medica, clinica e chirurgica
	Commissione di garanzia presso l'Osservatorio per la formazione specialistica post lauream	1 rappresentante specializzandi
	Consiglio CUS	2 studenti
Dipartimento	Consigli di dipartimento	15%
	Consigli di scuola	15%
Scuola	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

* Solo per alcune realtà avviene la designazione della rappresentanza studentesca tramite elezione.

Fonte: Unipd – Statuto di Ateneo e Regolamenti

Dai dati dell'ultima elezione per il biennio 2016-2018 (Tabella 44), si rileva un basso tasso di copertura nei consigli dei CdS (57,8%), chiaro segnale di una scarsa partecipazione degli iscritti, già riscontrato dal NdV anche in occasione delle audizioni dei CdS. Non poche volte, i GAV e altre commissioni interne alle strutture devono "coptare" studenti/esse volontari/e a farvene parte, in assenza di rappresentanza studentesca. Continua a sussistere, quindi, la necessità di sensibilizzare la partecipazione studentesca.

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 Commissione per il Presidio di per la Qualità della Didattica). Nomina, inoltre, rappresentanti della popolazione studentesca 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 della popolazione studentesca presso il CdA), il Centro Bibliotecario d'Ateneo e la Commissione *Erasmus*.

Tabella 44 – Rappresentanza studentesca: numero di posti disponibili, numero di eletti e tasso di copertura (in %) nell'Ateneo di Padova per il biennio 2016-2017

Organo di Ateneo	Totale posti disponibili (*)	Totale numero eletti	Tasso di copertura %
Organi maggiori (Senato, CdA, CUS, ESU)	10	10	100,0
Scuole di Ateneo	23	23	100,0
Consigli di corso di laurea	853	493	57,8
Rappresentanti nei dipartimenti (**)	470	436	92,8
Rappresentanti nelle commissioni paritetiche docenti-studenti delle scuole di Ateneo	54	54	100,0

(*) Numero di posti calcolati sulla base di quanto stabilito dai singoli regolamenti.

(**) L'elettorato attivo e passivo spetta ai rappresentanti degli studenti nei consigli di CdS, che hanno quel dipartimento come dipartimento di riferimento.

Per i dipartimenti delle scienze mediche sono considerati tra i rappresentanti degli studenti anche gli studenti eletti nelle Scuole di specializzazione della medesima area ai quali si riserva una rappresentanza pari a due studenti da eleggere tra i rappresentanti degli specializzandi nelle scuole di specializzazione afferenti al dipartimento.

Fonte: Unipd – Ufficio Affari generali

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.

5. LA RICERCA

Per quanto concerne la ricerca, il 2016 ha rappresentato un anno di transizione in quanto si è concluso il triennio 2014-2016 che faceva riferimento alle linee strategiche emanate nel 2014, si è aperto il successivo periodo con l'approvazione del nuovo documento contenente le linee strategiche 2017-2018 e si è pienamente insediata la nuova *governance* di Ateneo. Il 2017 ha visto delinarsi con maggiore chiarezza i nuovi criteri per la distribuzione delle risorse e per la valorizzazione di questo settore chiave per la vita dell'ateneo.

Vale la pena qui ricordare i punti chiave del Piano della *performance*, rivisto nel dicembre 2016 per quanto riguarda la ricerca. In esso si prevedeva 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 e 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 precedente rapporto aveva preso in esame i dati sulla ricerca relativi all'anno 2015-2016 prendendo in considerazione anche i risultati dell'esercizio della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-14, pubblicati dall'ANVUR all'inizio del 2017. Il rapporto di quest'anno analizza i dati del 2016-2017 fino ai risultati della valutazione dei "Dipartimenti di Eccellenza", che hanno costituito un elemento importante di assegnazione di risorse ai dipartimenti e, indirettamente, a tutto l'Ateneo.

Come ricordato dall'ANVUR "[...] gli atenei italiani sono oggi chiamati da più parti a definire la propria visione strategica per il futuro [...] Esplicitare tale visione, inoltre, ancorandola alla performance, significa anche incentivare la graduale individuazione e la successiva eliminazione della copresenza di più documenti strategici, talvolta addirittura divergenti, all'interno della medesima organizzazione". In ottemperanza a questo orientamento e in attesa di un documento di Programmazione Strategica dell'Ateneo, la Prorettrice alla Ricerca, nel 2016, ha dato indicazione ai dipartimenti di compilare il Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca (PTSR) per il triennio 2016-2018 sulla base delle indicazioni contenute nelle Linee Guida redatte dall'Osservatorio della ricerca (OdR) e approvate dalla Commissione scientifica di Ateneo a luglio 2016. Nel PTSR, partendo dallo stato di fatto per quanto riguarda la Ricerca, l'Internazionalizzazione, il *Fund-raising* e la Terza Missione, ciascun dipartimento era chiamato a individuare i suoi punti di forza e di debolezza (matrice SWOT) da cui partire per delineare un piano triennale di sviluppo. L'analisi SWOT era quindi un "esercizio auto-valutativo in cui il dipartimento illustra quali siano nel 2016 le criticità, i punti di forza, le aree di miglioramento, i rischi e le possibili opportunità di sviluppo rispetto alle più importanti dimensioni della valutazione periodica della ricerca."⁴⁵ La compilazione dei PTSR si è conclusa nel dicembre 2016. Successivamente l'OdR ha condotto una valutazione "ex ante" dei PTSR nel corso della quale ha analizzato esclusivamente: la loro struttura e rispondenza alle linee guida; la coerenza logica interna tra obiettivi strategici, le azioni individuate per perseguirli e gli indicatori per la valutazione dei risultati. La valutazione si è articolata in tre fasi:

⁴⁵ Linee Guida per la compilazione del piano da parte del GdL OdR-CSA (15/07/2016).

- 1° fase (gennaio - marzo 2017): l'OdR si è organizzato in tre sottogruppi, che hanno analizzato le schede del PTRS e segnalato eventuali incongruenze o necessità di integrazione;
- 2° fase (fine marzo – aprile 2017): nel caso dei dipartimenti che necessitavano interventi di modifica di maggiore entità, sono stati concordati degli incontri individuali per discutere le criticità riscontrate, al fine di fornire un supporto più mirato e approfondito al successivo lavoro di integrazione/approfondimento delle informazioni riportate nella scheda da parte dei dipartimenti stessi;
- 3° fase (maggio – giugno 2017): l'OdR si è reso disponibile a una ulteriore verifica della revisione del piano. La maggioranza dei dipartimenti (19) ha interagito con l'OdR per ottenere un *feedback* prima della chiusura definitiva della scheda CINECA. Gli altri invece hanno completato il lavoro in autonomia.

L'analisi dei PTRS, condotta raggruppando i dipartimenti per macroarea di Ateneo, permette di rilevare punti di forza e di debolezza trasversali (Tabella 45).

Tabella 45 – Analisi PTRS 2016-2018: analisi SWOT per macroarea di Ateneo

Macroarea	Punti di forza	Punti di debolezza
1. Matematica, scienze fisiche, dell'informazione e della comunicazione, ingegneria e scienze della terra	La produzione scientifica elevata in termini sia quantitativi che di qualità anche se, con rare eccezioni, il dato è autoreferenziale e non posto in un contesto nazionale e internazionale.	La presenza di unità (in numero diverso da dipartimento a dipartimento) con produttività scientifica insufficiente; in qualche caso la scarsa collaborazione tra i gruppi di ricerca.
2. Scienze della vita	Rispetto alla Macroarea 1 la situazione è meno omogenea. La produzione scientifica non è sempre considerata come un punto di forza da mettere in risalto. Un aspetto importante è costituito in molti casi dalla diversità culturale e dalla interdisciplinarietà. Per i dipartimenti clinici la transnazionalità tra la ricerca e la sua valenza clinica è un punto di forza condiviso.	Anche su questo aspetto non vi è omogeneità. È abbastanza condiviso il fatto che la presenza di un numero elevato di SSD generi, da una parte, ricchezza culturale (vedi punti di forza) ma, dall'altra, porti con se notevoli differenze di produttività scientifica, che poi pesano sulla qualità complessiva del dipartimento. In questa Macroarea i numerosi pensionamenti che vi saranno nei prossimi anni sono motivo di apprensione. Per i dipartimenti clinici i problemi logistici sono considerati rilevanti come pure l'assenza di un centro di ricerca per le sperimentazioni cliniche in fase 1 e 2.
3. Scienze umane e sociali	È una macroarea molto diversificata al suo interno e questo si riflette in una notevole varietà di elementi che vengono considerati come punti di forza. La qualità della produzione scientifica non è sempre considerata come uno di questi, anche se complessivamente la sua quantità è giudicata soddisfacente.	La qualità della ricerca, con alcune notevoli eccezioni, è un problema nella macroarea. Si lamenta una difficoltà a distribuire le risorse in modo da incentivare non solo la quantità ma anche la qualità della produzione scientifica.

Fonte: Analisi su PTRS 2016-2017–Nucleo di Valutazione

Nel complesso le autovalutazioni condotte dai dipartimenti riflettono i risultati della VQR 2011-2014 per quanto riguarda la loro composizione in termini di SSD dei/le docenti afferenti. Appare evidente come iniziative di supporto alla ricerca condotte dall'Ateneo non possano essere condotte in maniera generalizzata ma debbano essere mirate in funzione delle peculiarità disciplinari di ogni dipartimento.

Nel complesso il NdV valuta in modo molto positivo l'introduzione dei PTSR. Ritiene, tuttavia, che l'iniziativa vada perfezionata riducendo gli aspetti di autoreferenzialità dei dipartimenti per quanto riguarda l'autovalutazione. Auspica inoltre che i PTSR diventino uno strumento di programmazione dipartimentale globale che comprenda non solo le risorse del *budget* BIRD ma anche quello relativo ai punti docenza in analogia a quanto il Ministero ha richiesto per il progetto "Dipartimenti di Eccellenza".

Il 2017 ha visto l'istituzione del Presidio della Qualità dell'Ateneo (PQA) che, per quanto riguarda la ricerca, prevede l'istituzione della Commissione per il Presidio della Qualità della ricerca (CPQR) che in futuro sostituirà, presumibilmente, l'OdR (anche se questa decisione richiede una modifica dello Statuto di Ateneo). Se il PQA avrà funzioni di promozione della cultura della qualità, di consulenza agli organi di governo dell'Ateneo sulle tematiche dell'Assicurazione di Qualità (AQ), di sorveglianza e monitoraggio dei processi di AQ, di promozione del miglioramento continuo della qualità e di supporto alle strutture dell'Ateneo nella gestione dei processi per l'AQ, per quanto riguarda la ricerca organizzerà e verificherà la compilazione delle schede uniche annuali della ricerca dipartimentale (SUA-RD), coordinerà e supporterà le procedure di AQ a livello di dipartimenti raccoglierà i dati per il monitoraggio degli indicatori, sia qualitativi sia quantitativi, curando la diffusione degli esiti.

I dati sui quali ha potuto lavorare il NdV sono ancora quelli dell'OdR e quelli forniti dagli uffici centrali di competenza.

Il NdV ritiene che debba essere risolta al più presto la dicotomia esistente tra OdR e CPQR e che nel futuro, come peraltro era stato sottolineato nello scorso rapporto, debba essere istituita la consuetudine di far pervenire, all'inizio di ogni anno, una relazione al NdV sulle attività svolte da tali organi nell'anno precedente e la programmazione per le attività dell'anno successivo, completa della proposta di articolazione temporale.

Per il 2016 e il 2017 i dati sono stati suddivisi in ragione dell'ente finanziatore nel seguente modo:

- ricerca finanziata dal bilancio universitario (fondi di Ateneo),
- 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, dove possibile, di confrontare i valori complessivi con gli ultimi disponibili. È stato dedicato un paragrafo specifico ai risultati della selezione dei Dipartimenti di Eccellenza per la sua rilevanza per l'Ateneo patavino.

5.1. FINANZIAMENTI PER LA RICERCA

5.1.1. FONDI DI ATENEO

Nel 2016 il criterio per la ripartizione delle risorse è completamente cambiato rispetto agli anni precedenti. Il Piano integrato della *performance* 2016-2018⁴⁶ ha definito gli obiettivi e le linee strategiche di medio termine dell'Ateneo per ciascuna delle sue missioni fondamentali.

⁴⁶ Delibera del CdA n.124 del 22/03/2016 "Adozione del Piano Integrato della *performance* 2016-2018, ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009".

Per la ricerca un obiettivo prioritario è la valorizzazione dei dipartimenti dell'Ateneo e della pluralità delle competenze che li caratterizza. Proprio su questo obiettivo si è focalizzato il piano di finanziamento alla ricerca 2016 che si proponeva di incentivare:

- l'autonomia dei dipartimenti nelle decisioni strategiche di investimento in ricerca (istituendo il *Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti – BIRD*);
- la capacità progettuale dei ricercatori in un contesto competitivo (Bandi di Ateneo – Programma “MiniERC” successivamente denominato “Supporting TAlent in ReSearch@University of Padua – STARS Grants”);
- il successo dei Principal Investigator giudicati eccellenti dall'ERC ma non finanziati (rientrati poi nel Programma “MiniERC” successivamente denominato “Supporting TAlent in ReSearch@University of Padua – STARS Grants”);
- 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 (Bando ISR 2017).

Nel bilancio di previsione 2016 l'impegno dell'Ateneo per il finanziamento della ricerca è stato inizialmente indirizzato su due linee di finanziamento principali, per un totale di 15.000.000 euro così ripartiti:

- iniziative gestite dai dipartimenti (ex 60%, assegni, PRAT), 10.000.000 euro;
- iniziative coordinate dall'Ateneo (progetti competitivi, interdisciplinari, attrezzature), 5.000.000 euro.

Dopo un esame della proposta e della previsione di bilancio, grazie al contributo della Commissione Scientifica di Ateneo (CSA), dell'OdR e della Consulta dei direttori di dipartimento, il piano di investimento è stato implementato a favore delle iniziative in gestione ai dipartimenti, con un incremento che ha portato il totale da investire in ricerca a 16 milioni di euro così ripartiti:

- iniziative gestite dai dipartimenti (ex 60%, assegni, ex PRAT, ecc., riunite nel BIRD), 12.500.000⁴⁷ euro;
- iniziative coordinate dall'Ateneo (progetti competitivi, interdisciplinari), 3.500.000 euro ai quali si sono sommati 2.000.000 euro da fondi esterni (da proporre alla Fondazione Cariparo);
- finanziamento per infrastrutture scientifiche, 1.000.000 euro.

A seguito della decisione della Fondazione Cariparo di emanare un proprio bando di finanziamento per progetti di eccellenza, si è deciso di cumulare i 3.500.000 euro delle iniziative coordinate dall'Ateneo, previsti nel bilancio 2016, con un'analoga somma nel bilancio 2017, per emanare nel 2017 un unico bando del valore di 7.000.000⁴⁸ euro.

Anche l'investimento in infrastrutture scientifiche è stato postposto nel 2017 per consentire un investimento di importo doppio (2.000.000 euro) e per realizzare nel frattempo un censimento delle infrastrutture esistenti⁴⁹.

⁴⁷ Delibera del CdA n.135 del 18/04/2016 “*Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti (BIRD) - Ripartizione del budget 2016 fra i dipartimenti e linee guida per l'articolazione e la gestione del finanziamento*”.

⁴⁸ Delibera del CdA n.78 del 28/02/2017 “Bando Supporting TAlent in ReSearch@University of Padua - STARS@UNIPD”.

⁴⁹ Delibera del CdA n.549 del 20/12/2016 “Bando Infrastrutture Strategiche di Ricerca (ISR).”

Nel 2016 è stato approvato un *budget* di 12.500.000 euro, da ripartire tra i dipartimenti (BIRD) e da utilizzare nell'arco di tre anni (2016-2018), destinato al finanziamento di programmi che includano:

- la Dotazione Ordinaria per la Ricerca dipartimentale (DOR), corrispondente all'ex 60% e utilizzabile nell'arco di 3 anni;
- l'Investimento Strategico di Dipartimento (SID)⁵⁰.

Nel 2016, non disponendo ancora dei risultati della VQR 2011-2014 (usciti nei primi mesi del 2017), i criteri di ripartizione dei fondi tra i dipartimenti, proposti dall'OdR e condivisi dalla CSA e dalla Consulta dei direttori, hanno ricalcato quelli già utilizzati nel 2015, corretti per il numero di docenti e il calcolo degli inattivi. È stata confermata la percentuale dell'importo complessivamente distribuito nel 2015 a ciascun dipartimento nelle 3 voci ex 60%, PRAT e assegni *junior*.

I fondi distribuiti ai dipartimenti a partire dal BIRD 2016⁵¹ saranno spendibili per la realizzazione delle azioni che ciascun dipartimento dovrà programmare nel PTSR 2016-2018 tenendo conto dei seguenti vincoli di destinazione:

- il 40% ($\pm 10\%$) dei fondi BIRD dovrà essere destinato alla Dotazione Ordinaria per la Ricerca dipartimentale (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.

Nel 2017 l'Università di Padova ha ritenuto opportuno investire nel BIRD un ammontare analogo a quello investito nel 2016 e pari a 12.500.000⁵² euro, da utilizzarsi sempre nell'arco di tre anni (2017-2019). I criteri di distribuzione sono stati ancora basati su indicatori di qualità riferiti alla VQR 2004-2010 e destinati al finanziamento di programmi che includono DOR e SID come descritto sopra con riferimento al BIRD 2016. L'Ateneo ha inoltre stabilito di stanziare 1.000.000 euro quale risorsa aggiuntiva del BIRD 2017 da ripartire sulla base dei risultati della VQR 2011-2014. Ciò è avvenuto a fine settembre 2017 quando il CdA ha approvato la proposta di ripartizione delle risorse aggiuntive BIRD 2017-2019⁵³ avvenuta sulla base dell'indicatore di

⁵⁰ L'investimento Strategico di Dipartimento (SID) si articola in:

- a. progetti di ricerca, della durata massima di 2 anni (prorogabili per 6 mesi);
- b. assegni di ricerca della durata di 1 o 2 anni;
- c. cofinanziamento delle borse di dottorato di ricerca, della durata di 3 anni;
- d. cofinanziamento di altre attività di ricerca di interesse del dipartimento;
- e. cofinanziamento di contratti di Ricercatore a tempo determinato di tipo a).

⁵¹ Delibera del CdA n.135 del 18/04/2016 "*Budget integrato per la Ricerca dei Dipartimenti (BIRD) – Ripartizione del budget 2016 fra i dipartimenti e linee guida per l'articolazione e la gestione del finanziamento*".

⁵² Delibera del CdA n.546 del 20/12/2016 "*Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti (BIRD) - Ripartizione del budget di Ateneo 2017 a favore della ricerca gestita dai dipartimenti*".

⁵³ Delibera del CdA n.329 del 27/09/2017 "*Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti (BIRD) 2017-2019 – Ripartizione del budget integrativo di 1 milione di euro a favore della ricerca gestita dai dipartimenti*".

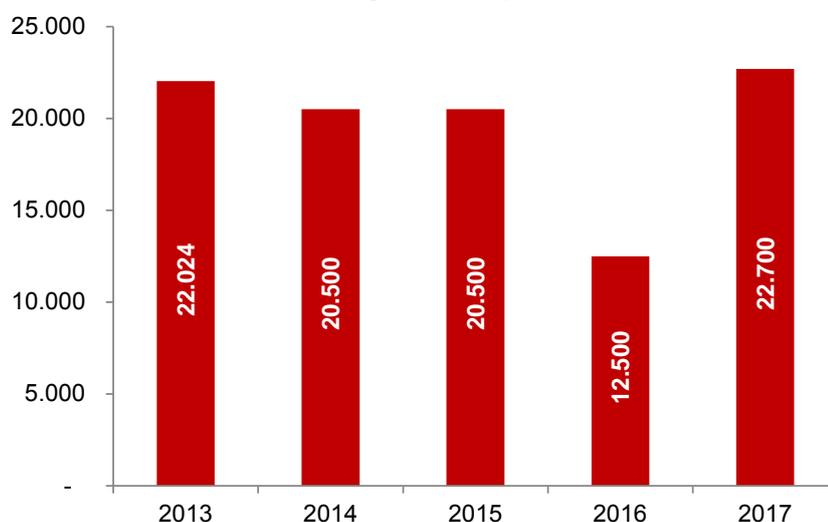
qualità della ricerca IRFD⁵⁴ (Indicatore Finale della qualità della Ricerca del Dipartimento) che recepisce i risultati dei dipartimenti nella VQR 2011-2014.

Riassumendo, nel 2017, il piano di investimento in ricerca dell'Università di Padova è stato così ripartito:

- iniziative gestite dai dipartimenti (riunite nel BIRD), 12.500.000 euro ai quali si sono sommati 1.000.000 euro;
- iniziative coordinate dall'Ateneo (progetti competitivi), 7.000.000⁵⁵ euro;
- finanziamento per infrastrutture strategiche di ricerca, 2.200.000⁵⁶ euro.

Il grafico 38 mostra l'andamento dei finanziamenti per la ricerca con fondi di Ateneo nell'ultimo quinquennio.

Grafico 38 – Finanziamenti per la ricerca con fondi di Ateneo per anno: composizione in valore assoluto (in migliaia di euro)



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Settore Studi e valutazione (AFIP)

La tabella 46 riporta il confronto tra gli importi assegnati ai dipartimenti con fondi di Ateneo per gli anni 2015, 2016 e 2017.

Tabella 46 – Fondi di Ateneo per la ricerca: assegnazioni in euro per dipartimento e per anno

Dipartimento	2015 (ex-60%, assegni e progetti di ricerca)	2016 (BIRD)	2017* (BIRD)
Agronomia, Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	422.449	401.442	486.749
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	312.624	310.492	327.231
Biologia	671.596	610.232	653.544
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	242.764	228.993	259.843

⁵⁴ Delibera del CdA n.299 del 25/07/2017 "Assessment piano del personale per il triennio 2016-2018: conguaglio e assegnazione risorse aggiuntive".

⁵⁵ Delibera del CdA n.78 del 28/02/2017 "Bando Supporting TAleNT in ReSearch@University of Padua - STARS@UNIPD".

⁵⁶ Delibera del CdA n.549 del 20/12/2016 "Bando Infrastrutture Strategiche di Ricerca (ISR).

Dipartimento	2015 (ex-60%, assegni e progetti di ricerca)	2016 (BIRD)	2017* (BIRD)
Diritto Privato e di Critica del Diritto	156.112	147.776	163.871
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	157.548	182.183	183.899
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	682.651	611.563	610.170
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	962.230	912.682	1.016.492
Geoscienze	354.541	363.294	400.038
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	424.997	423.449	444.152
Ingegneria dell'Informazione	732.787	694.524	745.609
Ingegneria Industriale	693.738	617.543	680.199
Matematica	440.449	403.015	450.085
Medicina	606.983	556.933	596.331
Medicina Animale, Produzioni e Salute	245.493	261.021	273.734
Medicina Molecolare	415.232	441.969	399.897
Neuroscienze	195.477	216.024	281.983
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	243.727	252.757	269.507
Psicologia Generale	371.564	312.408	351.014
Salute della Donna e del Bambino	309.487	316.878	311.495
Scienze Biomediche	532.159	528.070	555.274
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	279.176	289.363	373.457
Scienze Chimiche	763.996	706.989	764.264
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	411.286	404.332	406.114
Scienze del Farmaco	371.210	359.812	367.440
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	288.663	280.035	309.745
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	305.868	311.841	338.251
Scienze Statistiche	212.159	211.819	221.632
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	267.252	238.010	253.053
Studi Linguistici e Letterari	344.999	296.976	323.694
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	271.537	316.566	356.556
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	309.237	291.009	324.677
Totale	12.999.990	12.500.000	13.500.000

*La ripartizione del BIRD 2017 tiene conto anche del 1 milione di euro di risorse aggiuntive.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Settore Studi e valutazione (AFIP)

Con riferimento alle iniziative coordinate dall'Ateneo, la delibera n. 78 del CdA del 28/02/2017 ha approvato il Bando "Supporting TAleNT in ReSearch@University of Padua - STARS@UNIPD" (2017-2018) e le "Linee guida per i PROGETTI STARS@UNIPD 2017-2018", autorizzando la spesa di 7.000.000 euro, a valere sul *budget* disponibile nel triennio 2017-2019 di cui 6.700.000 euro sono stati destinati al finanziamento di progetti di ricerca e 300.000 euro al sistema di valutazione dei progetti. Tale stanziamento è declinato su tre linee di intervento:

- Starting Grants (STARS-StG), riservato a ricercatrici e ricercatori che hanno conseguito il titolo di dottore di ricerca da 2 a 7 anni (anche esterni all'Ateneo);
- Consolidator Grants (STARS-CoG), riservato a ricercatrici e ricercatori dell'Università di Padova che hanno conseguito il titolo di dottore di ricerca da 7 a 12 anni;
- Wild Card Grants (STARS-WiC) riservato a ricercatrici e ricercatori che hanno presentato un progetto ERC, Starting o Consolidator o Advanced, indicando l'Università di Padova come *host institution*, nei bandi 2014, 2015 e 2016, e sono risultati eleggibili

per il finanziamento (valutazione A nel secondo *step* della selezione ERC), ma non sono stati finanziati.

Attraverso l'iniziativa "Supporting TAlent in ReSearch@University of Padua" (STARS Grants) l'Ateneo intende promuovere a Padova ricerche di elevato *standard* internazionale con l'obiettivo di potenziare la capacità di attrarre finanziamenti competitivi esterni. Questa azione ha lo scopo di incentivare la partecipazione dell'Ateneo a bandi competitivi europei, particolarmente nell'ambito dei bandi ERC, e di diffondere un atteggiamento aperto alle opportunità di finanziamento alla ricerca di base in ambito internazionale. Le procedure di selezione si sono concluse nei primi mesi del 2018. I progetti presentati per i Wild Card Grants (STARS-WiC) sono stati valutati da esperti dell'area ERC senza il ricorso a *referees* esterni e sono stati tutti approvati dal CdA⁵⁷, che ha disposto uno stanziamento complessivo di 1.057.742 euro (Tabella 47).

Tabella 47 - Progetti presentati e approvati per i *Wild Card Grants* (STARS-WiC) con relativo contributo

Dipartimento	Titolo progetto	Finanziamento approvato
Ingegneria dell'informazione	Cognition-BASed NETworkS: building the next generation of wireless communications systems using learning and distributed intelligence	138.200
Fisica e astronomia "Galileo Galilei"	The Algebraic Structure of Quantum Interactions	140.000
Ingegneria industriale	Miniature liver on a chip with distinctive patient's genetic background for high content assays	140.000
Matematica "Tullio Levi-Civita"	Sub-Riemannian Geometry and Geometric Measure Theory Issues: Old and New	140.000
Psicologia generale	Perceptual illusions as a non-invasive tool to study the visual system. Toward the development of animal models	79.542
Scienze del farmaco	Versatile Non-Covalent ANtibody drug conjugates for Therapy and diagnosis	140.000
Scienze biomediche	Lights on cardiac sympathetic innervation: the backstage conductor of the cellular orchestra underlying harmonic heartbeats?	140.000
	Mitochondrial cation signaling in the control of metabolic flexibility	140.000
Totale STARS-WiC		1.057.742

Fonte: Elaborazione su dati Unipd – Settore Studi e valutazione (AFIP)

I progetti presentati per gli Starting Grants (STARS-StG) e per i Consolidator Grants (STARS-CoG) sono stati invece valutati da una Commissione di 23 esperti suddivisa in tre sottocommissioni corrispondenti alle macroaree dell'ERC: Scienze Sociali e umane (SH), Scienze della vita (LS) e Scienze Fisiche e ingegneria (PE). Il CdA⁵⁸ ha approvato il finanziamento dei progetti sulle linee Starting Grants e Consolidator Grants come risulta dalla tabella 27.

Il NdV esprime il proprio apprezzamento per l'investimento assai rilevante dell'Ateneo in progetti di elevato profilo scientifico e culturale, che possono contribuire a far crescere la sua posizione nei *ranking* nazionali e internazionali, oltre che costituire una potenziale spinta emulativa positiva all'interno dell'Ateneo stesso. Esprime tuttavia una certa preoccupazione per investimenti molto onerosi in figure scientifiche non strutturate per le quali non è previsto un percorso di collocazione futura nell'organico accademico dell'Università di Padova. Questo aspetto va monitorato.

⁵⁷ Delibera del CdA n.17 del 30/01/2018 "Bando Supporting TAlent in ReSearch@University of Padua - STARS@UNIPD: finanziamento dei progetti Wild Card".

⁵⁸ Delibera del CdA n.40 del 23/02/2018 "Bando Supporting TAlent in ReSearch@University of Padova – STARS@UNIPD: finanziamento dei progetti Starting Grants (STARS-StG) e Consolidator Grants (STARS-CoG)".

Tabella 48 - *Starting Grants* (StG) e *Consolidator Grants* (CoG) – Proposte presentate, progetti e importi finanziati per dipartimento di afferenza e per macroaree dell'ERC

Tipo di finanziamento	N. proposte presentate	Dipartimento di afferenza	N. progetti finanziati	Finanziamento approvato
STARS-StG SH (Scienze Sociali e umane)	52	Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	2	264.721
		Studi linguistici e letterari	1	112.000
		Psicologia generale	3	389.353
		Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata	2	280.000
		Scienze economiche e aziendali	1	65.000
		Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali	2	230.000
TOTALE STARS-StG SH (Scienze Sociali e umane)			11	1.341.074
STARS-StG LS (Scienze della vita)	40	Biomedicina comparata e alimentazione	1	167.400
		Biologia	1	180.000
		Medicina	1	140.000
		Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	1	180.000
		Scienze del farmaco	3	409.218
		Medicina animale, produzioni e salute	1	180.000
TOTALE STARS-StG LS (Scienze della vita)			9	1.436.618
STARS-StG PE (Scienze Fisiche e ingegneria)	25	Ingegneria dell'informazione	2	259.800
		Fisica e astronomia "Galileo Galilei"	1	140.000
		Scienze chimiche	2	320.000
		Geoscienze	1	180.000
		Scienze statistiche	1	100.000
TOTALE STARS-StG PE (Scienze Fisiche e ingegneria)			7	999.800
TOTALE STARS-StG			27	3.777.492
STARS-CoG SH (Scienze Sociali e umane)	9	Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata	1	75.208
		Psicologia generale	1	79.800
TOTALE STARS-CoG SH (Scienze Sociali e umane)			2	155.008
STARS-CoG LS (Scienze della vita)	19	Biologia	2	279.848
		Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	1	134.100
		Medicina molecolare	1	108.000
		Scienze biomediche	1	139.700
TOTALE STARS-CoG LS (Scienze della vita)			5	661.648
STARS-CoG PE (Scienze Fisiche e ingegneria)	19	Ingegneria dell'informazione	2	280.000
		Fisica e astronomia "Galileo Galilei"	2	280.000
		Scienze chimiche	1	140.000
TOTALE STARS-CoG PE (Scienze Fisiche e ingegneria)			5	700.000
TOTALE STARS-CoG			12	1.516.656
TOTALE STARS-StG + STARS-CoG			39	5.294.148

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Settore Studi e valutazione (AFIP)

Per quanto riguarda il Bando Infrastrutture Strategiche di Ricerca⁵⁹ (ISR), la delibera n. 358 del CdA del 24/10/2017 ha reso disponibile il finanziamento per 9 progetti. L'importo totale ammonta a 2.200.000 euro, di cui 2 milioni già stanziati e non spesi nel 2017, e 200 mila euro integrativi. L'elenco delle infrastrutture finanziate è riportato nella tabella 49.

Come già evidenziato nel rapporto dello scorso anno, 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. Rimangono tuttavia limitate le risorse destinate alle infrastrutture di ricerca di alta rilevanza, per le quali dovrebbe

⁵⁹ Delibera del CdA n.549 del 20/12/2016 "Bando Infrastrutture Strategiche di Ricerca (ISR)".

essere perseguita con maggiore determinazione l'acquisizione di ulteriori risorse coinvolgendo enti pubblici, enti privati e imprese.

Tabella 49 - Bando Infrastrutture Strategiche di Ricerca (ISR) – proposta di cofinanziamento anno 2017

Dipartimento di riferimento	Acronimo	Proposta di cofinanziamento B.U.
Neuroscienze	SISMUR	252.230
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	DA.TA	115.000
Ingegneria dell'informazione	CAPRI	197.500
Scienze chimiche	NMR 4 NMR	293.817
Fisica e astronomia "Galileo Galilei"	SENSITISE	118.628
Tecnica e gestione dei sistemi industriali	SATOGRAF	421.646
Biologia	HITS	347.555
Ingegneria civile, edile e ambientale	INCAS	199.600
Territorio e sistemi agro-forestali	HyperEARTHS	254.024
Totale		2.200.000

Fonte: Delibera del CdA n.358 del 24/10/2017 (Allegato 2)

5.1.2. FONDI MIUR

FARE Ricerca in Italia

Con D.M. 2.811/2017 è stato finanziato il progetto *Framework* per l'Attrazione e il Rafforzamento delle Eccellenze per la Ricerca in Italia⁶⁰ destinato all'attrazione dei vincitori ERC (Tabella 50).

Tabella 50 - Bando MIUR "FARE Ricerca in Italia 2016" - Elenco ammessi al finanziamento

Titolo	Finanziamento
PROton TOMography Nifty Clinical Application	140.270
Un monopolio fragile? Armi da fuoco, legittima difesa, porto d'armi e monopolio statale della violenza legittima in Italia, Spagna e Regno Unito (1860-1960)	192.880
La prima survey di popolazioni multiple in ammassi giovani con il telescopio spaziale Hubble	86.800
Utilizzare YAP/TAZ e la plasticità cellulare per generare cellule progenitrici epatiche e per studiare i meccanismi dei tumori al fegato attraverso una bio-banca di organoidi tumorali	319.863
Portatori Caldi Indotti da Plasmoni per la Foto-Chimica Molecolare: un Approccio Multiscala da Principi Primi (acronimo:Plasmo-Chem)	152.313
Dynamics of Gravitational Systems	91.080
Totale UNIPD	983.206

Fonte: D.M. 2.811/2017 – Allegato 1 (estratto)

Fondo per il finanziamento delle attività base di ricerca (FFABR)

Il comma 295 della Legge di Bilancio 2017 (L. 232/2016) ha istituito, nel Fondo per il finanziamento ordinario delle università statali (FFO), di cui all'art. 5 della L. 537/1993, iscritto nello stato di previsione del MIUR, una sezione denominata "Fondo per il finanziamento delle attività base di ricerca". Tale fondo è destinato al finanziamento annuale delle attività base di ricerca dei/le ricercatori/trici e dei/le professori/esse di seconda fascia in servizio nelle università statali con un importo individuale pari a 3 mila euro.

⁶⁰ D.M. 2.348/2016.

La Legge di bilancio ha previsto che, entro il 31 luglio di ogni anno, l'ANVUR, con riferimento a ciascun settore scientifico-disciplinare, predisponga gli elenchi dei ricercatori e delle ricercatrici (anche a tempo determinato) e dei professori e delle professoresse di seconda fascia che possono richiedere il finanziamento e, sulla base delle domande presentate, predisponga per il MIUR l'elenco dei beneficiari del finanziamento sulla base di un indicatore della produzione scientifica individuale.

La procedura di valutazione avviata da ANVUR per l'anno 2017 (Tabella 51) ha portato all'Ateneo 1.464.000 euro per un numero di quote pari a 488 (326 relative ai/alle ricercatori/trici e 162 relative ai/alle professori/esse associati/e).

Tabella 51 - Fondo per il finanziamento delle attività base di ricerca – Ripartizione importi approvati dal MIUR per struttura

Dipartimento	N. quote	Finanziamento assegnato (euro)
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	15	45.000
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	14	42.000
Biologia	32	96.000
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	16	48.000
Diritto Privato e di Critica del Diritto	4	12.000
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	6	18.000
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	16	48.000
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	25	75.000
Geoscienze	18	54.000
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	15	45.000
Ingegneria dell'Informazione	18	54.000
Ingegneria Industriale	14	42.000
Matematica "Tullio Levi-Civita"	24	72.000
Medicina	11	33.000
Medicina Animale, Produzioni e Salute	12	36.000
Medicina Molecolare	24	72.000
Neuroscienze	15	45.000
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	19	57.000
Psicologia Generale	13	39.000
Salute della Donna e del Bambino	11	33.000
Scienze Biomediche	18	54.000
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	15	45.000
Scienze Chimiche	22	66.000
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	10	30.000
Scienze del Farmaco	15	45.000
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	8	24.000
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	10	30.000
Scienze Statistiche	15	45.000
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	9	27.000
Studi Linguistici e Letterari	14	42.000
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	16	48.000
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	14	42.000
Totale	488	1.464.000

Fonte: dati Unipd – Area Ricerca e rapporti con le imprese

Antartide bando 2016

Nell'ambito del Bando Programma Nazionale di Ricerche in Antartide (PNRA) n.651 del 05/04/2016 sono stati approvati progetti di Ateneo per 298.250 euro, elencati nella tabella 52.

Tabella 52 - Bando Programma Nazionale di Ricerche in Antartide (PNRA): importi approvati per struttura

Dipartimento	Finanziamento approvato (euro)
Biomedicina comparata e alimentazione - BCA	138.500
Biologia – Diblio	44.350
Biologia – Diblio	115.400
Totale	298.250

Fonte: dati Unipd – Area Ricerca e rapporti con le imprese

Dipartimenti di Eccellenza

La Legge di Stabilità 2017 ha previsto (art.1 commi 314-337) una nuova sezione del Fondo di Finanziamento Ordinario, denominata “Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza”, con uno stanziamento di 271 milioni di euro annui per cinque anni, a decorrere dal 2018, per finanziare 180 dipartimenti delle università statali⁶¹. Tali dipartimenti sono stati selezionati sulla base dei risultati della VQR e della valutazione dei progetti dipartimentali di sviluppo, presentati dalle università.

Per l'Università di Padova il numero di dipartimenti ammissibili alla selezione è stato pari a 27, numero ampiamente superiore al massimo concesso per ogni ateneo (15 come da art.1, comma 332 della L. 232/2016).

L'Ateneo ha dovuto quindi condurre una selezione per scegliere tra gli eleggibili i dipartimenti da presentare per la valutazione. A tal proposito è stato coinvolto l'OdR il quale ha redatto il 29/05/2017 un documento nel quale ha individuato gli elementi di forza e di debolezza dei vari dipartimenti di fronte ai possibili scenari di valutazione. Tale documento è stato fatto proprio dalla *governance* di Ateneo che, in condivisione con la Consulta dei direttori di dipartimento, ha formulato i principi che hanno portato alla scelta dei dipartimenti da presentare e i criteri guida per la rendicontazione delle risorse. Tali criteri sono stati approvati dalla Consulta il 14/06/2017 e dal CdA il 16/06/2017⁶².

I criteri di scelta adottati dall'Ateneo sono:

1. limitare la scelta ai 21 dipartimenti con indicatore ISPD=100;
2. rappresentare tutte le aree scientifiche con almeno un dipartimento;
3. preferire i dipartimenti appartenenti ai quintili dimensionali maggiori onde massimizzare il finanziamento ministeriale;
4. preferire i dipartimenti in grado di garantire un vantaggio iniziale in termini di punteggio ISPD sui dipartimenti concorrenti;
5. per le aree rappresentate da più di due dipartimenti, valutare l'eventuale partecipazione del terzo dipartimento sulla base delle concrete possibilità di successo (anche in base agli indicatori individuati dall'OdR);

⁶¹ Seduta del CdA del 28/02/2017. Comunicazione del Rettore “Legge di stabilità 2017 - art. 1, commi 314-337, Fondo per il finanziamento dei dipartimenti di eccellenza: Linee guida per la partecipazione dei dipartimenti dell'Università di Padova”.

⁶² Delibera del CdA n.213 del 16/06/2017 “Fondo per il funzionamento dei dipartimenti universitari di eccellenza (Legge di Stabilità 2017, art. 1): scelta dei dipartimenti che parteciperanno alla selezione, supporto ai dipartimenti per la stesura dei progetti di sviluppo, misure a favore dei dipartimenti non finanziati”.

6. per i dipartimenti abilitati in più aree scientifiche, valutare l'eventuale partecipazione con riferimento all'area prevalente;
7. nelle aree dove partecipa più di un dipartimento, preferire la presenza di dipartimenti con caratteristiche disciplinari diverse;
8. quando i criteri precedenti non risultassero risolutivi, operare una scelta anche in ragione della distribuzione nei vari atenei dei potenziali dipartimenti concorrenti;
9. scegliere il dipartimento da ammettere alla prima fase tra quelli appartenenti al quintile dimensionale superiore e tra questi quello che concorre nell'area più competitiva.

I criteri sono stati orientati a selezionare, non solo i dipartimenti qualitativamente migliori, ma anche quelli che avessero la possibilità di acquisire un quantità maggiore di risorse.

Il processo di formulazione dei progetti da parte dei 15 dipartimenti selezionati è stato seguito dall'OdR, che ha svolto il ruolo sia di consulenza per la loro stesura che di valutazione prima dell'invio formale al MIUR. L'OdR è stato inoltre affiancato da un gruppo di lavoro, con il ruolo di supporto operativo, con competenze tecniche nella preparazione di progetti di sviluppo e di *business plan*.

Il NdV esprime un giudizio molto positivo sia sul processo di individuazione dei criteri di selezione che ha coinvolto le parti interessate sia sulle risorse messe a disposizione dei Dipartimenti individuati per elaborare il loro progetto.

A partire da una graduatoria stilata dall'ANVUR che comprendeva le 352 strutture dichiarate ammissibili al finanziamento, il MIUR ha pubblicato all'inizio di gennaio 2018 l'elenco dei 180 Dipartimenti di Eccellenza tra i quali suddividere risorse pari a 1,355 miliardi di euro. La tabella 53 mostra le percentuali di dipartimenti ammissibili al finanziamento e poi effettivamente finanziati sul totale dei dipartimenti degli atenei di confronto.

Tabella 53 - Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022: dipartimenti ammissibili e ammessi al finanziamento negli atenei di confronto

Ateneo	N. dipartimenti presenti in Ateneo	Dipartimenti ammissibili al finanziamento		Dipartimenti ammessi al finanziamento	
		N.	%	N.	%
Bari	23	3	13,0	1	4,3
Bologna	32	28	87,5	14	43,8
Firenze	24	14	58,3	9	37,5
Milano	33	16	48,5	8	24,2
Napoli-Federico II	26	13	50,0	5	19,2
Padova	32	27	84,4	13	40,6
Roma-La Sapienza	63	17	27,0	8	12,7
Torino	27	22	81,5	10	37,0

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – Settore Studi e valutazione (AFIP)

Per l'Ateneo di Padova sono stati selezionati dalla commissione ministeriale come Dipartimenti di Eccellenza 13 dipartimenti su 15 che fanno riferimento a 8 diverse aree CUN su 14 (Tabella 54).

Tabella 54 - Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022: dipartimenti dell'Ateneo di Padova finanziati

N. Dipartimento	Area CUN	Quintile*	Finanziamenti quinquennali (euro)	
			Richiesti	Ottenuti
01 Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente	7	4	8.675.000	8.656.475
02 Biologia	5	4	8.675.000	8.656.475
03 Biomedicina comparata ed alimentazione	7	1	6.650.000	6.635.800
04 Fisica e astronomia "Galileo Galilei"	2	5	9.350.000	9.330.030
05 Ingegneria dell'informazione	9	5	9.350.000	9.330.030
06 Medicina	6	5	9.350.000	9.330.030
07 Neuroscienze scienze	6	3	8.000.000	7.982.920
08 Psicologia generale	11	2	6.075.000	6.062.025
09 Scienze chimiche	3	5	9.350.000	9.330.030
10 Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno"	13	4	7.425.000	7.409.145
11 Scienze statistiche	13	1	5.400.000	5.388.465
12 Scienze storiche, geografiche e dell'antichità	11	2	6.075.000	6.062.025
13 Tecnica e gestione dei sistemi industriali	9	3	8.000.000	7.982.920
Totale			102.375.000	102.156.370

* Il quintile si riferisce alla dimensione del dipartimento in termini di numerosità del personale.

Fonte: dati Unipd – Area Ricerca e rapporti con le imprese

L'Ateneo di Padova è in seconda posizione, subito dopo Bologna (14 dipartimenti su 15) e ha ottenuto un finanziamento totale di 102.156.370 euro, corrispondenti al 7,5% del totale nazionale. Risultato positivo se si considera che il peso "dimensionale" di Padova nell'intero sistema universitario è pari al 4,3% e al 5,1% con riferimento alla VQR (Tabella 55).

Tabella 55 - Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022: finanziamenti negli atenei di confronto

Ateneo	N. dipartimenti ammessi a finanziamento	Finanziamenti annuali assegnati	Finanziamento totale nel quinquennio	% sul totale finanziato
Bari	1	1.461.871	7.309.355	0,54
Bologna	14	22.761.285	113.806.425	8,40
Firenze	9	13.910.229	69.551.145	5,13
Milano	8	11.370.665	56.853.325	4,20
Napoli-Federico II	5	8.541.718	42.708.590	3,15
Padova	13	20.431.274	102.156.370	7,54
Roma-La Sapienza	8	11.734.885	58.674.425	4,33
Torino	10	16.315.082	81.575.410	6,02
Totale nazionale	180	271.000.000	1.355.000.000	100

Fonte: MIUR – Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022 – assegnazione delle risorse agli atenei (estratto)

Il NdV rileva come, nel periodo esaminato, i finanziamenti MIUR si siano incentrati praticamente in maniera esclusiva sul progetto "Dipartimenti di Eccellenza" e rimarca, ancora una volta, l'assenza di un piano di finanziamento ordinario che consenta un finanziamento costante e affidabile dell'attività di ricerca svolta nelle università. Per quanto riguarda il progetto "Dipartimenti di Eccellenza" plaude al considerevole successo dell'Ateneo, frutto non solo della qualità della ricerca condotta nei dipartimenti, come testimoniato dai risultati dell'esercizio della valutazione della ricerca 2011-2014, ma anche della considerevole attività di supporto svolta sia dagli organi per l'AQ (l'OdR in particolare) sia dal PTA.

5.1.3. RICERCA FINANZIATA DA ALTRI ENTI NAZIONALI

Anche negli anni 2016 e 2017 l'Università di Padova ha destinato 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. Le principali linee di azione sono:

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

Fondo Sociale Europeo – Programma Operativo Regione Veneto

Nel 2016 l'Ateneo ha svolto attività organizzative e di supporto in relazione al bando POR FSE 2014-2020 – Regione Veneto - DGR 2121 del 30/12/2015 “Assegni di Ricerca” e ha presentato 149 progetti per un importo complessivo di 5.527.514 euro. Durante la fase istruttoria per l'approvazione dei progetti la Regione Veneto ha aumentato da 4.500.000 a 6.000.000 di euro il *budget* complessivo per i progetti, a fronte della presentazione da parte degli enti proponenti di un totale di 279 progetti per una richiesta di finanziamento di oltre 11.000.000 di euro.

L'Ateneo ha ottenuto il finanziamento di 78 progetti (Tabella 56) per un importo totale finanziato di 3.090.622 di euro (52% del *budget* complessivo); 68 progetti di tipo A (un unico assegno di ricerca) e 10 di tipo B inter-ateneo o intra-ateneo con più di un assegno (minimo 2 massimo 8).

Tabella 56 - Bando POR FSE 2014-2020 Regione Veneto DGR 2121 del 30/12/2015: numero di progetti finanziati per struttura (Ateneo di Padova capofila)

Struttura	N. progetti	Finanziamento complessivo (euro)	Quota a favore del dipartimento (euro)
Centro interdipartimentale di Ricerca di Geomatica	1	28.000	24.000
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	5	140.886	123.150
Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'Arte, del Cinema e della Musica	2	98.158	72.000
Biologia	3	199.922	144.000
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	1	25.841	24.000
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	1	24.000	24.000
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	1	40.175	27.600
Ingegneria civile, edile e ambientale	13	645.943	528.000
Ingegneria dell'Informazione	7	260.268	168.000
Ingegneria industriale	17	671.310	508.950
Matematica	2	75.008	48.000
Medicina animale, produzioni e salute	2	58.500	48.000
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	1	62.600	48.000
Scienze biomediche	3	88.564	72.000
Scienze chimiche	6	243.049	192.000
Scienze del farmaco	6	193.880	168.000
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	2	96.070	72.000
Territorio e sistemi agro-forestali	5	138.450	120.000
Totale	78	3.090.622	2.411.700

Fonte: elaborazioni su dati Unipd – Settore Studi e valutazione (AFIP)

Sono inoltre stati approvati e finanziati altri 4 progetti per l'attivazione di assegni di ricerca in cui l'Ateneo di Padova partecipa in qualità di *partner* operativo (Tabella 57).

Tabella 57 - Bando POR FSE 2014-2020 Regione Veneto DGR 2121 del 30/12/2015: progetti finanziati e strutture nei quali l'Ateneo di Padova è *partner*

Ateneo	Titolo	Dipartimento	Quota a favore del dipartimento (euro)
Venezia Ca' Foscari	Sviluppo di un sensore <i>label free</i> multiparametrico per il controllo del latte mastitico e submastitico (SYSTEMC-Sensors Subsmatic Milk Control)	Scienze del Farmaco	24.000
Venezia Ca' Foscari	Il valore della formazione per il lavoro che cambia. Alla ricerca di indicatori di <i>performance</i> multidimensionali	Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	48.000
Verona	Interventi sul patrimonio immobiliare inutilizzato: dalle riconversioni a fini economici e sociali alla valorizzazione della demolizione	Ingegneria Industriale	24.000
Verona	Sviluppo e potenzialità d'impiego di metodologie di efficientamento di reti idriche e acquedotti e gestione economica, strategie e modelli di <i>business</i> nel settore idrico italiano con riferimento ai rapporti tra ESCo e <i>utilities</i>	Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	24.000

Fonte: dati Unipd – Area Ricerca e rapporti con le imprese

A fine dicembre 2016 è stato pubblicato un nuovo bando per assegni di ricerca nell'ambito del quale l'Ateneo di Padova ha presentato 131 progetti. Con decreto del maggio 2017 sono stati finanziati 37 progetti che prevedono l'attivazione di 69 assegni di ricerca, per un ammontare complessivo di 2.567.729 euro (di cui 1.826.716 euro assegnati ai dipartimenti come indicato nella tabella 58), corrispondente al 57% delle risorse finanziarie messe a disposizione dalla Regione.

Tabella 58 - Bando "La ricerca a sostegno della trasformazione aziendale: innovatori in azienda – Assegni di ricerca": numero di progetti e importi assegnati ai dipartimenti nel 2017

Dipartimento	Quota a favore del dipartimento (euro)
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	170.141
Biologia	74.356
Ingegneria civile, edile e ambientale	455.333
Ingegneria dell'Informazione	336.398
Ingegneria industriale	410.307
Scienze chimiche	24.000
Scienze del Farmaco	50.471
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	24.000
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	25.019
Scienze storiche, geografiche e dell'antichità	26.315
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	120.538
Territorio e sistemi agro-forestali	109.838
Totale budget assegnato	1.826.716

Fonte: elaborazioni su dati Unipd – Settore Studi e valutazione (AFIP)

Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale

Il processo di avviamento dei bandi del Programma Operativo Regionale del FESR-Veneto (approvato dalla Commissione Europea il 17/08/2015) è stato costantemente monitorato. L'Ateneo ha presentato in qualità di *partner* 11 progetti. Al momento risultano finanziati 2 progetti per un valore di 732.367 euro, di cui circa 120.000 euro a favore dei dipartimenti DAFNAE e FISSPA (Tabella 59).

Tabella 59 - P.O.R. FESR: numero di progetti finanziati per dipartimento nell'anno 2017

Dipartimento	Nome progetto	Finanziamento complessivo (euro)	Quota a favore del dipartimento (euro)
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata FISPPA	Soft & Digital Skills: competenti, consapevoli e competitivi	233.367	10.400
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente DAFNAE	Sviluppo di prodotti lattiero-caseari funzionali utilizzando le componenti del siero – InnovaWheyFood	499.000	10.000

Fonte: Unipd – Area Ricerca e rapporti con le imprese

Nel luglio 2017 la Regione Veneto, nell'ambito del programma POR FESR 2014-2020, ha promosso il "Bando per il sostegno a progetti di Ricerca e Sviluppo sviluppati dai Distretti Industriali e dalle Reti Innovative Regionali" (Dgr n. 1.139 del 19/07/2017) con l'obiettivo di promuovere gli investimenti delle imprese in Ricerca e Innovazione, attraverso il sostegno di attività collaborative di ricerca per lo sviluppo di nuove tecnologie, nuovi prodotti e nuovi servizi. Nell'ambito di tale bando sono stati complessivamente 18 i progetti presentati da Reti o Distretti regionali che avevano come *partner* una o più strutture dell'Ateneo (dipartimenti e centri). Gli esiti del bando sono stati pubblicati a inizio 2018 e delle 16 domande ammesse al contributo regionale 15 risultano avere come *partner* l'Università di Padova (Tabella 60).

Tabella 60 – Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale – Azione 1.1.4: i 15 progetti finanziati dalla Regione all'Ateneo di Padova come *partner* di Reti Innovative Regionali

Soggetto giuridico capofila	Titolo progetto	Strutture UNIPD coinvolte	Finanziamento complessivo (euro)	Quota a favore di UNIPD (euro)
M3 NET	TEMART - Tecnologie e materiali per la manifattura artistica, i beni culturali, l'arredo, il decoro architettonico e urbano e il <i>design</i> del futuro	Dipartimento di Ingegneria Industriale Dipartimento di Beni Culturali	2.430.030	598.980
IMPROVENET	PreMANI – Manifattura Predittiva: progettazione, sviluppo e implementazione di soluzioni di <i>digital manufacturing</i> per la previsione della qualità e la manutenzione intelligente	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	2.999.859	307.015
CONSORZIO DISTRETTO ITTICO DI ROVIGO E CHIOGGIA	Sostenibile, sicuro, di alta qualità: un progetto integrato di ricerca industriale per l'innovazione della filiera molluschicola del Veneto	Dipartimento di Biomedicina Comparata e alimentazione	591.536	85.689
IMPROVENET	Additive Manufacturing & Industry 4.0 as Innovation Driver (ADMIN 4D)	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1.250.482	98.000
RETE DI IMPRESE LUCE IN VENETO	Sistema domotico IOT integrato ad elevata sicurezza informatica per <i>smart building</i>	Human Inspired Technologies Research Center	2.359.414	520.647
CONSORZIO SPRING STRATEGIC PARTNERSHIP FOR RESEARCHED-BASED, INNOVATIVE AND NETWORKED GROWTH	Ghise e leghe di alluminio ad elevate prestazioni per componenti innovativi (GAP)	Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi industriali	1.471.549	177.900
GREEN TECH ITALY	Sistemi avanzati per il recupero dei rifiuti (SARR)	Centro Giorgio Levi Cases, Centro CIRCe, Dipartimento di Scienze Biomediche	2.660.366	252.914
RIBES PER L'ECOSISTEMA SALUTE E L'ALIMENTAZIONE SMART S.C.A.R.L.	Nuovo piano industriale del lattiero-caseario veneto - NIP	Dipartimento di Agronomia, Animali, Alimenti, Risorse Naturali e Ambiente	2.945.976	608.024
INNOVAA "INNOVAZIONE AGROALIMENTARE"	Innovativi modelli di sviluppo, sperimentazione ed applicazione di protocolli di sostenibilità della	Centro Interdipartimentale per la Ricerca in	2.775.187	295.664

Soggetto giuridico capofila	Titolo progetto	Strutture UNIPD coinvolte	Finanziamento complessivo (euro)	Quota a favore di UNIPD (euro)
	vitivinicoltura veneta (VIT-VIVE)	Viticoltura ed Enologia		
CONSORZIO SPRING STRATEGIC PARTNERSHIP FOR RESEARCHED-BASED, INNOVATIVE AND NETWORKED GROWTH	Fonderia robotizzata per la salute dei lavoratori (FORSAL)	Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi industriali	1.007.700	145.120
CONSORZIO COVERFIL	Global House Thermal & Electrical Energy Management (GHOTEM) for Efficiency, Lower Emission and Renewables	Centro Giorgio Levi Cases	2.907.182	238.656
UNINT - CONSORZIO PER LE INTEGRAZIONI FRA IMPRESE	Smart and Creative Technologies for the Sportssystem (SMAC)	Dipartimento di Ingegneria industriale, Centro CMBM	946.378	175.485
CONSORZIO VIR - VENETO IN RETE	Smart Integration of Appliances for high quality and sustainable Food processing (SIAF)	Human Inspired Technologies research Center	1.864.362	463.521
CLUSTER MANAGEMENT NETWORK	Veneto Smart Destination	Human Inspired Technologies research Center, Dipartimento di Ingegneria industriale		I proponenti hanno rinunciato al contributo, che avrebbe dovuto essere rimodulato sul <i>plafond</i> residuo disponibile
PROGETTO LEGNO VENETO	Riposizionamento competitivo della filiera del legno	TESAF, DBC, DICEA, DII	2.465.096*	564.492**
Totale			28.675.116	4.532.106

* Contributo concesso sulla base delle disponibilità finanziarie residue del bando.

Fonte: elaborazioni su dati Unipd – Settore Studi e valutazione (AFIP)

Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR)

Nel 2016 sono stati presentati 20 progetti nell'ambito dei bandi del Programma Operativo Regione del FEASR (approvato dalla Commissione Europea il 26/05/2015) e 12 progetti sono stati finanziati per un valore complessivo di 5.090.228 euro, di cui 1.360.863 euro a favore dei dipartimenti (Tabella 61).

Tabella 61 - Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale: progetti e importi finanziati per struttura (nel 2016)

Dipartimento/Centro	N. progetti finanziati	Finanziamento complessivo (euro)	Quota a favore del dipartimento (euro)
Centro Interdipartimentale per la ricerca in viticoltura ed enologia	1	330.037	24.008
Dipartimento di Agronomia, animali, alimenti, risorse naturali e ambienti	10	3.718.101	984.855
Dipartimento del Territorio e sistemi agro-forestali	1	1.042.090	352.000
Totale	12	5.090.228	1.360.863

Fonte: Unipd – Area Ricerca e rapporti con le imprese

Cooperazione Territoriale Europea (CTE)

I progetti di cooperazione territoriale sono progetti di ricerca applicata e trans-nazionali che richiedono partenariati, non tanto con altri enti di ricerca, quanto con enti e aziende nazionali ed estere. Lo stanziamento FESR per i soli programmi CTE a cui l'Ateneo potrebbe partecipare corrisponde a 1.032.532.872 euro per la Programmazione 2014-2020. Nel corso del 2017 sono stati pubblicati bandi da parte di tutte le autorità di gestione della cooperazione territoriale.

L'Ateneo di Padova ha partecipato con 10 progetti del valore complessivo di 10.375.157 euro, dei quali 5 sono stati finanziati (Tabella 62) per un valore complessivo di progetti di 3.779.830 euro (430.004 euro a favore dei dipartimenti dell'Ateneo).

Tabella 62 - Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale – programmi di Cooperazione Territoriale Europea: numero di progetti dell'Università di Padova presentati e finanziati nel 2017

Nome Progetto	Partner	Dipartimento	Finanziamento complessivo (euro)	Quota a favore del dipartimento (euro)
Equipaggiamento sportivo esposto all'ambiente alpino	Italia-Austria	Ingegneria industriale	708.789	100.000
OutFeet	Italia-Austria	Ingegneria industriale	451.412	140.448
Tartini	Italia-Slovenia	Studi linguistici e letterari	1.093.887	non pervenuto
Il valore aggiunto del prodotto di montagna	Italia-Austria	Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente	1.032.648	100.245
Pratiche gestionali innovative e strategie di promozione dei prodotti lattiero-caseari di alpeggio - SmartAlp	Spazio Alpino	Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente	493.094	89.311

Fonte: Unipd – Area Ricerca e rapporti con le imprese

5.1.4. FONDI EUROPEI O INTERNAZIONALI

Anche negli anni 2016 e 2017 i docenti dell'Università sono stati molto attivi nella partecipazione a progetti di ricerca internazionali. A tale scopo, hanno continuato a dare il loro supporto i “*manager* della ricerca”, assegnati ciascuno a una macroarea dell'Ateneo, che hanno affiancato il personale docente nell'elaborazione, anche della parte scientifica, di proposte progettuali in risposta ai bandi della UE. Tale iniziativa, iniziata lo scorso anno, aveva già ricevuto il plauso da parte del NdV. Essi hanno realizzato e tenuto aggiornata una mappatura dettagliata degli interessi di ricerca dei/elle singoli/e docenti dell'Ateneo e, successivamente, hanno segnalato in maniera personalizzata (singolo docente o gruppo di ricerca) tematiche di bandi relativi al II e III pilastro di Horizon2020 (H2020), e azioni parallele (bandi JU, ERANET, ecc.). In questo modo sono stati raggiunti circa 600, 400 e 500 docenti con interessi scientifici nei macrosettori ERC LS, PE e SH, rispettivamente. I *manager*, insieme allo *staff* dell'Area, hanno fornito anche consulenza diretta di approfondimento sul programma H2020 (progetti collaborativi ed ERC) a circa 50, 100 e 70 docenti con interessi scientifici nei macrosettori ERC LS, PE e SH, rispettivamente. Parte di questi incontri hanno avuto luogo durante le attività di sportello, svoltesi presso i dipartimenti di Scienze del Farmaco, Ingegneria Industriale, Matematica, Filosofia Sociologia Pedagogia e Psicologia Applicata.

Nel corso dell'anno si è inoltre proseguito lo sviluppo di un *database* dei ricercatori e delle ricercatrici dell'Università di Padova, pensato per rendere più efficace l'abbinamento tra interessi di ricerca del personale docente e bandi europei e più in generale utile alla mappatura delle attività di ricerca dell'università. Attraverso i bandi 2016 sono stati finanziati 32 progetti nell'ambito di H2020 e 17 da fondazioni e altri bandi UE (Tabelle 63 e 64).

Per quanto riguarda i progetti europei e i relativi fondi nel quadro del programma H2020 il quadro complessivo aggiornato al 31/03/2018 di quelli finanziati per il nostro Ateneo ed altre strutture nazionali nell'ambito della *Higher Education* è riportato nella tabella 65. L'analisi rivela come l'Ateneo, pur posizionandosi nei posti alti della classifica, rimane ancora dietro alle Università di Bologna e di Roma-La Sapienza oltre che ai due Politecnici di Milano e Torino. Rispetto allo scorso anno, Padova ha superato Trento.

Tabella 63 - Bandi 2016 di enti internazionali: numero progetti finanziati e importo del finanziamento

Progetti	N.	Finanziamento complessivo (euro)
Progetti H2020	32	11.442.715
Altri programmi europei/internazionali	17	3.098.082

Fonte: Unipd-Relazione Unica 2016

Tabella 64 - Bandi 2016 di enti internazionali: dettaglio del numero progetti finanziati e importo del finanziamento

Progetti Horizon 2020			
Sottoprogramma	Area scientifica	N. progetti	Finanziamento UNIPD (euro)
ERC		3	3.777.973
FET		1	446.718
Industrial leadership	Factories of the Future	1	57.813
Industrial leadership	Nanotechnologies, advanced Materials, Advanced Manufacturing and processes, Biotechnology	1	650.000
Industrial leadership	ICT	2	309.313
JTI	Clean Sky 2	3	342.875
JTI	Ecsel	3	545.000
MSCA	ITN	5	2.322.552
MSCA	RISE	3	342.000
MSCA	IF	4	681.035
Societal challenges	Europe in a changing world- inclusive, innovative and reflective Societies	1	207.794
Societal challenges	Health, demographic change and wellbeing	2	735.094
Societal challenges	Food security, sustainable agriculture and forestry, marine and maritime and inland water research and the bioeconomy	2	584.175
Cross-cutting	Spreading excellence and widening participation	1	440.375
Totale		32	11.442.715
Altri programmi			
		N. progetti	Finanziamento UNIPD (euro)
ERA-NET / JPI		2	176.966
DG Justice/Employment		2	80.600
Fondazioni		11	2.103.644
KIC Raw materials		3	736.872
Totale		17	3.098.082

Fonte: Relazione Unica 2016

Come già rimarcato nel precedente rapporto, benché la collocazione dell'Ateneo nel quadro nazionale sia positiva, il confronto in ambito europeo ci dice che molto resta ancora da fare in questo ambito affinché l'Ateneo possa confrontarsi alla pari con gli atenei più prestigiosi, in particolare quelli inglesi, come si può vedere dalla tabella 66.

Tabella 65 - Riepilogo dei progetti finanziati per le strutture universitarie italiane (incluse quelle di riferimento) al 31/03/2018 nell'ambito del programma quadro H2020 e ammontare complessivo dell'importo ottenuto

Ateneo	N. progetti finanziati	Finanziamento complessivo (euro)	Valore medio del finanziamento per progetto (euro)
Politecnico di Milano	187	87.626.269	468.589,67
Bologna	131	47.522.801	362.769,47
Politecnico di Torino	111	43.277.855	389.890,59
Roma–La Sapienza	91	39.963.814	439.162,79
Padova	88	39.254.538	446.074,30
Milano	60	28.447.859	474.130,98
Trento	54	25.268.244	467.930,44
Torino	56	23.162.099	413.608,91
Napoli-Federico II	46	18.685.475	406.205,98
Firenze	51	18.550.655	363.738,33
Bari	9	2.790.947	310.105,22

Fonte: *European Research Council*

Tabella 66 - Programma quadro H2020: numero di progetti finanziati di alcune strutture universitarie europee al 31/03/2018 e relativo finanziamento ottenuto (strutture universitarie al top della classifica per ciascun paese considerato: UK, Germania, Francia, Olanda e Belgio)

Istituti di alta formazione europei	N. progetti finanziati	Finanziamento complessivo (euro)	Valore medio del finanziamento per progetto (euro)
The University of Cambridge	371	245.935.044	662.898
The University of Oxford	350	240.964.982	688.471
University College London	350	230.828.203	659.509
Katholieke Universiteit Leuven	256	146.372.867	571.769
Universiteit van Amsterdam	140	101.935.768	728.113
Universiteit Utrecht	149	94.351.661	633.233
Ludwig-Maximilians-Universitaet Muenchen	125	93.606.155	748.849
Universiteit Gent	147	91.965.175	625.613
Universiteit Leiden	104	77.196.763	742.277
Universite Pierre et Marie Curie - Paris 6	82	43.870.866	535.011
Universitat Autònoma de Barcelona	75	37.061.694	494.156

Fonte: *European Research Council*

Partecipazione alla KIC Raw Materials

A gennaio 2015 è stata approvata la Knowledge and Innovation Community (KIC) europea sui Raw Materials, alla quale l'Università di Padova partecipa come *core partner*. Le KIC sono strutture transnazionali che favoriscono la collaborazione tra i tre elementi della società della conoscenza (Ricerca, Innovazione e Alta Formazione) su temi prioritari e ad alto impatto sociale. Le KIC sono cofinanziate dalla Commissione Europea tramite lo European Institute of Technology, la cui missione è rifondare i rapporti tra ricerca, mondo economico-imprenditoriale e alta formazione verso un'integrazione virtuosa, che crei valore aggiunto simultaneamente in tutti e tre i settori. 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.

EIT Raw Materials prevede complessivamente 15 tipologie differenti di attività finanziabili (denominate KAVA: KIC Added Value Activities), raggruppate in Matchmaking & Networking,

Validation & Acceleration, Education & Learning, Business Creation & Support. Le prime azioni hanno riguardato i dottorati e i master che si occupano dei temi di rilievo per la KIC.

Nel 2016 sono stati presentati 4 progetti all'interno dei bandi gestiti dalla KIC e di questi tre sono stati finanziati per un totale di 736.872 euro. I progetti selezionati sono i seguenti: Resielp, DII - Validation & Acceleration, LightRight, DTG - Education & Learning, 4L-Alloys, DTG - Education & Learning

Nel 2017 sono stati presentati 3 progetti all'interno dei bandi gestiti dalla KIC e di questi, due sono stati finanziati per un totale di 166.824 euro. I progetti selezionati sono i seguenti: CLLEFE II, DTG - Education & Learning, DERMAP, DTG - Education & Learning.

5.1.5. 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 e tesi di dottorato, per fare solo degli esempi), in questa sezione ci si focalizzerà sulle pubblicazioni scientifiche. Le invenzioni, come ad esempio i brevetti, sono considerati nel capitolo sulla terza missione.

Nel contesto di questo paragrafo si è scelto come parametro per definire un/una docente "attivo/a" la pubblicazione di almeno due prodotti nell'arco di tempo considerato (2015-2017), in linea con la scelta condotta precedentemente dal NdV. Considerando i 1.907 docenti presenti continuativamente in Ateneo nel triennio 2015-2017 (nel triennio 2013-2015 erano 1.945) e tutte le tipologie di pubblicazione, il 94,8% pubblica almeno due volte nel periodo di riferimento (Tabella 67). Nel triennio 2013-2015 questa percentuale era del 95,2%. Negli anni 2015-2017, i docenti hanno pubblicato mediamente 19,5 lavori, contro una media di 20,4 del triennio precedente.

La presenza di docenti inattivi vede punte del 24% nel Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario (in crescita rispetto al 11% del triennio precedente), del 18% in quello di Matematica (in calo rispetto al 19% del triennio precedente), del 13% in quello di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali (10% nel triennio 2013-2015) e del 11% nei Dipartimenti di Diritto Privato e Critica del Diritto (9% nel triennio 2013-2015) e Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (7% nel triennio 2013-2015). Il dato più preoccupante è certamente quello del Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario per l'aumento consistente riscontrato (in termini numerici nel triennio 2015-2017 gli inattivi sono 11 su 45, mentre nel triennio 2013-2015 erano 5 su 44). Il NdV ritiene che questo Dipartimento, come pure gli altri che presentano una percentuale elevata di inattivi, debbano mettere in atto azioni specifiche mirate al miglioramento della situazione. Tali azioni dovrebbero essere inserite nel loro Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca, al fine di migliorarne l'aderenza alle specifiche esigenze e la relativa efficacia e, soprattutto, di stimolare all'interno del dipartimento un dibattito sul tema e la ricerca comune di possibili obiettivi, azioni e *target*.

Vanno segnalati i dipartimenti nei quali non sono presenti docenti "inattivi": Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica; Biomedicina Comparata ed Alimentazione; Ingegneria Civile, Edile e Ambientale; Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione; Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità.

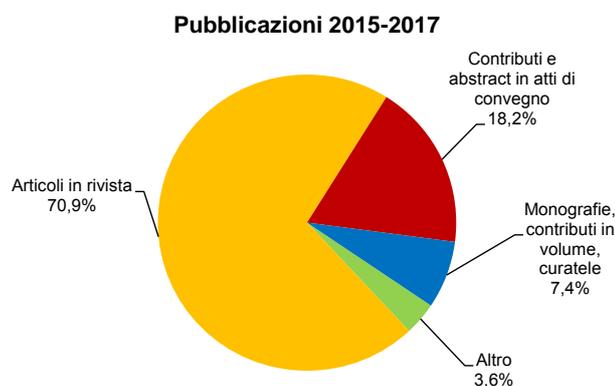
Le pubblicazioni del triennio 2015-2017 sono composte principalmente da articoli su rivista (71% contro il 62% del triennio precedente), da contributi e *abstract* in atti di convegni (18,2% contro il 22% del triennio precedente) e da monografie e contributi in volume e curatele (7,4% contro il 10% del triennio precedente) come illustrato nel grafico 39.

Tabella 67 – Prodotti della ricerca: docenti presenti continuativamente in ciascuno dei 32 dipartimenti dell'Ateneo, percentuale di docenti "attivi" e numero medio di pubblicazioni per singolo docente di ciascun dipartimento nel triennio 2015-2017

Dipartimento	Docenti presenti continuativamente nel triennio 2015-2017		N. medio di prodotti scientifici pubblicati dal singolo docente attivo nel triennio 2015-2017
	N.	% che ha pubblicato almeno due volte	
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	57	98,2%	24,6
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	41	100,0%	14,5
Biologia	70	94,3%	13,6
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	37	100,0%	18,2
Diritto Privato e Critica del Diritto	44	88,6%	9,0
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	45	75,6%	13,8
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	111	91,0%	14,0
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	105	99,0%	50,3
Geoscienze	47	95,7%	20,3
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	64	100,0%	15,3
Ingegneria dell'Informazione	88	96,6%	24,2
Ingegneria Industriale	92	98,9%	24,9
Matematica	96	82,3%	9,1
Medicina	82	98,8%	27,9
Medicina Animale, Produzioni e Salute	44	97,7%	18,3
Medicina Molecolare	52	96,2%	16,5
Neuroscienze	51	96,1%	24,4
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	43	100,0%	14,9
Psicologia Generale	49	98,0%	17,2
Salute della Donna e del Bambino	34	97,1%	23,0
Scienze Biomediche	57	98,2%	14,1
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	45	97,8%	31,7
Scienze Chimiche	78	96,2%	15,1
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	46	91,3%	29,2
Scienze del Farmaco	48	97,9%	16,2
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	61	88,5%	8,4
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	69	87,0%	9,1
Scienze Statistiche	39	92,3%	9,2
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	46	100,0%	9,7
Studi Linguistici e Letterari	65	96,9%	9,8
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	54	94,4%	26,3
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	47	95,7%	22,8
Totale	1.907	94,8%	19,5

Fonte: Elaborazioni su dati IRIS–Settore Studi e valutazione (AFIP)

Grafico 39 – Prodotti della ricerca: composizione percentuale delle pubblicazioni scientifiche distinte per tipologia, pubblicate dai docenti presenti continuativamente nell'Ateneo di Padova nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazioni su dati IRIS–Settore Studi e valutazione (AFIP)

Con riferimento alle più importanti tipologie di pubblicazioni scientifiche (monografia, articolo su rivista e articolo su libro), vengono riportati nella tabella 68 i dati sulla produzione media per docente, distinti per dipartimento.

Tabella 68 – Prodotti della ricerca: composizione percentuale delle pubblicazioni scientifiche prodotte dai docenti presenti in Ateneo suddivisi per dipartimento e per tipologia nel triennio 2015-2017

Dipartimento	N. prodotti per docenti presenti continuativamente per il triennio 2015-2017		
	Monografia	Articolo in rivista	Contributo in volume
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	0,0	15,4	0,6
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	0,3	3,3	5,7
Biologia	0,1	9,6	0,8
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	0,1	10,9	0,3
Diritto Privato e di Critica del Diritto	0,5	2,3	3,3
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	0,5	2,8	5,1
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	0,6	5,3	4,1
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	0,0	47,0	0,3
Geoscienze	0,0	12,2	1,4
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	0,3	7,6	1,8
Ingegneria dell'Informazione	0,1	11,0	0,7
Ingegneria Industriale	0,2	14,3	1,4
Matematica	0,1	4,8	0,3
Medicina	0,0	25,3	0,3
Medicina Animale, Produzioni e Salute	0,0	10,2	0,2
Medicina Molecolare	0,0	13,0	0,6
Neuroscienze	0,1	20,0	0,8
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	0,2	11,7	0,6
Psicologia Generale	0,2	12,7	1,1
Salute della Donna e del Bambino	0,1	20,4	0,4
Scienze Biomediche	0,1	12,3	0,4
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	0,1	27,1	0,5
Scienze Chimiche	0,0	12,7	0,3
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	0,2	22,4	0,9
Scienze del Farmaco	0,7	11,7	0,3
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	0,2	4,6	1,6
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	0,2	2,6	3,0
Scienze Statistiche	1,0	5,3	1,2
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	0,2	2,4	3,7
Studi Linguistici e Letterari	0,2	2,0	4,0
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	3,0	13,0	1,6
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	10,9	11,2	1,7
Totale	0,5	12,8	1,5

Fonte: Elaborazioni su dati IRIS –Settore Studi e valutazione (AFIP)

6. LA TERZA MISSIONE E L'IMPATTO SOCIALE

L'attività di terza missione (in seguito TM) sviluppata dagli atenei, ossia l'impatto delle attività della ricerca e della formazione su diversi aspetti della società, sta assumendo rilevanza via via crescente per l'Università e per tale motivo è 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.

6.1. 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. 1⁶³ e all'art. 2⁶⁴. La rilevanza attribuita dallo Statuto alle attività di terza missione è confermata, inoltre, all'art. 22, che istituisce la Consulta del territorio⁶⁵.

Il "Piano Integrato della *performance* 2016-2018", approvato il 22/03/2016⁶⁶, riporta una sintesi degli obiettivi a valenza strategica avviati per il 2016⁶⁷, in cui vengono ricordati i contenuti approvati in sede di presentazione del Bilancio di previsione annuale 2016⁶⁸ e le singole azioni, avviate e/o in corso di sviluppo, implementate dal nuovo rettorato.

Gli obiettivi strategici sulla terza missione rientrano nell'obiettivo generale "Impegno per il territorio, mediante l'utilizzo di nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico" e si declinano in:

⁶³ 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.

⁶⁴ 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.

⁶⁵ Statuto dell'Università degli Studi Padova - Art.22 – Consulta del territorio - Funzioni

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".

⁶⁶ Delibera del CdA n.124 del 22/03/2016 "Adozione del Piano Integrato della Performance 2016-2018, ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009"

⁶⁷ "Piano integrato della performance 2016-2018", Tabella 10, pag.20.

⁶⁸ Delibera del CdA n.610 del 21/12/2015 "Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2016 e triennale 2016-2018 - approvazione".

- organizzazione di eventi di diffusione scientifica e/o finalizzati alla presentazione delle ricerche presso il grande pubblico, anche in collaborazione con le istituzioni locali (es: Galileo Festival);
- avviamento delle attività di Smart UNIPD⁶⁹, per l'avvicinamento tra ricerca universitaria e mondo delle imprese attraverso attività di *fundraising*, *networking*, collaborazioni per ricerche conto terzi, sviluppo degli *spin-off*, valorizzazione della ricerca;
- sviluppo dei progetti "UNImpresa" (cofinanziati dall'Università e dalle imprese), relativi a tematiche legate ai *trend* globali, quali urbanizzazione, cambiamento demografico, *digital manufacturing*, IoT, sviluppo sostenibile, mobilità del futuro;
- introduzione di un nuovo strumento per lo sviluppo della cultura dell'autoimprenditorialità nei dottorandi e nelle dottorande (SCENT, School of Entrepreneurship dell'Università di Padova) per la creazione di nuove imprese ad alto contenuto tecnologico;
- valorizzazione delle risorse museali e dell'Orto Botanico e incremento della loro accessibilità al pubblico, anche mediante azioni di ristrutturazione organizzativa (Polo Museale di Palazzo Cavalli, rafforzamento dell'autonomia del Centro di Ateneo per i Musei, istituzione di un nuovo Museo della Scienza e della Tecnica) e salvaguardia del patrimonio artistico a catalogo (banca dati beni artistici e culturali);
- individuazione di un percorso di condivisione tra le istituzioni territoriali interessate allo sviluppo di progetti di eccellenza in campo medico e assistenziale.

La terza missione viene esplicitata e valorizzata per la sua proattiva responsabilità sociale anche nel documento approvato dal CdA il 20/12/2016 "Ciclo della performance: obiettivi strategici 2017-2018"⁷⁰ e successivamente nel "Piano Integrato della *performance* 2017-2019" approvato in CdA il 21/03/2017⁷¹. Tra gli obiettivi strategici, la terza missione è stata articolata 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 del 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, i cui obiettivi sono 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

⁶⁹ Smart UNIPD Srl è la società dell'Università di Padova nata, in seguito all'approvazione del CdA del suo piano industriale (Delibera n.231 del 18/05/2015), per promuovere i risultati della ricerca dell'Ateneo e per trasferire conoscenza e tecnologia presso le imprese e le istituzioni del territorio al fine di contribuire al suo sviluppo culturale ed economico. La costituzione di Smart UNIPD Srl è stata approvata dal CdA con delibera n.449 del 28/09/2015. Successivamente, con delibera n.156 del 02/05/2017, il CdA ha approvato la modifica della denominazione della società in "Unismart Padova Enterprise società a responsabilità limitata" e di parte dello Statuto.

⁷⁰ Delibera del CdA n. 544 del 20/12/2016 "Ciclo della *performance*: obiettivi strategici 2017-2018".

⁷¹ Delibera del CdA n.108 del 21/03/2017 "Adozione del Piano Integrato della *performance* 2017-2019, ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009".

individuati *target* di risultato attesi, in modo da favorire la concretezza e la misurabilità dei risultati raggiunti.

Una riflessione sulla pianificazione di strategie per le attività di terza missione è stata introdotta per la prima volta nel corso del 2016 anche a livello dei singoli dipartimenti, con l'indicazione, da parte della Prorettrice alla ricerca scientifica⁷², di compilare il Piano triennale di sviluppo della ricerca (PTSR) per il triennio 2016-2018 sulla base delle indicazioni contenute nelle Linee Guida redatte dall'Osservatorio della Ricerca (OdR) e approvate dalla Commissione scientifica di Ateneo (CSA) in data 21/07/2016. Secondo tali Linee guida, il PTSR "...consiste in un elenco di obiettivi e azioni che il dipartimento intende mettere in campo per consolidare e/o migliorare nel triennio 2016-2018 la propria posizione rispetto alla SWOT *analysis* ..., e in un elenco di indicatori per il monitoraggio dei risultati conseguiti."

Ai dipartimenti è stato richiesto di predisporre il PTSR per il triennio 2016-2018, sottoponendo i Prodotti della ricerca, l'Internazionalizzazione, la *Fund raising* e la Terza Missione a una analisi SWOT, che richiede di stabilire, per ciascuna voce analizzata, gli obiettivi da raggiungere. L'analisi richiede quindi che siano individuati gli elementi che costituiscono, da un lato, i punti di forza (*Strengths*) e i punti di debolezza (*Weaknesses*) interni all'organizzazione e, dall'altro, le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats* o Rischi) di origine esterna, che possono favorire od ostacolare il raggiungimento degli obiettivi e che vanno collocati nella matrice SWOT, strutturata come nella figura 4. Si valuta quindi se, tenuto conto di tali fattori inseriti nella matrice, gli obiettivi appaiono raggiungibili e, in caso contrario, si modificano gli obiettivi e si ripete l'analisi.

Figura 4 – Matrice SWOT ANALYSIS



Fonte: Wikipedia

Nelle Linee Guida l'analisi SWOT viene definita come "Esercizio auto-valutativo in cui il dipartimento illustra quali siano nel 2016 le criticità, i punti di forza, le aree di miglioramento, i rischi e le possibili opportunità di sviluppo rispetto alle più importanti dimensioni della valutazione periodica della ricerca: la Produzione scientifica (P), l'Internazionalizzazione (I) e le attività di *Fund-raising* e di Terza missione (F)."

⁷² Comunicazione della Prorettrice alla ricerca scientifica ai direttori di dipartimento del 17/10/2016.

Sotto il profilo metodologico l'analisi SWOT rappresenta uno strumento di pianificazione strategica utile ai dipartimenti che, in sede di predisposizione del PTSR, sono chiamati a fissare gli obiettivi, ad analizzare la propria capacità di raggiungerli, a rendere disponibili idonee risorse e a verificare poi se gli obiettivi sono stati raggiunti e, in caso contrario, a individuarne le ragioni.

Con riferimento alla TM, si osserva che i dipartimenti trovano ancora difficoltà a percepirla come compito istituzionale dell'Università e che pertanto raramente si pongono il problema di stabilire per essa precisi obiettivi dedicandovi le risorse, materiali e umane, necessarie al loro raggiungimento. I dipartimenti, anche senza stabilire con precisione gli obiettivi da raggiungere e i relativi indicatori, hanno comunque fatto uno sforzo per individuare e inserire nel PTSR gli elementi che maggiormente ritengono possano incidere, positivamente o negativamente, sullo sviluppo dell'attività di TM. A tale proposito, come è noto che possa accadere, non è infrequente che una stessa voce sia inserita nella matrice SWOT come un punto di forza da un dipartimento e di debolezza da un altro. Inoltre, mentre la maggior parte dei dipartimenti considera l'Ateneo come fattore interno all'organizzazione, alcuni lo considerano come fattore esterno; di conseguenza un'attività organizzata dall'Ateneo, come ad esempio la Notte Europea dei Ricercatori, può figurare come punto di forza per i primi e come opportunità per i secondi.

Per fornire un quadro sintetico si sono selezionate le voci ricorrenti indicate dai dipartimenti, separatamente per ciascuna delle tre macroaree di appartenenza, inserendole quindi in tre distinte matrici SWOT (Tabelle 69, 70 e 71). Come ci si deve aspettare, le voci di TM indicate sono molto articolate e differenziate tra i dipartimenti, ma sono sufficientemente omogenee per macroarea da poter svolgere una prima analisi.

Accanto ai fattori peculiari per ciascuna macroarea si osserva che vi sono alcune voci ricorrenti trasversali a tutte le macroaree. Tra esse vanno evidenziati, in particolare, alcuni fattori dannosi al conseguimento degli obiettivi, tra i quali la scarsa disponibilità a svolgere attività di TM per la modesta valorizzazione di tali attività ai fini della progressione di carriera, la carenza di spazi e di risorse, materiali e umane, per poter svolgere attività di TM, la difficoltà crescente a negoziare contratti per attività in conto terzi, causata dal ciclo economico sfavorevole, scarsa chiarezza degli obiettivi strategici e delle politiche di TM.

Tabella 69 – Macroarea 1 - Matematica, scienze fisiche, dell'informazione e della comunicazione, ingegneria e scienze della terra: voci ricorrenti nelle analisi SWOT

Fattori	Utili al conseguimento degli obiettivi	Dannosi al conseguimento degli obiettivi
Interni	Punti di forza - Trasferimento tecnologico, di conoscenze e competenze, al territorio attraverso contratti di ricerca in conto terzi per progetti di R&S. <i>Spin-off</i> . Brevetti. Formazione per insegnanti in campo scientifico. Notte Europea dei Ricercatori.	Punti di debolezza - Carenza di spazi, personale e strutture amministrative per realizzare eventi e azioni di divulgazione scientifica, anche attraverso i musei. Scarsa valorizzazione delle attività di TM svolte dal personale ricercatore, docente e PTA ai fini della progressione di carriera che penalizza le attività che non si traducono in prodotti della ricerca. Gli <i>spin-off</i> tendono a restare ad uno stadio embrionale, senza divenire vere aziende.
Esterni	Opportunità - Possibilità di attivare collaborazioni di divulgazione scientifica, anche grazie alla presenza di strutture museali e Iniziative a livello di ateneo come la Notte Europea dei Ricercatori.	Rischi - Riduzione delle attività in conto terzi per il ciclo economico negativo. Realtà industriale regionale fondata su PMI, poco competitive e riluttanti a investire in ricerca, formazione e innovazione sul medio/lungo periodo, talora anche per loro conversione da aziende manifatturiere a fornitrice di servizi o prodotti altrui, dopo acquisizione da parte di gruppi esteri. Difficoltà a sviluppare attività di TM per il peso crescente degli aspetti quantitativi della produzione scientifica valutati ai fini di carriera e di accesso ai finanziamenti.

Fonte: Piani triennali di sviluppo della ricerca (PTSR) 2016-18

Tabella 70 – Macroarea 2 - Scienze della vita: voci ricorrenti nelle analisi SWOT

Fattori	Utili al conseguimento degli obiettivi	Dannosi al conseguimento degli obiettivi
Interni	<p>Punti di forza - Servizi clinici e psicologici per studenti universitari (SAP). <i>Trial</i> clinici, <i>spin-off</i> e brevetti attivi. Attività didattica di formazione continua, inclusi master e corsi ECM. Divulgazione scientifica tramite dibattiti e visibilità su stampa e media. Interazione con enti territoriali e portatori di interesse deputati alla elaborazione delle politiche e alla gestione del territorio (Stato, regioni, comuni). Trasferimento di conoscenze e competenze al territorio attraverso contratti di ricerca in conto terzi per sviluppo di progetti di R&S e prestazioni a tariffario per fornitura di servizi professionali.</p>	<p>Punti di debolezza - Scarso supporto dell'Ateneo alla TM in termini di spazi e dotazioni. Modesto numero di docenti coinvolti in attività in conto terzi, anche per carenza di idonea strumentazione e PTA di supporto. Pochi ricercatori coinvolti in TM, anche per l'elevato impegno didattico e per i pesanti oneri assistenziali, ove previsti. Scarso interesse all'attività di brevettazione, segno di un indirizzo strategico che non la privilegia. Mancanza di elementi infrastrutturali "solidi" per la partecipazione e la gestione di <i>trial clinic</i> riconosciuti dal SSN. Scarsa attenzione alle attività di comunicazione e divulgazione delle attività di ricerca. Modesta presenza sugli organi di stampa e scarsa visibilità su <i>web</i>.</p>
Esterni	<p>Opportunità – Possibilità di sviluppare ricerche, trovare finanziamenti e creare servizi rivolti a ampi spettri di popolazione su salute ed attività fisica, grazie alla crescente attenzione ai temi di sostenibilità ambientale e sociale, strategie energetiche, mitigazione climatica, consumo responsabile, tipicità e salubrità degli alimenti, qualità nelle produzioni agricole, forestali ed agro-alimentari e all'interesse dei <i>mass media</i> su tali temi. Possibilità di ottenere finanziamenti di sostegno alla ricerca da parte di regioni, fondazioni, ASL e comuni su tematiche di interesse pubblico, che possono crescere con una maggiore partecipazione alle iniziative di divulgazione scientifica e migliorando la visibilità via <i>web</i>, tramite SmartUNIPD e collaborazioni con <i>start-up</i>.</p>	<p>Rischi - Modesta entità dei finanziamenti disponibili per TM. Eccesso di richieste di attività di servizio rispetto a quelle d'innovazione. Presenza di laboratori esterni molto competitivi per risorse e dotazioni. Scarso riconoscimento per le attività di TM e indeterminata degli indicatori che impedisce la definizione di specifiche politiche. Insufficiente informazione al pubblico su attività e risultati della ricerca che fa percepire l'Università come mondo distante da quello esterno. Difficoltà normative e burocratiche che ostacolano la realizzazione di <i>start-up</i> e accordi istituzionali con Enti Territoriali (Regione in particolare) per lo sviluppo di aree di interesse pubblico. Scarsa attenzione a pubblicare in riviste di divulgazione in italiano, che limita la ricaduta della ricerca sul territorio.</p>

Fonte: Piani triennali di sviluppo della ricerca (PTSR) 2016-18

Tabella 71 – Macroarea 3 - Scienze umane e sociali: voci ricorrenti nelle analisi SWOT

Fattori	Utili al conseguimento degli obiettivi	Dannosi al conseguimento degli obiettivi
Interni	<p>Punti di forza – Valorizzazione della ricerca sulla tutela dei beni culturali attraverso iniziative di divulgazione, come mostre, concerti e allestimenti museali. Capacità di attrarre risorse finanziarie provenienti da attività didattica e convenzioni in conto-terzi sulle tematiche di competenza dei dipartimenti della macroarea. Diffusione della cultura umanistica nel mondo extra-accademico, fondata sulla collaborazione con istituzioni locali, amministrazioni pubbliche e associazioni culturali. Impegno nel campo del <i>public engagement</i> e della intermediazione culturale.</p>	<p>Punti di debolezza - Le attività di TM si concentrano su in numero esiguo di docenti rendendo problematica la promozione di nuove iniziative. Le risorse finanziarie provenienti da attività in conto-terzi sono mediamente inferiori a quelle di dipartimenti di altre macroaree, per il modesto numero di docenti responsabili di convenzioni.</p>
Esterni	<p>Opportunità – Richiesta da parte di enti territoriali di svolgere attività didattiche di valorizzazione e divulgazione. Interesse del pubblico per temi specifici, come quello sul referendum costituzionale per una maggiore autonomia regionale. Esigenza di formazione permanente nelle professioni regolamentate. Potenziale interesse di enti territoriali e organizzazioni ad attività di ricerca. Valorizzazione di <i>Winter e Summer Schools</i>, Laboratori integrati, <i>workshop</i> e convegni come spazi di <i>public engagement</i> per il trasferimento della conoscenza al territorio, alla Pubblica Amministrazione e al Terzo settore. Opportunità di interventi offerti dalla scuola in relazione all'esigenza di sviluppare progetti di aggiornamento e, in particolare, applicarli all'uso delle lingue veicolari nella didattica.</p>	<p>Rischi – La crisi economica ha ridotto i fondi provenienti da enti esterni per collaborazioni e attività di ricerca, colpendo particolarmente le aree delle discipline umanistiche. Le difficoltà connesse alla crisi economica spingono ad offrire servizi ed eventi di formazione e avvenimenti culturali con il rischio che soggetti culturalmente meno attrezzati entrino in competizione con l'università, con offerte a basso costo, mettendone a rischio il suo ruolo di divulgatore di alto profilo. Tendenza di soggetti esterni a mantenere rapporti individuali con singoli ricercatori per bisogni immediati ed episodici, con effetti negativi sulla costruzione di un "sistema" interdisciplinare di TM. L'impegno didattico e il carico di lavoro rendono difficile ritagliare tempo da dedicare alla TM</p>

Fonte: Piani triennali di sviluppo della ricerca (PTSR) 2016-18

Malgrado le evidenti difficoltà che le attività di TM incontrano a essere inserite tra i compiti istituzionali dell'Ateneo, alcuni dipartimenti hanno affrontato il problema istituendo specifiche Commissioni per la TM e stabilendone contestualmente anche funzioni e competenze. Per contro qualche dipartimento si chiama fuori da impegni di TM, motivandolo con l'affermazione che tali attività non si addicono o si prestano poco alle proprie caratteristiche, ovvero che il dipartimento sconta un certo isolamento rispetto alle scienze di più diretto impatto nella vita sociale.

Il NdV ritiene che ogni dipartimento debba comunque avviare un processo di AQ per la TM, dotandosi di un piano specifico e stabilendo obiettivi verificabili commisurati alle proprie caratteristiche.

6.2. LA VALUTAZIONE DELLA TERZA MISSIONE DA PARTE DI ANVUR

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 Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento (AVA). Secondo ANVUR⁷³ "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."

Il documento di riferimento per la Valutazione della terza missione nelle università e negli enti di ricerca è oggi il "Manuale per la Valutazione"⁷⁴, approvato dal Consiglio direttivo dell'ANVUR il 01/04/2015, che è particolarmente rilevante ai fini del consolidamento normativo della valutazione della terza missione, è il D.M. 458/2015⁷⁵.

Va ora consolidandosi un quadro nel quale la sede più appropriata per la raccolta dei dati sulle attività di terza missione appare la scheda unica annuale della ricerca del dipartimento (SUA-RD) 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. allo stato attuale l'ultima SUA-RD che contiene le informazioni sulla TM risale al 2014.

⁷³ ANVUR, "Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013", pag.559.

⁷⁴ ANVUR. La valutazione della terza missione nelle Università e negli Enti di Ricerca - Manuale per la Valutazione - approvato dal Consiglio Direttivo nella seduta del 01/04/2015.

⁷⁵ 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".

A conclusione della VQR 2011-2014, l'ANVUR ha iniziato a sviluppare un'analisi critica sui risultati emersi⁷⁶. 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 debba essere incluso nelle attività di terza missione; in ogni caso, non è stata sinora mai considerata a fini premiali.

6.3. EVOLUZIONE E SVILUPPO DELLA TERZA MISSIONE NELL'ULTIMO TRIENNIO

Per molto tempo l'attività di TM non è stata considerata negli atenei come compito da svolgere in forma istituzionale e ha continuato pertanto ad avere un carattere sostanzialmente marginale, occasionale e volontaristico. Recentemente la TM ha iniziato ad assumere rilevanza via via crescente, così da rendere necessario che anche su di essa venga sviluppata una specifica attività di valutazione nell'ambito del processo di AQ.

Con l'avvio di AVA da parte di ANVUR, l'Ateneo ha istituito il Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica (PAQD), concentrando la propria attenzione su un sistema di AQ relativo alla sola Didattica e lasciando temporaneamente in secondo piano il sistema di AQ per la Ricerca e per la Terza Missione. Nel 2017 l'Ateneo si è dotato di un sistema di AQ più strutturato e articolato, che ricomprende al suo interno, accanto alla didattica, anche la ricerca e la TM. Con Decreto Rettorale del 17/10/2017 è stato infatti istituito il nuovo Presidio di Qualità dell'Ateneo (PQA) e ne sono stati nominati i componenti per il triennio 2017-2020. Il PQA risulta così strutturato:

- Coordinamento del PQA
- Commissione per il presidio della qualità della didattica (CPQD)
- Commissione per il presidio della qualità della ricerca (CPQR)
- Commissione per il presidio della qualità della terza missione (CPQTM).

Il decreto specificava che, "...non essendo ancora stati individuati i componenti della Commissione per il presidio della qualità della terza missione (CPQTM), è opportuno rinviare a successiva integrazione la composizione del PQA nella parte relativa alla CPQTM."

Solo recentemente, con Decreto Rettorale Rep.1128/2018 del 27/03/2018, sono stati nominati i componenti della CPQTM. Per tali motivi la definizione del processo di AQ di terza missione si trova in uno stato ancora troppo embrionale per poter essere concretamente ed efficacemente valutato. Perciò, in attesa che la Commissione inizi a definire il sistema di AQ di TM, il NdV si limita qui a sviluppare alcune considerazioni sulla base dei documenti strategici dell'Ateneo ("Ciclo della *performance*: obiettivi strategici 2017-2018" del 20/12/2016 e "Piano Integrato della *performance* 2017-2019" del 21/03/2017) e sulla coerenza tra gli obiettivi strategici dell'Università e quelli inseriti dai dipartimenti all'interno dei PTSR.

⁷⁶ "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.

Le valutazioni del NdV si basano inoltre sulle evidenze fornite dai dati disponibili e coerenti con gli ambiti di TM individuati dall'ANVUR, raccolti per la prima volta quest'anno, e che fanno riferimento al triennio 2015-2017.

La struttura del capitolo e l'organizzazione dei dati si basano sull'approccio alla valutazione della TM che adotta l'ANVUR, distinguendo in particolare due macro-ambiti: Valorizzazione della ricerca e Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale, ciascuno dei quali, a sua volta, è suddiviso in quattro ambiti come rappresentato nella tabella 72.

Tabella 72 – Macro-ambiti e ambiti di valutazione della Terza Missione secondo ANVUR

MACRO-AMBITO A: VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA	
Gestione della proprietà intellettuale	PI
Imprenditorialità accademica (<i>spin-off</i>)	SPO
Attività conto terzi	CT
Strutture di intermediazione (parchi scientifici, incubatori, TTO, uffici di <i>placement</i>)	SIT
MACRO-AMBITO B: PRODUZIONE DI BENI PUBBLICI DI NATURA SOCIALE, EDUCATIVA E CULTURALE	
Produzione e gestione di beni culturali (musei, scavi archeologici, immobili storici)	BC
Sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica (tutela della salute)	TS
Formazione continua	FC
<i>Public engagement</i>	PE

Fonte: ANVUR – La valutazione della terza missione nelle Università e negli Enti di Ricerca - Manuale per la Valutazione

6.4. VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA

Con l'espressione "valorizzazione della ricerca" si intende l'insieme delle attività attraverso le quali la conoscenza prodotta dalle università con la ricerca scientifica viene attivamente trasformata in conoscenza produttiva, suscettibile di applicazioni economiche e commerciali. La trasformazione produttiva della conoscenza richiede uno sforzo attivo da parte delle università: non si tratta di realizzare un processo meccanico di "trasferimento" di conoscenza, che potrebbe essere realizzato anche da soggetti intermediari diversi dai ricercatori, ma si concretizza grazie a molteplici azioni e processi che seguono logiche operative proprie e richiedono interventi specifici. La valorizzazione della ricerca, inoltre, non può essere realizzata dai ricercatori senza il supporto di personale tecnico-amministrativo di elevata professionalizzazione e senza la sistematica interazione con soggetti esterni garantita da specifiche strutture di intermediazione, interne o esterne all'Ateneo.

Secondo l'ANVUR, la valutazione delle attività di valorizzazione della ricerca si basa su criteri che vanno da attività a vocazione più tecnologica, quali l'attività di ricerca/consulenza conto terzi, l'attività brevettuale, la presenza di incubatori di imprese partecipati dalla struttura, il numero di "*spin-off*" e il numero di consorzi finalizzati al trasferimento tecnologico partecipati dalla struttura, ad attività di trasferimento di conoscenze riferibili in particolare alle scienze umane, quali gli scavi archeologici, i poli museali, ecc..

6.4.1. GESTIONE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

L'Ateneo promuove la valorizzazione economica del *know-how* sviluppato al suo interno e il trasferimento di tecnologia dal mondo dell'Università a quello delle imprese. Tra gli strumenti a disposizione c'è il brevetto, il cui scopo è di tutelare giuridicamente il risultato di una ricerca

innovativa, conferendo al proprietario il diritto di escludere terzi dal produrre, commercializzare o importare prodotti derivati dall'invenzione. L'Università deposita i brevetti delle invenzioni dei propri ricercatori e li cede in licenza alle aziende; parte del ricavato spetta all'inventore.

L'Ateneo, attraverso la Commissione Brevetti di Ateneo, segue le procedure per lo sviluppo, l'amministrazione e la protezione di brevetti basati su ricerche prodotte al suo interno, in conformità con il Regolamento brevetti e in armonia con il Codice della Proprietà industriale, emanato col D.L. 30/2005. Nella tabella 73 si riporta la distribuzione del numero di proposte di brevetto presentate nell'ultimo triennio per dipartimento di afferenza del docente proponente.⁷⁷

Tabella 73 – Proposte di brevetto depositate nel triennio 2015-2017 per dipartimento di afferenza del docente proponente

Dipartimento	2015	2016	2017
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	-	1	-
Biologia	2	1	-
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	1	2	1
Geoscienze	-	1	-
Ingegneria Civile, Edile a Ambientale	1	-	-
Ingegneria dell'Informazione	2	1	2
Ingegneria Industriale	3	5	5
Matematica	-	-	1
Medicina	1	1	2
Medicina Animale, Produzioni e Salute	-	3	2
Medicina Molecolare	1	-	1
Scienze Chimiche	4	-	4
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	-	1	-
Scienze del Farmaco	-	4	1
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	-	1	3
Totale	15	21	22

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd-Settore Studi e valutazione (AFIP)

Il NdV manifesta il proprio apprezzamento per l'impegno mostrato dai dipartimenti e dai suoi ricercatori e dalle sue ricercatrici nell'incrementare progressivamente il numero dei brevetti depositati.

6.4.2. IMPRENDITORIALITÀ ACCADEMICA

Lo *spin-off* universitario è una società di capitali fondata da un ricercatore per valorizzare commercialmente i risultati della propria attività di ricerca e le proprie competenze scientifico-tecnologiche, in cui l'Università può partecipare in qualità di socio. Dal punto di vista giuridico lo *spin-off* è una normale società con fini di lucro e il ricercatore, diventando socio di un'impresa, partecipa alle opportunità e ai rischi tipici degli imprenditori.

⁷⁷ Premesso che l'attuale normativa D.L. 30/2005 "Codice della Proprietà industriale" stabilisce all'art. 65 che "Il ricercatore è titolare esclusivo dei diritti derivanti dall'invenzione" e quindi i/le docenti possono depositare a loro nome oppure cedere i diritti brevettuali all'Università con un contratto di cessione, si precisa che i dati rappresentati nelle tabelle si riferiscono a domande di brevetto depositate per la prima volta (priorità) nell'arco dell'anno di riferimento. La titolarità appartiene all'Università di Padova; il dipartimento è quello a cui afferisce il/la docente "proponente" nel momento in cui compila la proposta di brevetto.

L'Università favorisce la nascita degli *spin-off*, riconoscendoli tra gli strumenti principali per il trasferimento della tecnologia sul mercato. La condizione è che l'attività svolta sia nettamente distinta e non concorrenziale rispetto a quella istituzionale e commerciale che gli stessi ricercatori svolgono all'interno delle strutture universitarie. La tabella 74 presenta il numero di *spin-off* costituiti nel triennio 2015-2017 per dipartimento.

Tabella 74 – *Spin-off* costituiti nel triennio 2015-2017 per dipartimento

Dipartimento	2015	2016	2017
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	1	-	-
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	1	-	-
Ingegneria dell'Informazione	-	-	2
Ingegneria Industriale	1	-	2
Medicina	-	1	-
Medicina Molecolare	-	1	-
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	-	-	1
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	-	-	1
Totale	3	2	6

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd-Settore Studi e valutazione (AFIP)

Il NdV manifesta il proprio apprezzamento per l'impegno dimostrato dell'Ateneo e dei suoi ricercatori nella costituzione di *spin-off*, che sono aumentati significativamente nell'ultimo anno.

6.4.3. ATTIVITÀ CONTO TERZI

Le tabelle 75 e 76 riportano, per ogni struttura dell'Ateneo, le entrate da attività commerciale nell'ultimo triennio.⁷⁸

Il NdV osserva che le entrate da attività commerciali, malgrado le difficoltà causate dal ciclo economico negativo e segnalate nell'analisi SWOT da alcuni dipartimenti all'interno dei PTSR, hanno subito fluttuazioni rientranti nella norma, ma osserva altresì che potrebbero assumere un *trend* di decisa crescita con l'adozione di politiche mirate di incentivazione.

⁷⁸ Con riferimento alla modalità di estrazione del dato si precisa che sono stati considerati tutti gli incassi sui conti di ricavo marcati come "attività commerciale" nel piano dei conti. Si tratta pertanto di ammontari relativi ad ordinativi di incasso che gravano sui conti commerciali.

Tabella 75 – Entrate da attività commerciale nell'ultimo triennio per strutture di Ateneo (in migliaia di euro)

Struttura	2015	2016	2017
Amministrazione Centrale	1.066	1.986	3.394
Azienda agraria sperimentale "L.Toniolo"	173	182	280
Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione	379	360	334
Centro di Ateneo "Ospedale veterinario universitario didattico"	496	644	610
Centro di Ateneo di Studi e attività spaziali "Giuseppe Colombo"	497	782	250
Centro di Ateneo per le Biblioteche	166	233	175
Centro di Ricerca Interdipartimentale per le Biotecnologie Innovative	173	447	132
Centro interdipartimentale di ricerca "Centro di Idrologia Dino Tonini"	43	207	6
Centro interdipartimentale di ricerca "Human Inspired Technologies Research Center"	94	121	100
Centro interdipartimentale di studi regionali "Giorgio Lago"	148	208	16
Centro Interdipartimentale per la Ricerca in Viticoltura ed Enologia	37	132	198
Centro Servizi informatici di Ateneo	278	482	171
Altri Centri	475	322	395
Totale	4.025	6.160	6.061

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd-Settore Studi e valutazione (AFIP)

Tabella 76 – Entrate da attività commerciale nell'ultimo triennio per dipartimento di Ateneo (valori in migliaia di euro)

Dipartimento	2015	2016	2017
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	462	539	641
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	30	48	50
Biologia	257	178	238
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	288	308	155
Diritto Privato e di Critica del Diritto	-	6	1
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	16	11	3
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	89	77	161
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	216	291	409
Geoscienze	323	425	294
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	1.004	1.528	1.194
Ingegneria dell'Informazione	1.112	1.727	1.985
Ingegneria Industriale	1.913	1.998	1.908
Matematica	80	118	62
Medicina	494	470	513
Medicina Animale, Produzioni e Salute	272	349	379
Medicina Molecolare	284	569	203
Neuroscienze	36	23	124
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	56	53	98
Psicologia Generale	89	103	91
Salute della Donna e del Bambino	20	-	-
Scienze Biomediche	178	522	341
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	841	749	684
Scienze Chimiche	221	313	269
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	145	2.570	242
Scienze del Farmaco	414	419	498
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	180	80	60
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	42	52	62
Scienze Statistiche	25	30	20
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	81	37	14
Studi Linguistici e Letterari	2	-	1
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	1.827	1.360	1.106
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	377	379	335
Totale	11.374	15.332	12.141

* i dati relativi al 2017 non sono definitivi (attività di chiusura di esercizio ancora in corso)

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Settore Studi e valutazione (AFIP)

6.4.4. STRUTTURE DI INTERMEDIAZIONE

Le strutture di intermediazione con il territorio, in particolare quelle dedicate allo svolgimento di attività di valorizzazione della ricerca, di incubazione di nuove imprese e di *placement* dei laureati, sono particolarmente importanti e significative per incrementare l'impatto delle attività istituzionali dell'Ateneo nella società. Ad oggi le strutture di intermediazione interne all'Università sono l'Ufficio Valorizzazione della ricerca (Servizio Trasferimento di tecnologia e *networking* fino al 31/12/2017) e l'Ufficio *Career service* (Servizio *Stage* e *career service* fino al 31/12/2017). Le strutture di intermediazione esterne sono Unismart Padova Enterprise (controllata), Associazione Alumni (controllata) e Galileo Visionary District (ex Parco Scientifico Tecnologico Galileo), che ha assorbito l'incubatore universitario d'impresa Start Cube (partecipata).

Unismart Padova Enterprise srl (nel seguito "Unismart") è una società a responsabilità limitata, controllata al 100% dall'Università di Padova, costituita nel 2016, originariamente come "Smart Unipd srl", con l'obiettivo di valorizzare la proprietà intellettuale, le competenze e gli *asset* di ricerca dell'Università di Padova verso le imprese del territorio (e non solo), creando impatto sociale ed economico. La denominazione originaria è stata modificata nell'attuale contestualmente al cambio di ragione sociale, avvenuto il 10 maggio 2017. Unismart affianca alle attività di valorizzazione della proprietà intellettuale e di ricerca a contratto una serie di servizi di "*innovation consulting*" in linea con il *trend* delle università anglosassoni. Al 31/12/2017, la "*community*" di Unismart, ovvero la comunità di innovazione guidata dall'obiettivo di creare opportunità di sviluppo e crescita attraverso la collaborazione con le eccellenze dei dipartimenti, dei centri e degli uffici di Ateneo, ha superato le 40 organizzazioni *Partner*, con caratteristiche e *background* molto differenziati, che vanno dalle PMI alle grandi realtà *corporate*, e che comprendono imprese locali, nazionali e straniere, aziende di servizi e manifatturiere, istituti di credito, fondi di investimento, società di consulenza e, talora, anche *leader* mondiali in settori industriali. Oltre alla *community* ristretta delle organizzazioni *partner*, Unismart coinvolge una rete di aziende e professionisti tenuti sistematicamente in contatto attraverso l'invio della *newsletter* Unismart a oltre 3.000 soggetti registrati, nonché attraverso eventi e contatti diretti, incontri bilaterali tra aziende e ricercatori, presentazioni in occasione di eventi e visite *online* alle schede informative sui brevetti, pubblicate sul portale Unismart all'interno della "Libreria Brevetti On-Line". L'attività di interconnessione tra aziende e strutture di ateneo svolta da Unismart si è tradotta in contratti di ricerca e consulenza acquisiti da molti dipartimenti dell'Ateneo. I clienti oltre ad aziende del territorio sono state anche aziende multinazionali straniere e università non italiane, in particolare norvegesi, interessate a definire una strategia di valorizzazione delle proprie competenze per rafforzare il proprio posizionamento.⁷⁹

Alumni è un'associazione controllata al 100% dall'Ateneo, che è stata istituita nel 2015 con la registrazione dello Statuto⁸⁰. Possono farvi parte tutti i laureati, i diplomati, i diplomati master, i dottori di ricerca e i diplomati delle scuole di specializzazione dell'Ateneo. La missione dell'Associazione è di riunire, rappresentare e valorizzare gli Alumni dell'Università degli studi di Padova all'interno di una comunità a cui tutti possano avere libero accesso e pari considerazione nel nome dei valori fondanti dell'Ateneo, dei quali possano essere prestigiosi testimoni nel mondo. Si tratta di un progetto importante che vuole raccontare, raccogliere e mettere a frutto il grande patrimonio di esperienze, competenze e professionalità che distinguono nel mondo chi ha studiato all'Università degli studi di Padova. Molti tra gli scopi

⁷⁹ Relazione ricevuta in data 19/04/2018 da Unismart Padova Enterprise srl.

⁸⁰ Statuto Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Padova, registrato a Padova il 23/04/2015.

previsti dall'art. 2 dello Statuto, come quelli di "costruire una rete di contatti tra gli Alumni dell'Università degli Studi di Padova che favorisca lo sviluppo di rapporti culturali e professionali tra questi in ogni ambito e luogo" o "sviluppare occasioni costanti di confronto e scambio di esperienze tra l'Università degli Studi Padova e gli Alumni" fanno dell'Associazione una vera e propria struttura di intermediazione.⁸¹

Galileo Visionary District è società partecipata dall'Università di Padova e rappresenta la nuova denominazione assunta a fine 2016 dal "Parco Scientifico Tecnologico Galileo" con il contestuale assorbimento dell'incubatore universitario d'impresa Start Cube. Nasce per raccontare un approccio innovativo e una rinnovata organizzazione dei servizi di formazione (Visionary Education), ricerca e trasferimento tecnologico (Visionary R&D), supporto alle *start-up* di impresa (Visionary Startups) e social innovation (Visionary for Social). Quattro "District" per far crescere ogni giorno innovazione, creatività e visione. La nuova identità è frutto di un profondo cambiamento affrontato negli ultimi due anni. Un attento processo di ascolto delle necessità di giovani e di studenti, di imprenditori di aziende consolidate e di *start-up*, di realtà associative e di istituzioni ha fatto emergere il bisogno di un diverso ruolo per lo sviluppo del territorio. La nuova *mission* sposta così il punto di osservazione, aprendo lo sguardo sulla complessità dei processi economici e sulle direttrici internazionali definite dalle nuove tecnologie. Grazie alla riorganizzazione in quattro distretti, Galileo Visionary District ricomprende oggi servizi solo in apparenza diversi tra loro, ma nella realtà altamente interfacciabili. È infatti proprio l'interconnessione tra distretti che lavorano assieme che consente di costruire scenari innovativi con approcci multidisciplinari; una capacità che rende unico il Galileo Visionary District.⁸²

Il NdV rileva con soddisfazione la crescente attenzione da parte dell'Ateneo per l'attivazione e la ridefinizione della *mission* di strutture di intermediazione, controllate o partecipate, dedicate ad attività di valorizzazione della ricerca, di incubazione di nuove imprese e di *placement* dei laureati.

6.5. PRODUZIONE DI BENI PUBBLICI DI NATURA SOCIALE, EDUCATIVA E CULTURALE

Il secondo macro-ambito all'interno del quale ANVUR inserisce le attività di TM degli atenei, "Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale", riguarda la capacità degli atenei e dei dipartimenti di mettere a disposizione della società, nelle sue varie articolazioni, i risultati della propria ricerca e specifiche attività di servizio. A differenza della valorizzazione della ricerca, la quale prevede per sua natura anche forme di appropriazione necessarie all'innescare di processi di innovazione da parte delle imprese, queste attività producono prevalentemente beni pubblici. Vi rientrano: la produzione e gestione di beni culturali, la sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica, la formazione continua, il *public engagement*.⁸³

⁸¹ Sito Alumni Università degli Studi Padova: <https://www.alumniunipd.it/associazione>.

⁸² Sito del Galileo Visionary District: <http://www.galileovisionarydistrict.it/2017/galileo-visionary-district-parco-cambia-guarda-al-futuro/>.

⁸³ ANVUR. "La valutazione della terza missione nelle università e negli enti di ricerca. Manuale per la valutazione"

6.5.1. PRODUZIONE E GESTIONE DI BENI CULTURALI

6.5.1.1 MUSEI

Nel corso dei suoi ormai ottocento anni di vita, l'Università di Padova ha raccolto un patrimonio storico scientifico e storico artistico ricchissimo ed estremamente variegato, frutto del lavoro dei suoi docenti, di donazioni e acquisizioni, destinato a supportare nel tempo le attività di ricerca e di didattica. Parte cospicua di questo patrimonio è raccolta in undici musei e sei collezioni coordinati dal Centro di Ateneo per i Musei (CAM).

Nel pieno rispetto dell'autonomia di ciascun museo, il CAM detta le linee comuni che riguardano lo sviluppo scientifico e culturale di musei e collezioni, in termini di:

- catalogazione delle collezioni, secondo criteri omogenei e funzionali, nel rispetto delle vigenti normative nazionali così da garantire al contempo il miglior dialogo con le principali banche dati in ambito internazionale;
- conservazione delle collezioni, promuovendo le attività di restauro e ripristino conservativo, nonché il loro arricchimento con nuove acquisizioni e donazioni;
- promozione delle attività di studio e ricerca nell'ambito dei musei e delle collezioni, favorendo lo scambio anche con docenti e ricercatori di altri atenei italiani ed esteri, nonché la partecipazione dei musei a progetti di ricerca di alto livello;
- valorizzazione del patrimonio, attraverso il coordinamento delle attività di apertura al pubblico ordinaria e straordinaria, delle attività didattiche rivolte a studenti di ogni ordine e grado, nonché grazie all'utilizzo di nuove tecnologie di comunicazione all'avanguardia.

Il CAM cura i rapporti con enti e associazioni museali a livello nazionale e internazionale, da Icom, a Universeum, a Coimbra Group Universities, e supporta l'attiva partecipazione dei suoi musei ai principali eventi internazionali di grande respiro: Notte Europea dei Ricercatori, Settimana dei Beni culturali, Settimana della ricerca scientifica, Settimana del Pianeta Terra, European Academic Heritage Day.

La tabella 77 rappresenta sinteticamente il numero di attività e iniziative svolte nell'ultimo triennio dai musei del CAM. Tra le attività si distinguono le mostre organizzate e gestite direttamente dai musei del Centro, i prestiti per mostre esterne all'Ateneo nonché eventi e aperture speciali come cicli di visite guidate straordinarie rivolte a particolari categorie di utenti (studenti, ma anche famiglie e bambini), giornate a tema, cicli di conferenze, spettacoli, *festival*, seminari, convegni, laboratori didattici, *workshop*, ecc.

Tabella 77 – Attività e iniziative di terza missione nei musei dell'Ateneo di Padova nel triennio 2015-2017

Attività e iniziative	2015	2016	2017
Mostre	3	6	1
Prestiti per mostre esterne all'Ateneo	4	-	4
Eventi e aperture speciali	12	9	25
Totale	19	15	30

Fonte: elaborazioni su dati Unipd – Settore Studi e valutazione (AFIP)

Negli ultimi anni il CAM ha sviluppato una ricca attività di comunicazione *online*: nel 2016 il progetto di Ateneo "Arte, Scienza, Tecnologia. Il Museo diffuso come risorsa virtuale ha visto l'inserimento di alcune sezioni dei musei, relative alle collezioni più significative, sulla piattaforma "Phaidra" e la nascita del portale bilingue (italiano/inglese) "Itinerari virtuali". Nel 2017 è stato creato il sito *web* del CAM con le conseguenti attività di gestione,

implementazione, aggiornamento, ecc.. Inoltre, durante il triennio 2015-2017, i musei del CAM hanno partecipato alle seguenti iniziative di TM:

- in stretta collaborazione con il Centro Multimediale di Ateneo sono stati realizzati dei video ambientati in 9 degli 11 musei (i video dei 2 musei mancanti sono attualmente in fase di realizzazione) visibili nel sito *web* di Ateneo e del CAM tramite il canale YouTube;
- European Academic Heritage Day – Universeum;⁸⁴
- attività didattiche costanti rivolte alle scuole di ogni ordine e grado in collaborazione con Cooperative di servizi didattici;
- partecipazione a Kids University;⁸⁵
- Notte della Ricerca “Venetonight”;⁸⁶
- NEMEC “Non è Magia è Chimica”;⁸⁷
- progetto “Il Museo della Natura e dell’Uomo” in Palazzo Cavalli: partecipazione dei Conservatori dei Musei di Antropologia, Geologia e Paleontologia, Mineralogia e Zoologia alla Commissione per la stesura del “*concept*” per il bando internazionale;
- mostra interattiva “Sperimentando”.⁸⁸

Con riferimento al numero di visitatori per ciascun museo, si nota un aumento costante nell’ultimo triennio, segno che gli sforzi e le strategie messe in campo per raggiungere l’obiettivo strategico “rendere i musei luoghi condivisi del sapere” cominciano a dare qualche risultato concreto (Tabella 78).

Il NdV apprezza e giudica positivamente la costante crescita del numero di visitatori in tutti i musei dell’Ateneo.

⁸⁴ In order to raise awareness to the importance of university heritage, UNIVERSEUM, the European University Heritage Network, has established 18 November as European University Heritage Day. On this day, European universities celebrate their common cultural heritage through special activities, debates, conferences and access to their museums, collections and monuments. All events will be announced through UNIVERSEUM website.

⁸⁵ Dal 16 al 20 ottobre 2017 l’Università ha aperto le porte alle scuole primarie e secondarie di primo grado, a insegnanti e famiglie per la seconda edizione di Kids University. Alunne e alunni tra gli 8 e i 13 anni hanno potuto partecipare a una lezione nelle aule universitarie, incontrando chi insegna, fa ricerca e lavora ogni giorno nei musei e laboratori dell’Università. Alle lezioni rivolte alle classi delle scuole sono state affiancate iniziative per le famiglie: occasioni per condividere le scoperte e crescere insieme.

⁸⁶ “Venetonight - La Notte Europea dei Ricercatori” è un’iniziativa promossa dalla Commissione Europea che dal 2005 fa incontrare i/le ricercatori/trici con il grande pubblico in differenti città europee in una stessa data di fine estate: il quarto venerdì di Settembre. La Notte Europea dei Ricercatori rappresenta un’occasione straordinaria per avvicinare il pubblico di ogni età al mondo della ricerca, aprire uno spazio di incontro e dialogo con i cittadini e per sensibilizzare i giovani alla carriera scientifica. Nel 2017 Venetonight si è tenuta il 29 settembre.

⁸⁷ Il 23/09/2017 si è tenuta la decima edizione di “NEMEC - Non è magia, è Chimica”, con una offerta di attività molto espansa rispetto agli scorsi anni grazie alla partecipazione dei dipartimenti di Scienze del Farmaco, Geoscienze, Ingegneria Industriale, Ingegneria Civile Edile e Ambientale, Fisica e Astronomia, Matematica e poi dell’Accademia Filarmonica di Camposampiero e Davide Stecca R.C.V.E., del CICAP, e di PLaNCK! (rivista divulgativa per i/le più giovani). Anche quattro musei dell’Ateneo, in particolare quelli di zoologia, di geologia e paleontologia, di storia della fisica e di macchine “E. Bernardi” hanno aperto le loro porte a scuole e cittadinanza.

⁸⁸ “Sperimentando” è una mostra interattiva che affronta diverse tematiche scientifiche in modo coinvolgente e concreto. La mostra è aperta agli/alle insegnanti e agli/alle studenti/esse delle scuole secondarie ma anche a visitatori/trici di ogni età e con diverse esigenze. L’obiettivo è quello di avvicinare in modo piacevole e divertente, ma pur sempre rigoroso, giovani e meno giovani alla scienza.

Tabella 78 – Numero di visitatori per museo dell'Ateneo di Padova nel triennio 2015-2017

Musei	N. visitatori			Note
	2015	2016	2017	
Museo di Antropologia	14.919	100	200	2015 Con Mostra FACCE
Museo Botanico	472	1.116	1.192	
Museo dell'Educazione	697	1.541	1.851	Museo chiuso per parte degli anni 2014-2015 (1)
Museo di Geologia e Paleontologia	1.600	7.803	11.592	2016 Con mostra "Dinosauri"
Museo di Macchine "E. Bernardi"		300	300	
Museo di Mineralogia	533	100	150	
Museo di Scienze archeologiche e d'arte	1.735	2.113	3.358	
Museo di Storia della Fisica	2.487	2.396	3.255	
Museo degli Strumenti di Astronomia	6.772	6.860	7.968	
Museo didattico di Medicina veterinaria	150	200	400	(2)
Museo di Zoologia	344	680	750	
Totale	29.709	23.209	31.016	

(1) Cui si aggiungono i visitatori alle mostre ospitate presso altre sedi: "Guardando il cielo da Galileo al Piccolo principe" (in collaborazione con Associazione Padova Ricama l'Arte) – Sala della Gran Guardia 13/02-20/03/2016, Visitatori 2.560; "Da grande farò..." – Sala della Gran Guardia 16/04-29/05/2016: Visitatori 3.150; "Il lungo risorgimento da Calvi a Battisti" – Istituto Calvi 20/10-04/11/2016: Visitatori 100 inaugurazione + 10 classi in visita guidata

(2) Il Museo Didattico di Medicina Veterinaria è anche Aula Studio, allestito con una serie di tavoli e sedie per poter consentire a studenti e visitatori di visionare i reperti; se dunque si tiene conto anche degli studenti in genere, il numero di presenze giornaliero del museo si aggira attorno alle 20 unità

Fonte: Unipd-Centro di Ateneo per i Musei

6.5.1.2 SCAVI ARCHEOLOGICI

Le indagini di scavo e ricerca condotte dai docenti del Dipartimento dei Beni Culturali negli anni 2015-2017 hanno interessato 18 siti (Tabella 79), frequentati dalla preistoria all'età moderna, situati in diverse regioni dell'Italia (Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Campania, Sardegna), e all'estero, in Grecia (Creta), in Egitto, in Algeria, in Pakistan e in Iran. Tra il 2015 e il 2017 c'è stato un incremento delle attività, con attivazioni di quattro nuovi contesti di indagine sia nel 2015 che nel 2017.

Oltre alle naturali ricadute di carattere scientifico, espresse in organizzazione e partecipazione a convegni nazionali e internazionali e in pubblicazioni scientifiche, tutti i progetti di ricerca hanno previsto attività di ampia comunicazione dei risultati delle ricerche e ricadute importanti sulle comunità:

- conferenze pubbliche (presso sedi locali, musei, università) (tutte);
- scavi aperti alla cittadinanza con visite guidate e dimostrazioni delle nuove tecnologie applicate ai BBCC (Aquileia, Padova, Bostel di Rotzo);
- laboratori didattici per le scolaresche (Pilastrini di Bondeno, Aquileia);
- formazione di funzionari delle soprintendenze, studenti delle Università di Teheran e Jiroft (Barikot-Pakistan e Iran);
- creazione di una scuola statale per future guide turistiche (Barikot-Pakistan);
- collaborazioni con FAI, Ente locali, Musei, associazioni *no-profit* (Progetto MEMOLA, Progetto Alto Garda, Pilastrini di Bondeno);
- allestimenti museali permanenti o temporanee, con ampio utilizzo di realizzazioni virtuali (Cagliari-Museo Nazionale, Legnago-Museo Civico, Museo dell'Altipiano dei Sette Comuni; Egitto, Barikot-Pakistan);
- progettazione di un'applicazione per dispositivi mobili (Colli Euganei);

- ricostruzione del *network* turistico della valle dello Swat e dei percorsi turistici montani (Pakistan);
- collaborazione al restauro di monumenti (Barikot-Pakistan);
- primo approccio per il coinvolgimento di rifugiati politici alle attività di supporto alla ricerca archeologica (Bostel di Rotzo);
- ampio utilizzo di *social network* con creazione di profili dedicati alle ricerche in corso (Nora, Bostel di Rotzo, Pilastrini di Bondeno, Progetto MEMOLA).

Tabella 79 – Scavi archeologici del Dipartimento di Beni Culturali nel triennio 2015-2017

	2015	2016	2017
Scavi iniziati	4	1	4
Continuazione di scavi	11	16	14
Totale scavi	15	17	18

Fonte: elaborazioni su dati Unipd – Settore Studi e valutazione (AFIP)

6.5.2. TUTELA DELLA SALUTE

Con riferimento alle attività di valorizzazione della ricerca a fini di tutela della salute si rappresentano di seguito le sintesi sui dati riguardanti i *trial* clinici realizzati dai dipartimenti in convenzione con aziende ospedaliere e strutture sanitarie. Il termine “*trial* clinico” definisce uno studio clinico farmacologico, biomedico o salute-correlato sull'uomo, che segue dei protocolli predefiniti. Lo scopo è quello di verificare che una nuova terapia sia sicura, efficace e migliore di quella normalmente impiegata e correntemente somministrata. Il *trial* clinico è parte integrante della cosiddetta medicina basata sull'evidenza, offrendo modalità organizzate e scientifiche per le migliori prove e sperimentazioni possibili e ottenendo risultati sui vantaggi e gli svantaggi dei diversi trattamenti. Senza i *trial* clinici, il progresso nella lotta contro le malattie sarebbe bloccato.

Tabella 80 – Trial clinici del Dipartimento di Medicina nel triennio 2015-2017

Indicatore	2015	2016	2017
N. trial clinici in corso di svolgimento	53	60	56
N. trial clinici completati nell'anno	15	20	18
N. totale di pazienti effettivamente reclutati	1.015	1.003	1.124
Entrate totali derivanti dall'attività dei trial (euro)	527.000	510.000	545.000

* Il numero dei pazienti arruolati comprende anche gli studi osservazionali e fisiopatologici che non sono conteggiati in tabella ma che consistono in 86 studi in corso di svolgimento e 21 studi completati.

Fonte: Area Ricerca e rapporti con le imprese – Settore *ranking* e terza missione

Tabella 81 – Trial clinici del Dipartimento di Scienze cardiologiche toraciche e vascolari nel triennio 2015-2017

Indicatore	2015	2016	2017
N. trial clinici in corso di svolgimento	1	1	1
N. trial clinici completati nell'anno	n.d.	n.d.	n.d.
N. totale di pazienti effettivamente reclutati	54	32	32
Entrate totali derivanti dall'attività dei trial (euro)	220.000	n.d.	n.d.

I dati si riferiscono ai trial in cui l'Università è capofila

Fonte: Area Ricerca e rapporti con le imprese – Settore *ranking* e terza missione

Tabella 82 – *Trial* clinici del Dipartimento di Scienze chirurgiche, oncologiche e gastroenterologiche nel triennio 2015-2017

Indicatore	2015	2016	2017
N. trial clinici in corso di svolgimento	26	43	40
N. trail clinici completati nell'anno	6	14	15
N. totale di pazienti effettivamente reclutati	339	444	596
Entrate totali derivanti dall'attività dei <i>trial</i> (euro)	570.857,95	2.171.325,32	566.849,24

Fonte: Unipd-Area Ricerca e rapporti con le imprese – Settore *ranking* e terza missione

Tabella 83 – *Trial* clinici del Dipartimento di Medicina molecolare nel triennio 2015-2017

Indicatore	2015	2016	2017
N. trial clinici in corso di svolgimento	11	7	8
N. trail clinici completati nell'anno	4	1	-
N. totale di pazienti effettivamente reclutati	71	72	81
Entrate totali derivanti dall'attività dei <i>trial</i> (euro)	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: Unipd-Area Ricerca e rapporti con le imprese – Settore *ranking* e terza missione

Tabella 84 – *Trial* clinici del Dipartimento di Neuroscienze nel triennio 2015-2017

Indicatore	2015	2016	2017
N. trial clinici in corso di svolgimento	2	4	1
N. trial clinici completati nell'anno	1	1	7
N. totale di pazienti effettivamente reclutati	14	8	41
Entrate totali derivanti dall'attività dei <i>trial</i> (euro)	(1)	56.000	78.947

(1) rimborso spese dirette all'azienda ospedaliera

Fonte: Unipd-Area Ricerca e rapporti con le imprese – Settore *ranking* e terza missione

A questi dati si aggiungono quelli del Dipartimento di Salute della donna e del bambino che li ha raccolti secondo uno schema proprio e che riguardano il numero totale di trial clinici nel triennio 2015-17: 48 nel 2015, 41 nel 2016 e 46 nel 2017.

Il NdV apprezza l'impegno di alcuni dipartimenti nel valorizzare la propria ricerca anche attraverso *trial* clinici, che ritiene costituiscano "buone pratiche" che certificano l'elevata qualificazione della ricerca sviluppata.

6.5.3. FORMAZIONE CONTINUA

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 negli ultimi tre anni accademici viene rappresentata nella tabella 85.

Tabella 85 – Corsi a Catalogo dell'Ateneo di Padova negli ultimi tre anni accademici

Dipartimento/Centro	N. corsi			Durata ore			Iscritti		
	2015/16	2016/17	2017/18	2015/16	2016/17	2017/18	2015/16	2016/17	2017/18
Centro interdip. di ricerca di Geomatica	12	11	3	256	240	56	136	110	13
Centro interdip. di ricerca sul Nordest "Giorgio Lago"	3	2	2	101	48	72	124*	63	60
Dip.to di Biomedicina comparata e alimentazione	0	1	1	0	48	48	0	18	16
Dip.to di Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata	1	2	0	120	144	0	24	29	0
Dip.to di Ingegneria dell'informazione	1	1	1	20	20	156	22	27	(2)
Dip.to di Ingegneria industriale	2	1	0	120	60	0	25	7	0
Dip.to di Medicina animale, produzioni e salute	0	1	2	0	35	44	0	10	41
Dip.to di Psicologia dello sviluppo e della socializzazione	0	1	1	0	24	24	0	198	(3)
Dip.to di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	0	1	0	0	150	0	0	50	0
Dip.to di Tecnica e gestione dei sistemi industriali	0	0	1	0	0	96	0	0	(3)
Totale	19	21	11	617	769	496	331	512	130

(1) non tutti hanno frequentato il 70% del corso

(2) il corso deve ancora partire

(3) in corso

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd – Settore Studi e valutazione (AFIP)

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.

6.5.4. PUBLIC ENGAGEMENT

Secondo ANVUR⁸⁹ per "*Public Engagement*" si intende l'insieme di attività senza scopo di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della società. L'attività e i benefici dell'istruzione

⁸⁹ "La valutazione della terza missione nelle Università e negli Enti di Ricerca – Manuale per la valutazione", ANVUR

superiore e della ricerca possono essere comunicati e condivisi con il pubblico in numerosi modi:

- pubblicazioni divulgative firmate dallo staff docente a livello nazionale o internazionale;
- partecipazioni dello *staff* docente a trasmissioni radiotelevisive a livello nazionale o internazionale;
- partecipazioni attive a incontri pubblici organizzati da altri soggetti (ad es. caffè scientifici, festival, fiere scientifiche, ecc.);
- organizzazione di eventi pubblici (ad es. Notte Europea dei Ricercatori, open day);
- pubblicazioni (cartacee e digitali) dedicate al pubblico esterno (ad es. *magazine* dell'università);
- giornate organizzate di formazione alla comunicazione (rivolta a PTA o docenti);
- siti *web* interattivi e/o divulgativi, *blog*;
- fruizione da parte della comunità di musei, ospedali, impianti sportivi, biblioteche, teatri, edifici storici universitari;
- organizzazione di concerti, mostre, esposizioni e altri eventi di pubblica utilità aperti alla comunità;
- partecipazione alla formulazione di programmi di pubblico interesse (*policymaking*);
- partecipazione a comitati per la definizione di standard e norme tecniche;
- iniziative di tutela della salute (es. giornate informative e di prevenzione);
- iniziative in collaborazione con enti per progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio;
- iniziative di orientamento e interazione con le scuole superiori;
- iniziative divulgative rivolte a bambini e giovani; iniziative di democrazia partecipativa (es. *consensus conferences*, *citizen panel*).

Prima del 2016 l'Ateneo non aveva realizzato un palinsesto coordinato di eventi dedicati, programmati e modulati, al pubblico interno ed esterno per iniziative di comunicazione di *public engagement*.

Nel 2016 il Prorettorato alle Relazioni culturali, sociali e di genere, ha dato vita a UNIVERSA, il palinsesto annuale coordinato di eventi che alterna in modo pianificato e organizzato rassegne permanenti ed eventi festivalieri su diversi temi di interesse culturale e sociale, anche di stretta attualità. Nel 2016 l'Università ha investito 213.565 euro nel palinsesto UNIVERSA che ha registrato 33.225 presenze. Il palinsesto era composto dalle seguenti attività:

- *BoCulture*, costituito da 6 eventi - complessivamente 1.640 presenze;
- *Equality Talk* costituito da 3 eventi - complessivamente 240 presenze;
- *Padova nello spazio* costituito da 3 eventi - complessivamente 850 presenze;
- *Nòva Open Innovation Days* (festival 29-30 settembre) e *Venetonight* - complessivamente 20.000 presenze complessive;
- *Risvegli. La primavera scientifica in Orto botanico* (festival 22-25 aprile) che ha visto la realizzazione di 7 *reading*/conferenze, 3 spettacoli/concerti e diversi laboratori per bambini e famiglie e ha registrato 6.495 visitatori;
- *Kids University* (dal 10 al 15 ottobre) che ha visto l'organizzazione di 95 laboratori per le scuole e attività per le famiglie (2 spettacoli, 20 laboratori nei musei universitari, laboratorio Kids Radio) per un totale di circa 4.000 presenze.

Nel 2017 l'Università ha aumentato l'investimento nel palinsesto UNIVERSA per complessivi 313.877 euro (+47% rispetto al 2016) di cui 40.000 euro di *fundraising*.

Accanto alle iniziative proposte anche nel 2016 (*BoCulture*, *Equality Talk*, *Risvegli*, *Kids University* e *VenetoNight*) che hanno registrato un incremento medio nelle presenze del 25%, il palinsesto si è arricchito con nuove tipologie di eventi quali:

- Padua Nobel Lecture (420 presenze),
- Patavina Libertas tra scienza e arti (440 presenze),
- One Book One City (450 presenze).

Nel 2017 sono stati inoltre ideati e realizzati due progetti speciali:

- la doppia replica dello spettacolo teatrale a Palazzo Moroni con Marco Paolini e Gabriele Vacis “Orazi e Curiazi. *Patavium Rave*” e le “Lecture liviane” che hanno coinvolto 1.500 presenze;
- il ciclo di spettacoli e visite guidate speciali “Galileo Meraviglia” collegati alla promozione della mostra “Rivoluzione Galileo” (concluso a marzo 2018) che ha visto 300 presenze all’evento di dicembre e circa 2.500 presenze alle visite guidate.

Per quanto riguarda le visite guidate organizzate dall’Ateneo, non è attualmente disponibile un dato puntuale sul numero delle visite, ma solo cifre stimate degli ospiti che hanno usufruito di visita guidata, non differenziate fra i due siti. In particolare, con riferimento al triennio 2015-2017, si stima che il numero di ospiti che ha visitato Palazzo del Bo e la Sala dei Giganti a Palazzo Liviano siano passati da 40.657 del 2015 a 46.596 nel 2016 a 51.683 nel 2017 per un incremento complessivo del 27%.

Per quanto concerne invece il numero di visitatori dell’Orto Botanico e del Giardino della biodiversità, si fa riferimento alla tabella 86.

Tabella 86 – Presenze e visite all’Orto Botanico e al Giardino della biodiversità nel triennio 2015-2017

	2015	2016	2017
Presenze*	166.287	169.095	180.026
Visite guidate (n. gruppi + n. gruppi scuole)	1.587	1.394	1.281

**La voce presenze delle tabelle corrisponde alle emissioni annuali di ticket. Nel 2017 comprende anche gli ospiti di convegni scientifici e manifestazioni culturali aperte al pubblico con ingresso gratuito (12.162 le persone registrate). Nelle annualità precedenti all’entrata in vigore del regolamento sulla concessione di spazi, cioè nel 2016 e nel 2015, tali presenze erano censite all’interno delle diverse categorie di appartenenza dei visitatori.*

Fonte: Unipd-Area Comunicazione e marketing

Il NdV apprezza la grande articolazione delle iniziative di *public engagement* che coinvolge un grandissimo numero di persone e strutture dell’Ateneo.

7. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione è da considerarsi prioritaria e strategica nei diversi ambiti del sistema universitario.

Gli obiettivi strategici, definiti dall'Ateneo per l'a.a. 2017-18⁹⁰, riguardano sia la didattica sia la ricerca, nell'ottica di creare un clima accademico internazionale nel quale la mobilità degli studenti e studentesse *incoming* ed *outgoing* si intrecci con la presenza di docenti internazionali. In particolare, l'Ateneo si pone due principali obiettivi: rendere i corsi di studio "ambientati" aperti e internazionali di apprendimento e incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale.

Sarà necessario un continuo e attento monitoraggio degli indicatori connessi a tali obiettivi per comprendere l'efficacia delle iniziative intraprese dall'Ateneo e individuare gli ambiti di miglioramento.

Nei paragrafi che seguono ci si soffermerà con maggiore dettaglio sugli aspetti di internazionalizzazione dell'offerta formativa *lauream* e *post-lauream*, mentre per quanto riguarda il tema dei finanziamenti internazionali alla ricerca si rinvia allo specifico capitolo "La Ricerca".

7.1. STUDENTI E STUDENTESSE INTERNAZIONALI

La capacità per un ateneo di attrarre studenti e studentesse stranieri è un indicatore rilevante ai fini dell'internazionalizzazione. Particolarmente significativo è il dato riguardante il numero di studenti e studentesse iscritti o immatricolati con titolo di diploma di scuola superiore conseguito all'estero che anche ANVUR considera nel calcolo degli indicatori che mette a disposizione degli atenei ai fini del monitoraggio dei CdS nell'ambito del processo AVA.

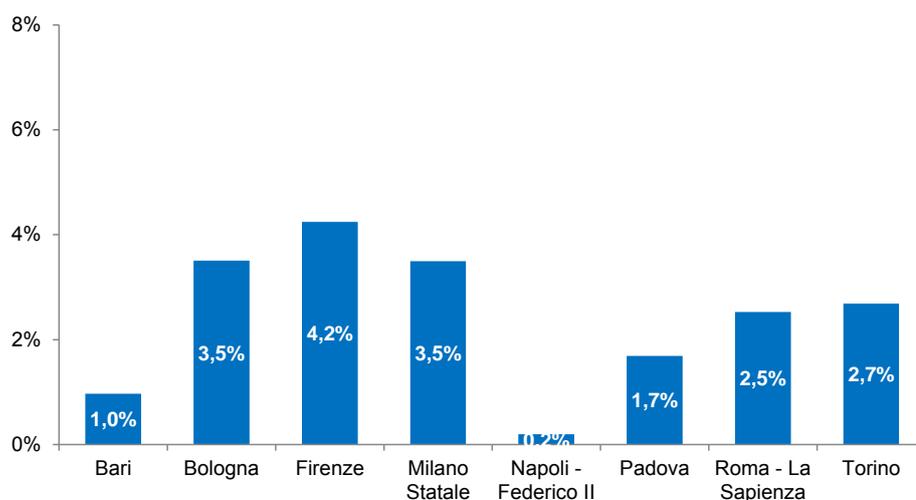
Con riferimento agli immatricolati e alle immatricolate patavini (lauree e lauree magistrali a ciclo unico), la percentuale di studenti e studentesse con titolo conseguito all'estero è pari all'1,7% nell'a.a. 2016/17, facendo registrare un *trend* in crescita dopo alcuni anni di calo (cfr. Capitolo "La didattica"). Nel confronto con gli altri atenei, il dato risulta basso, seguito da Bari e Napoli-Federico II (Grafico 40).

Passando agli iscritti e alle iscritte al primo anno nelle lauree magistrali l'attrattività aumenta nell'anno di riferimento: la percentuale degli studenti e studentesse con titolo della laurea triennale conseguito all'estero è del 3,6%. Nel gruppo di confronto, però, Padova continua a collocarsi nelle posizioni più basse. Questi dati richiedono una riflessione, anche alla luce del crescente numero di corsi erogati in lingua inglese e della loro effettiva efficacia (Grafico 41).

L'internazionalizzazione è ancora più strategica nell'ambito della formazione *post-lauream*. La tabella 87 riporta il numero di iscritti stranieri nei corsi *post-lauream* nel triennio 2014/15-2016/17. Dai dati spicca tra tutti la crescente e rilevante presenza di stranieri nei dottorati di ricerca.

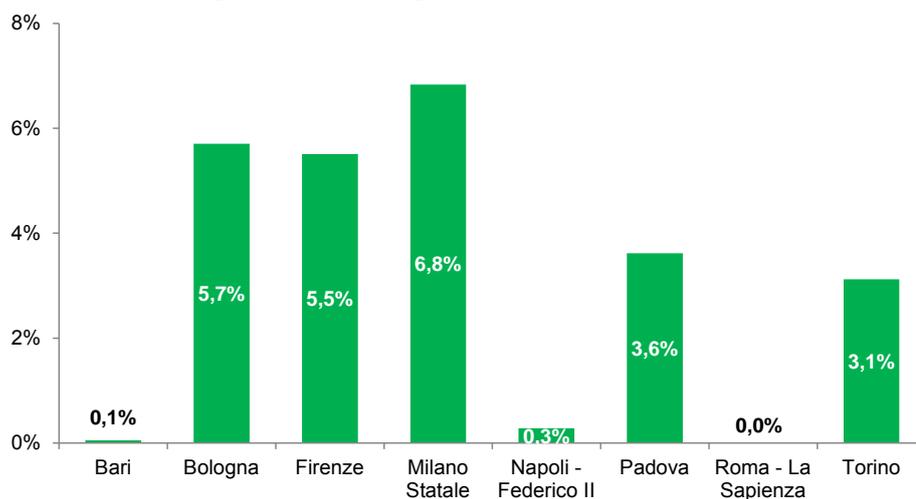
⁹⁰ Documento "Ciclo della *performance*: obiettivi strategici", approvato dal CdA con delibera n. 544 del 20/12/2016.

Grafico 40 – Attrattività dei CdS: % immatricolati con titolo di diploma conseguito all'estero nel gruppo di confronto nell'a.a. 2016/17



Fonte: Elaborazioni su dati ANS–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Grafico 41 – Attrattività dei CdS: % iscritti al I anno delle lauree magistrali con titolo di laurea triennale conseguito all'estero nel gruppo di confronto nell'a.a. 2016/17



Fonte: Elaborazioni su dati ANS–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Tabella 87 – Attrattività dei corsi *post-lauream*: numero di iscritti stranieri e relativa percentuale sul totale iscritti per tipologia di offerta formativa e per anno accademico nell'Ateneo di Padova

Tipologia di offerta formativa	2014/15		2015/16		2016/17	
	N.	%	N.	%	N.	%
Corsi di dottorati di ricerca	164	12,0	183	14,1	206	16,8
Scuole di specializzazione	13	0,8	8	0,5	6	0,2
Master 1° livello	142	20,9	72	12,1	65	7,7
Master 2° livello	31	7,2	15	3,7	35	6,4

Fonte: Unipd–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

La tabella 88 fornisce un approfondimento sulla provenienza internazionale degli iscritti e delle iscritte stranieri ai diversi corsi *post-lauream*. Significativo è il fatto che circa il 45,9% degli iscritti/e internazionali ai dottorati di ricerca provenga dall'Asia.

Tabella 88 – Attrattività dei corsi *post-lauream*: numero di iscritti stranieri e relativa percentuale sul totale iscritti per tipologia di offerta formativa e per provenienza nell'Ateneo di Padova (a.a. 2016/2017)

Area di provenienza	Iscritti stranieri						Totale	
	Scuole di specializzazione		Dottorati di ricerca		Master e corsi di perfezionamento		N.	%
	N.	%	N.	%	N.	%		
Unione Europea	7	20,0	46	22,2	90	52,9	143	34,7
Extra Unione Europea	19	54,3	20	9,7	24	14,1	63	15,3
Asia	1	2,9	95	45,9	25	14,7	121	29,4
Africa	5	14,3	19	9,2	5	2,9	29	7,0
America	3	8,6	26	12,6	25	14,7	54	13,1
Oceania		0,0	1	0,5	1	0,6	2	0,5
Totale	35	100,0	207	100,0	170	100,0	412	100,0

Fonte: Unipd–Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

7.2. CORSI INTERNAZIONALI

L'Università di Padova offre percorsi formativi internazionali definiti e organizzati in collaborazione con una o più istituzioni straniere. Tali percorsi prevedono un sostanziale periodo di frequenza della sede estera che segue o precede un periodo di studio presso l'Ateneo patavino. A conclusione del percorso formativo internazionale, lo studente o la studentessa consegue un titolo doppio rilasciato dalle università coinvolte o un titolo rilasciato congiuntamente da due o più delle istituzioni *partner*, a seconda di quanto previsto dalle diverse normative nazionali e dagli accordi con le istituzioni straniere *partner*.

Come definito dall'allegato 3 del D.M. 635/2016, i corsi di studio considerati internazionali sono quelli con almeno una delle seguenti caratteristiche:

- corsi interateneo organizzati con atenei stranieri, che prevedono il rilascio del titolo congiunto, doppio o multiplo;
- corsi con mobilità internazionale strutturata per i quali si prevede o è già certificato che almeno il 20% degli studenti e studentesse iscritti acquisiscano o abbiano acquisito almeno 12 CFU all'estero;
- corsi erogati in lingua straniera;
- corsi di laurea magistrale con la partecipazione di università italiane e selezionati per un cofinanziamento comunitario nell'ambito del programma comunitario "Erasmus plus 2014-2020" Azione Centralizzata Chiave 1.

Nell'a.a. 2016/17 l'Ateneo di Padova ha attivato 16 CdS internazionali (tabella 89).

Tabella 89 – Numero di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico
"internazionali"

Classe	Nome CdS	Interateneo	Lingua straniera	Mobilità strutturata	Erasmus Plus	Internazionale
LM-69 Scienze e tecnologie agrarie	Sustainable agriculture - Agricoltura sostenibile	0	1	0	1	1
LM-35 Ingegneria per l'ambiente e il territorio	Environmental Engineering	0	1	0	0	1
LM-81 Scienze per la cooperazione allo sviluppo	Local Development - Sviluppo Locale	1	0	1	0	1
LM-44 Modellistica matematico-fisica per l'ingegneria	Mathematical Engineering - Ingegneria matematica	0	1	0	0	1
LM-14 Filologia moderna	Filologia moderna	1	0	0	0	1
L-24 Scienze e tecniche psicologiche	Psychological Science - Scienze Psicologiche Cognitive	0	1	0	0	1
LM-51 Psicologia	Neuroscience and Clinical Neuropsychology	0	1	0	0	1
LM-70 Scienze e tecnologie alimentari	Italian Food and Wine - Alimenti e Vini d'Italia	0	1	0	0	1
LM-73 Scienze e tecnologie forestali ed ambientali	Forest science - Scienze forestali	0	1	0	1	1
LM-84 Scienze storiche	Scienze storiche	1	0	1	0	1
LM-9 Biotecnologie mediche, veterinarie e farmaceutiche	Medical Biotechnologies	0	1	0	0	1
LM-9 Biotecnologie mediche, veterinarie e farmaceutiche	Pharmaceutical Biotechnologies - Biotecnologie farmaceutiche	0	1	0	0	1
LM-56 Scienze dell'economia	Economics and Finance - Economia e Finanza	0	1	0	0	1
LM-77 Scienze economico-aziendali	Business Administration - Economia e Direzione aziendale	0	1	0	0	1
LM-52 Relazioni internazionali	Human Rights and Multi-level Governance	0	1	0	0	1
			12	2	2	15

Fonte: Banca dati dell'offerta formativa (Sua-Cds 2016/2017) - Numero di Corsi di Studio "internazionali" così come definiti all'allegato 3 del DM 635/2016 accreditati a.a. 2016/17"

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.

Oltre ai corsi internazionali, 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. 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 dei corsi di laurea triennale, singoli insegnamenti in lingua inglese, aperti sia a studenti e studentesse italiani e 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 e ricercatrici, dottorandi e dottorande, studenti e studentesse *post-graduate* italiani e stranieri, professionisti e dipendenti pubblici o privati. Nel 2016 ne sono state attivate 14 e nel 2017 ne sono state attivate 23.

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 mirato a costruire pacchetti di offerta didattico-scientifica che possano essere facilmente accessibili a studenti e studentesse 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.

7.3. MOBILITÀ INTERNAZIONALE

Di seguito viene trattata la mobilità internazionale nel suo concetto più ampio, partendo dall'analizzare i flussi di entrata e uscita degli studenti e studentesse al fornire un dettaglio dei programmi di mobilità attivi nell'Ateneo, fino a presentare gli indicatori ANVUR sull'internazionalizzazione.

7.3.1. STUDENTI E STUDENTESSE IN ENTRATA E IN USCITA

La mobilità internazionale degli studenti e studentesse si realizza grazie a numerosi programmi e iniziative. Uno sguardo sui flussi in entrata e in uscita nell'a.a. 2016/17 viene fornito dalla tabella 90. Quasi l'80% degli spostamenti, in entrambi i sensi, è stato possibile grazie al programma *Erasmus+ for Study*. Altri rilevanti programmi sono l'*Erasmus+ Traineeship*⁹¹,

⁹¹ L'*Erasmus+ Traineeship* consente agli studenti di accedere a tirocini presso imprese, centri di formazione e di ricerca.

l'Erasmus Mundus e gli accordi bilaterali.

Tabella 90 – Mobilità internazionale: numero di studenti/esse in uscita e in entrata per tipologia di programma nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2016/17

Programma	Studenti in uscita		Studenti in entrata		Totale	
	N.	%	N.	%	N.	%
Erasmus+ Studio	1.466	79,8	1.070	78,3	2.536	79,2
Erasmus+ <i>Traineeship</i>	217	11,8	95	6,9	312	9,7
Erasmus Mundus Azione 1	50	2,7	92	6,7	142	4,4
Erasmus Mundus Azione 2	2	0,1	13	1,0	15	0,5
Accordi Bilaterali	64	3,5	71	5,2	135	4,2
Altri percorsi congiunti	23	1,3	19	1,4	42	1,3
Altro: mobilità Coimbra Group (<i>Student Exchange Network</i> – SEN); mobilità verso la Svizzera (SEMP)	14	0,8	7	0,5	21	0,7
Totale	1.836	100,0	1.367	100,0	3.203	100,0

Fonte: Unipd – *International Office*

Analizzando i valori messi a disposizione dal Portale⁹² dei dati dell'istruzione superiore del MIUR (<http://ustat.miur.it/opendata/>) e riportati nelle tabelle 91 e 92, è possibile avere un confronto temporale e con gli altri atenei.

Tabella 91 – Mobilità internazionale: numero di studenti/esse in uscita e in entrata e relativa percentuale sul totale iscritti per anno accademico dell'Ateneo di Padova

a.a.	Studenti in uscita		Studenti in entrata	
	N.	%	N	%
2015/16	1.532	2,6	1.080	1,8
2014/15	1.452	2,5	1.063	1,8
2013/14	1.313	2,2	1.014	1,7
2012/13	1.262	2,1	850	1,4
2011/12	1.175	1,9	900	1,5

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR– Settore Studi e Valutazione

Tabella 92 – Mobilità internazionale: numero di studenti/esse in entrata e in uscita e relativa percentuale sul totale iscritti negli atenei del gruppo di confronto nell'a.a. 2015/16

Ateneo	Studenti in uscita		Studenti in entrata	
	N.	%	N.	%
Bari	403	1,0	244	0,6
Bologna	2.839	3,8	2.480	3,3
Firenze	1.016	2,0	1.198	2,4
Milano	1.090	1,9	532	0,9
Napoli–Federico II	1.098	1,4	395	0,5
Padova	1.532	2,6	1.080	1,8
Roma–La Sapienza	1.927	2,0	1.238	1,3
Torino	1.312	2,0	580	0,9

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR– Settore Studi e Valutazione

⁹² I dati delle tabelle 8 e 9 non sono confrontabili con quelli della tabella 7, basandosi su fonti diverse.

Nel quinquennio 2011/12-2015/16 si assiste a un costante aumento sia per la mobilità in uscita che per quella in entrata. Il confronto con gli altri atenei mostra Padova al secondo posto per il numero di studenti e studentesse in uscita, con un rapporto tra studenti e studentesse in mobilità in uscita e studenti e studentesse iscritti pari al 2,6%, e al terzo posto per la mobilità in entrata con l'1,8%.

7.3.2. PROGRAMMI DI MOBILITÀ INTERNAZIONALE

Erasmus+ Studio

Il programma *Erasmus+ Studio* permette di trascorrere un periodo di studio (da 3 a 12 mesi) presso una delle oltre 500 università convenzionate di uno dei paesi europei partecipanti al programma o, dal 2015, anche di un paese extra-europeo. È possibile effettuare la mobilità per ogni ciclo di studio, per la frequenza di corsi ed esami, la preparazione della tesi di laurea, lo svolgimento di attività di tirocinio, purché affiancata ad un periodo di studio.

Erasmus+ Traineeship

Il programma *Erasmus+ Traineeship* permette di svolgere un tirocinio presso un'impresa straniera. I tirocini sono rivolti a studenti e studentesse in corso e laureandi in prossimità del titolo che possono svolgerlo fino a 12 mesi dopo il conseguimento della laurea. Gli studenti e studentesse che partono per motivi di tirocinio ricevono un contributo comunitario differenziato in relazione al costo della vita del paese di destinazione.

Erasmus Mundus – Azione 1 e Azione 2

Il programma *Erasmus Mundus* si è formalmente concluso nel 2013, ma sono tuttora attivi o in fase di conclusione i progetti relativi alle prime sue due azioni (Azione 1 e Azione 2).

L'Azione 1, confluita nell'iniziativa *Erasmus Mundus Joint Master Degrees EMJMD*⁹³, prevede un periodo di studio in almeno due università di due diversi Paesi, con rilascio di un titolo doppio o congiunto, e coinvolge un *network* di oltre 50 università straniere di oltre 20 diversi Paesi europei ed extraeuropei. L'Ateneo partecipa a 12 progetti EMJMD elencati nella tabella 105, 3⁹⁴ dei quali rifinanziati nell'a.a. 2016/17.

⁹³ Azione Chiave 1 – mobilità nell'ambito del nuovo programma di istruzione e formazione superiore Erasmus+.

⁹⁴ I progetti EMJMD, rifinanziati nell'a.a. 2016/17, sono SUTROFOR, MEDFOR e TPTI e si riferiscono agli anni accademici 2017/18 e 2018/19.

Tabella 93 – Erasmus Mundus Joint Master Degrees ed Erasmus Mundus Azione 1: elenco progetti dell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2016/17

Tipologia di corso	Nome progetto
Laurea Magistrale	PLANTHEALTH – Plant Health in Sustainable Cropping Systems
	ASTROMUNDUS – Astrophysics
	MEDfOR – Mediterranean Forestry and Natural Resources Management
	NUPHYS – Erasmus Mundus Master Joint Degree Nuclear Physics
	STeDE – Erasmus Mundus Master in Sustainable Territorial Development
	SUTROFOR – Master in Sustainable Tropical Forestry Development
	SUFONAMA – Master in Sustainable Forest and Nature Management
Master universitario	TPTI – Techniques, Patrimoines, Territoires de l'Industrie: Histoire, Valorisation, Didactique
	SAHC – Advanced Master in Structural Analysis of Monuments and Historical Constructions
Dottorato di ricerca	ALGANT DOC – Algebra, Geometry and Number Theory Joint Doctorate
	EXTATIC – Extreme-ultraviolet and X-ray Training in Advanced Technologies for Interdisciplinary Cooperation
	FUSION-DC – International Doctoral College in Fusion Science and Engineering

Fonte: Unipd – International Office

A fronte della continua diminuzione del numero di borse di studio offerte dalla Commissione Europea agli studenti e studentesse *Erasmus Mundus*, va rilevato che il numero di studenti e studentesse partecipanti è rimasto pressoché stabile; l'attrattività di percorsi di titolo doppio/congiunto è confermata anche dalla partecipazione di studenti e studentesse *self-sponsored*, il cui numero sembra essersi attestato stabilmente attorno al 10%.

L'Ateneo ha sostenuto l'attribuzione di borse di studio per alcuni progetti specifici: a titolo di esempio, il progetto EMA1 ALGANT, alla 12° edizione, ha proseguito le proprie attività anche per l'a.a. 2016/17 senza finanziamento comunitario, grazie al sostegno di una borsa di mobilità di durata biennale.

L'Azione 2 è in fase conclusiva e confluita nei progetti di *International Credit Mobility (ICM) with Partner Countries* (Paesi non-UE) nell'ambito del Programma *Erasmus+*. Due progetti si sono conclusi a fine 2017 (Tabella 94), uno dei quali Padova ha avuto il ruolo di coordinatore, con un finanziamento 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 94 – Erasmus Mundus Azione 2: elenco progetti dell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2016/17

Nome progetto	Area geografica coinvolta
AL-IDRISI – A scholarship scheme for exchange and cooperation between Europe and North Africa	Nord Africa
SILKROUTE – SILK Road Universities Towards Europe (coordinatrice l'Università di Padova)	Asia

Fonte: Unipd – International Office

L'Agenzia Nazionale *Erasmus+ Indire* ha finanziato un numero crescente di collaborazioni richieste dall'Ateneo: dal *budget* attribuito a Padova nel 2015 di 517.000 euro, si passa a quasi 790.000 euro nel 2016 e a oltre 1.130.000 euro nel 2017. Gli accordi attivi per l'a.a. 2016/17 sono 56, con una mobilità di 70 studenti e studentesse *incoming* da 15 Paesi e 4 studenti e studentesse *outgoing* verso 3 Paesi. Le Università *partner* con cui sono attualmente attivi degli accordi ICM sono situati in 31 Paesi, numero quasi raddoppiato rispetto all'anno accademico precedente, tra cui anche Stati Uniti, Canada, Australia, Giappone, Cina, Taiwan, India e Israele.

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*, due 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 esauriscono 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 (ICM) 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. 2016/17, sono stati firmati 75 nuovi accordi di collaborazione accademica, rispetto ai 64 firmati nell'anno precedente. Il numero complessivo di accordi attivi fino al 30/09/2017 risulta pari a 307.

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 20^a università nel *QS Ranking*) e, ad agosto 2017, è stato rinnovato l'accordo con la *University of New South Wales*. Mentre, nell'ambito degli accordi con la Cina, si segnala che nel 2017 sono stati firmati 11 nuovi accordi con importanti istituzioni di istruzione superiore.

Progetto Cina

A febbraio 2017 con delibera del CdA è stato approvato il "Progetto Cina" grazie al quale dal mese di settembre 2017 è attivo, presso l'*International Office*, uno sportello dedicato a supportare le collaborazioni con questo Paese, tramite l'assunzione di una risorsa madrelingua cinese. Il "Progetto Cina" prevede altresì il coordinamento ed il supporto delle attività di un corrispettivo ufficio sito sul territorio Cinese (nel campus della *Guangzhou University* nella provincia del *Guangdong*) tramite l'assunzione di una ulteriore risorsa dedicata, individuata in loco. In tale sede lo sportello sarà attivo dai primi mesi del 2018.

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 ha avuto riscontri molto positivi nel corso dell'a.a. 2016/2017, consentendo di finalizzare nuove iniziative in diversi ambiti disciplinari. Di particolare rilievo, si segnalano l'approvazione dell'Accordo di Cooperazione con l'École Nationale des Travaux Publics – Yaoundé (Camerun) per il rilascio del doppio titolo agli studenti e studentesse delle Lauree Magistrali in Ingegneria Civile e Environmental Engineering e due nuovi Accordi di Cooperazione che prevedono, rispettivamente, il rilascio di doppio titolo in Economia e Business Administration sono stati siglati con l'École Supérieure de Commerce, Group ESC-Clermont (Francia). Nell'ambito del nuovo corso di laurea magistrale "ICT for Internet and Multimedia", si segnala l'approvazione di due iniziative che coinvolgono l'Universidad Politécnica de Madrid- Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación, Spagna, e con la National Taiwan University, Taiwan. Per la prima volta l'Ateneo ha inoltre sottoscritto un accordo con l'università francese di Paris II- Pantheon Assas, grazie al quale gli studenti e

studentesse iscritti al corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza avranno la possibilità di completare una formazione internazionale conseguendo il doppio titolo italiano e francese. Infine l'Ateneo ha approvato un Memorandum of Understanding con la University of British Columbia, Canada, che consente la partecipazione al programma internazionale TRANSFOR–M: Transatlantic Master's Programs Leading to Dual Degree in Forestry and Environmental Management: l'iniziativa si rivolge agli studenti e studentesse iscritti ai corsi di studio di ambito forestale, e offre la possibilità di svolgere periodi di mobilità internazionale presso la sede canadese ed eventualmente di conseguirvi il titolo finale. La mobilità delle nuove iniziative è stata avviata a partire dall'a.a. 2017/2018.

L'interesse degli studenti e studentesse a partecipare ai percorsi internazionali viene confermato: complessivamente i flussi di mobilità coinvolgono 23 studenti e studentesse *outgoing* e 19 studenti e studentesse *incoming*, per un totale di 42 studenti e studentesse.

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. 2016/17, con la selezione di 9 studenti e studentesse per il primo anno di mobilità e la continuazione delle 9 mobilità, selezionate nel precedente anno accademico, nelle sedi consorziate in Francia, Spagna, Portogallo e Danimarca.

La tabella 95 riassume la partecipazione dell'Ateneo, nell'a.a 2016/17, a percorsi internazionali non *Erasmus Mundus* finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti (20 nel complesso considerando anche il progetto TIME, 4 a livello di laurea triennale, 15 a livello di laurea magistrale e 1 a livello di laurea magistrale a ciclo unico).

Tabella 95 – Elenco dei programmi congiunti finalizzati al rilascio del titolo doppio o congiunto nell'a.a. 2016/17

Accordo Bilaterale	Area	Corso di studio
Ecole Supérieure de Commerce de Montpellier, (France)	Economia	Laurea in Economia e Management - L18
Manchester Metropolitan University - Business School (UK)	Economia	Laurea in Economia e Management - L18
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca (Romania)	Studi Europei	Laurea in Scienze Politiche, Studi Internazionali e Governo delle Amministrazioni - L36
Friedrich Schiller Universität Jena	Filosofia - Idealismo Tedesco e filosofia dell'Europa Moderna	Laurea Magistrale in Scienze Filosofiche - LM78
Université Stendhal-Grenoble 3	Filologia - Francesistica e Italianistica	Laurea Magistrale in Filologia Moderna - LM14
Université Paris V et Paris VII	Biologia - Genétique Moleculaire	Laurea Magistrale in Biologia Molecolare, Curriculum "Génétique moleculaire"- LM6
Università Jagellonica di Cracovia (Polonia)	Studi Europei	Laurea Magistrale in Studi Europei -LM90
University of Wrocław (Polonia)	Diritti umani	Laurea Magistrale in "Human Rights and Multi-Level Governance" – LM52
University of Georgia (USA)	Agricoltura	Laurea Magistrale Sustainable Agriculture LM 69
University of ULM (Germania)	Medicina Molecolare	Laurea Magistrale Medical Biotechnology LM 9
TIME (vedi capoverso dedicato)	Ingegneria	Tutti i corsi di studio della scuola di ingegneria
Telecommunication-Universidad Politécnica de Madrid-Spagna	Ingegneria delle Telecomunicazioni	Laurea Magistrale ICT for Internet and Multimedia – LM27
Economia École Supérieure de Commerce, Group ESC-Clermont, Francia	Economia	Laurea in Economia e Management - L18
Business Administration- École Supérieure de Commerce, Group ESC-Clermont, Francia	Economia	Laurea Magistrale in Business Administration – LM77
Giurisprudenza Université Paris II-Panteon Assas-Francia	Giurisprudenza	Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Giurisprudenza – KMG01
Telecommunication-NTU-Taiwan	Ingegneria delle Telecomunicazioni	Laurea Magistrale ICT for Internet and Multimedia – LM27

Accordo Bilaterale	Area	Corso di studio
TRANSFOR-M: Transatlantic Master's Programs Leading to Dual Degrees in Forestry and Environmental Management (University British Columbia, Canada)	Scienze Forestali	Laurea Magistrale in Forest Science – LM 73
ALGANT – Master course in Algebra, Geometry and Number Theory (Francia, Germania, Paesi Bassi, India, Canada, Sud Africa).	Matematica	Laurea Magistrale in Matematica – LM 40
Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics – Yaoundé (Camerun)	Ingegneria Ambientale	Laurea Magistrale in Environmental Engineering – LM 35
Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics – Yaoundé (Camerun)	Ingegneria Civile	Laurea Magistrale in Ingegneria Civile – LM 23

Fonte: Unipd – International Office

Degree seeking

Anche se numericamente ancora modesto, è in crescita il numero di studenti e studentesse in entrata cosiddetti *degree seeking*, ovvero studenti e studentesse internazionali con titolo estero che si iscrivono all'Università di Padova con l'obiettivo di conseguirvi il titolo finale e senza essere parte di programmi internazionali. Nell'a.a. 2016/17 si sono immatricolati 375 studenti e studentesse *degree seeking*, di cui 291 studenti e studentesse iscritti all'Ateneo senza essere parte di programmi internazionali, e 84 studenti e studentesse iscritti all'Ateneo attraverso programmi internazionali di mobilità (*Erasmus Mundus* Azione 1-2 e percorsi finalizzati al rilascio del doppio titolo).

Nell'ottica di aumentare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti di questi studenti e studentesse e con l'obiettivo di offrire un supporto strutturato e rivolto alle loro esigenze specifiche, a partire dall'a.a. 2016/2017 è stato istituito il *Welcome Desk* che funge come punto di contatto primo ed unico per gli studenti e studentesse *degree seeking*. La creazione del *Welcome Desk* è stata accompagnata da un potenziamento dell'organico, con l'assunzione di due unità di personale, e da una profonda riorganizzazione dei flussi interni di gestione della carriera dello studente, ridefinendo i ruoli dei vari attori coinvolti all'interno dell'Area Didattica e servizi agli studenti. La nuova organizzazione prevede che tutte le attività precedenti all'immatricolazione (promozione tramite sito istituzionale di Ateneo, portali, *social network* e *newsletter*; gestione delle agevolazioni economiche per gli studenti e le studentesse; supporto giornaliero nella fase di pre-immatricolazione; supporto nelle procedure di richiesta del visto) siano ora in capo al *Welcome Desk*, mentre dall'immatricolazione in poi le attività restano in capo all'Ufficio Carriere studenti. In particolare, tra le iniziative sviluppate per supportare l'attrattività dell'Ateneo si segnalano: l'apertura anticipata a gennaio dei bandi per l'iscrizione ai corsi di studio in lingua inglese; l'esonero totale dal pagamento della tasse universitarie per il primo anno di corso, con possibilità di rinnovo per il secondo anno previo mantenimento dei requisiti di merito (attivo dall'a.a. 2017/18) e l'erogazione di borse di studio annuali (*Padova International Excellence Scholarship Programme*) dell'ammontare lordo di 12.000 euro (attiva dall'a.a. 2018/19).

7.4. AZIONI DI ATENEO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Iniziative di cooperazione universitaria

Nel 2017 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: nell'ambito dell'8^a edizione del bando - finanziata con un *budget* di 100.000 Euro - sono

stati selezionati 44 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 Scientists

Molto positivi sono stati anche i riscontri per l'iniziativa *Visiting Scientists*, avviata nel 2010 allo scopo di incoraggiare la mobilità in entrata per brevi periodi (1-3 mesi) di studiosi e studiose 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, e 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 Scientists*.

Visiting Professors

Nel corso dell'anno accademico 2016/2017 l'Ateneo ha promosso diverse iniziative finalizzate ad incrementare la presenza di docenti stranieri (*Visiting Professors*), chiamandoli a svolgere attività didattica frontale in lingua veicolare, attività di tipo seminariale e, in alcuni casi, attività di collaborazione scientifica presso i dipartimenti.

Nell'ambito dell'iniziativa "Bando per il finanziamento di attività di Internazionalizzazione della Didattica A.A.2016/2017", è stato messo a disposizione un *budget* complessivo pari a 600.000 euro che ha consentito di finanziare la permanenza in Ateneo di 175 docenti internazionali che hanno tenuto circa 200 seminari e 6 diversi insegnamenti nei corsi di studio dell'Ateneo erogati in lingua inglese.

Ulteriori 21 *Visiting Professors* sono stati invitati nell'ambito del "Bando *Visiting Professors* 2016" promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo d'intesa con l'Ateneo: 7 di essi hanno avuto un incarico di docenza e 21 hanno svolto la loro attività di ricerca nei dipartimenti.

Welcome Days

Per tutti gli studenti e studentesse *incoming* è stata organizzata una *Welcome Week*, articolata in diversi momenti: un *Welcome Day* generale di benvenuto, una giornata dedicata alle visite guidate della città e dei *Welcome Days* specifici per ciascuna scuola di Ateneo, durante i quali sono state portate a termine le pratiche di immatricolazione degli studenti e studentesse "*Erasmus+ Studio*" in ingresso. Tali eventi hanno visto la partecipazione di oltre 800 studenti e studentesse nel primo semestre (27 – 30 Settembre 2016) e di oltre 400 studenti e studentesse nel secondo semestre (1 - 3 Marzo 2017). L'iniziativa si inserisce nelle procedure di accoglienza degli studenti e studentesse in mobilità che vedono protagonisti lo *staff* dell'Ufficio e i *tutor* partecipanti al progetto *Buddy-Erasmus*, avviato da qualche anno e descritto nel paragrafo 6.5.

Staff Week

Per il quinto anno consecutivo è stata organizzata l'*Erasmus International Staff Training Week* (22 – 25 Novembre 2016) 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 tecnico-amministrativi e docenti, selezionati sulla base delle numerosissime candidature

ricevute e rappresentativi dell'intero scenario europeo di Istituzioni di Istruzione Superiore. La formazione ha riguardato il tema delle competenze interculturali dalle diverse prospettive: quella degli studenti e studentesse, quella dello staff tecnico-amministrativo e quella del personale docente.

In seno alla *Staff Week* è stato poi organizzato un seminario (24 Novembre 2016) 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 Austria, Francia, Germania, Italia e Spagna 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 condivisi e discussi dalle agenzie nazionali partecipanti con la rete Europea di Agenzie Nazionali.

Network e Associazioni Internazionali

La presenza padovana in reti ed associazioni internazionali è significativa da molti anni. In particolare, si segnala il ruolo attivo nel *Coimbra Group* e nelle sue varie articolazioni operative. Nell' a.a. 2016/17, la partecipazione dei vari referenti padovani dei Gruppi di Lavoro della rete si è ulteriormente intensificata, favorendo lo sviluppo e la condivisione delle attività della rete stessa. L'Ateneo partecipa inoltre all'EUA – *European University Association*, 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)*, con il *Scholars at Risk - Network* e con la rete di esperti EAIE sui percorsi internazionali.

Delegazioni internazionali e “Padova Meets”

L'accoglienza di delegazioni internazionali, i “*Padova Meets*” e, più in generale, gli eventi internazionali hanno la funzione cruciale di sviluppare contatti a livello interdisciplinare e interdipartimentale, nell'ottica di realizzare relazioni di elevato spessore e di lungo periodo negli ambiti della didattica, della ricerca e della terza missione fra l'Università di Padova e atenei internazionali.

Nell'a.a. 2016/2017, gli incontri con delegazioni internazionali sono quasi triplicati, passando da 8 a 23 eventi. Guardando alle macro-aree geografiche coinvolte, spicca l'Asia con 9 delegazioni, segue l'Europa che raggiunge quota 7, mentre il Nord-America e l'Africa si attestano rispettivamente a quota 4 e 3. L'insieme di queste iniziative ha attivato nuovi rapporti di collaborazione internazionale e/o potenziato quelli esistenti. Sovente, vengono accompagnati dalla sigla di *Memorandum of Understanding (MOU)* che sanciscono formalmente il rapporto di collaborazione.

Relativamente agli eventi internazionali, si segnala in particolare *Padova meets Oxford*, tenutosi a Novembre 2017. Il *meeting* internazionale ha visto coinvolte l'Università di Padova, l'Università di Oxford e rappresentanti di Istituzioni e di enti museali di entrambe le città. L'evento si è articolato su più *panel* tematici: *Medicine, History, Palaeography, Codicology and Classical Studies, Physics and Astronomy, Statistical Sciences, Modern Languages, Botanical Gardens, Museums*. I docenti coinvolti si sono impegnati per sviluppare iniziative comuni di didattica a livello dottorale, di ricerca, e di terza missione, finalizzate a rafforzare la

collaborazione scientifica tra i due Atenei. In tale occasione, si è tenuta anche la cerimonia per il conferimento della Laurea *ad honorem* in Scienze storiche al Prof. Chris Wickham, già *fellow* di *All Souls College* e Chichele Professor di Storia Medievale all'Università di Oxford.

7.5. VISIBILITÀ DELL'ATENEO AI FINI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Per migliorare la visibilità e l'attrattività dell'Ateneo in chiave internazionale, sono state intraprese diverse azioni volte al miglioramento del sito *web* di Ateneo, vale a dire il primo e più importante punto di contatto con gli utenti di qualsiasi provenienza geografica.

A partire dall'a.a. 2016/2017 è iniziata un'accurata attività di mappatura e analisi, sia della versione inglese sia di quella italiana, per individuare le sezioni di maggior interesse per un'utenza internazionale e censire gli interventi di aggiornamento e/o revisione. In particolare, l'iniziativa di ristrutturazione della versione inglese del sito *web* di Ateneo ha interessato l'organizzazione dei contenuti, la presentazione dei corsi e la revisione dei testi dal punto di vista linguistico e comunicativo, anche attraverso l'uso di un linguaggio meno formale e più diretto. L'attività proseguirà nel 2018 fino al consolidamento di una struttura funzionale e aggiornabile con semplicità e continuità, sia per quanto riguarda la parte inglese sia quella italiana.

La pubblicizzazione dell'offerta didattica in lingua inglese attraverso un servizio *web* dedicato (*Studyportals*⁹⁵), iniziata a gennaio 2017, ha raggiunto oltre 11.000 utenti unici, con un incremento del 32% degli immatricolati ai corsi di studio erogati in lingua inglese. A fronte di questi risultati positivi, l'Ateneo ha deciso di continuare ad avvalersi di questa possibilità e di ampliare i canali di comunicazione, selezionando ulteriori piattaforme *web* analoghe (*Masterstudies*⁹⁶, *Findamasters*⁹⁷, *Studylink*⁹⁸). Questa azione consente all'Ateneo di promuovere in maniera coordinata e univoca l'offerta formativa in lingua inglese, beneficiando delle opportunità in termini di visibilità sul *web*, posizionamento, report dati e statistiche.

In collaborazione con l'Ufficio Comunicazione, sono state promosse numerose campagne promozionali sui *social network* - in particolare tramite *Facebook* e *YouTube* - a supporto della pubblicizzazione dell'offerta formativa e dei servizi dell'Ateneo.

Tra le diverse iniziative organizzate, si segnala anche l'evento per le Celebrazioni del Trentennale del Programma Erasmus, organizzato presso l'Orto Botanico il 20 Ottobre 2017. L'iniziativa ha visto come protagonisti oltre 300 studenti e studentesse italiani e internazionali accomunati dall'esperienza di mobilità Erasmus, e ha rappresentato una vetrina d'eccezione per l'Ateneo e le sue attività di internazionalizzazione. In quest'occasione, sono stati premiati i vincitori di due concorsi dedicati alla promozione della mobilità "*Being mobile matters*" (cortometraggi) e "Un Erasmus da Favola" (racconti e poesie).

Infine, nell'ottica di fornire strumenti omogenei ed efficaci per la presentazione dell'Università di Padova in lingua inglese, rimangono a disposizione di tutto il personale docente e tecnico-amministrativo di Ateneo selezioni di *slide* e video. Il materiale, soggetto a periodica revisione, è pubblicata nella pagina riservata *Presenting Unipd* del sito istituzionale.

⁹⁵ <http://www.mastersportal.eu/universities/518/university-of-padova.html>.

⁹⁶ <https://www.masterstudies.com/universities/Italy/University-of-Padova/>

⁹⁷ <https://www.findamasters.com/masters-degrees/featuredlisting.aspx?BPID=2899>

⁹⁸ <https://studylink.com/institutions/university-of-padova/>

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 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.

8. LA GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

Il presente capitolo si articola in quattro parti: la prima dedicata all'analisi del FFO 2017, la seconda e la terza dedicate, rispettivamente, all'analisi del Bilancio Unico di Esercizio 2016 e agli indicatori di bilancio e la quarta e ultima parte riservata della Programmazione Triennale 2016-2018.

8.1. ANALISI FFO 2017

In questa sezione il NdV intende proporre un approfondimento in merito al Fondo di Finanziamento Ordinario 2017 (FFO 2017). 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.

Nel 2016, l'FFO rappresentava per l'Ateneo di Padova circa il 53% dei proventi operativi dell'Ateneo (Conto Economico 2016) attestandosi come la risorsa finanziaria più consistente proveniente dal MIUR e dalle altre amministrazioni centrali (oltre il 90% di tale voce). Nonostante non sia ancora disponibile il dato definitivo, si ritiene che per il 2017 l'incidenza del FFO sul Conto Economico dell'Ateneo non si discosti significativamente dal dato dell'anno precedente. 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.

Nel seguito del documento si fa riferimento al dato relativo al 2017. In particolare, nella tabella 96 sono riportate le assegnazioni FFO dell'Ateneo attribuite con il D.M. 610/2017, il corrispondente stanziamento nazionale e l'incidenza della singola assegnazione rispetto allo stanziamento nazionale.

Tabella 96 – Assegnazioni FFO 2017: stanziamenti nazionali, assegnazioni per Padova (in migliaia di euro) e relativa incidenza percentuale sul totale nazionale per gli anni 2016 e 2017

Interventi D.M. 610/17*****	FFO 2017		FFO 2016	
	Stanziamenti nazionali*	Assegnazioni Padova	Incidenza % su nazionale	Incidenza % su nazionale
Interventi quota base FFO	4.493.978	184.116	4,10	4,10
Assegnazioni destinate per le finalità premiali	1.557.965	74.508****	4,78	5,03
Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010	144.778	3.691	2,55	2,25
Art. 9 lettere a,b,c,d - Piani Straordinari di reclutamento (II fascia, Piano Natta e RTDB)	230.422	10.937	4,75	4,65
Art. 8 lettera a) Borse <i>post lauream</i> e b) Fondo sostegno giovani	196.894	9.324	4,74	4,80
Art - 8 lettera d) NO TAX area**	54.937	2.183	3,97	-
Art 9 lettera e) Programmazione triennale	43.757	1.962	4,48	4,46
Art 9 lettera f) FFABR**	28.398	1.464	5,16	-
Totale***	6.751.128	288.186	4,27	-

* esclusi gli atenei senza costo standard

** intervento non previsto nel FFO 2016

*** l'incidenza sul totale del FFO 2017 non è immediatamente confrontabile con quella del FFO 2016 alla luce dei nuovi interventi previsti

**** è inclusa la seconda assegnazione premiale di cui al decreto 1049 del 29 dicembre 2017

***** interventi non definitivi

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2017 – Ufficio Controllo di gestione

Il MIUR ha confermato anche per il 2017 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 la parte di quota base assegnata tramite il “costo *standard* di formazione per studente in corso” (costo *standard*) è pari al 28,6% (20% del totale FFO), per un totale di 1,285 milioni di euro, in linea con il 2016. Tale quota è ripartita tra le università in funzione del peso relativo di ciascun ateneo che emerge dal modello del costo *standard* definito dal Decreto Interministeriale 893/2014⁹⁹, mentre la restante parte della quota base (3,209 milioni di euro) è distribuita sulla base della spesa storica.

Per il 2017, come per l’anno precedente, 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 54,2 milioni di euro. La restante parte dell’FFO, pari a circa 129,9 milioni di euro è determinata in relazione alla quota base 2016, in funzione, quindi, della spesa storica.

L’FFO 2017 è caratterizzato, inoltre, in linea con la logica del MIUR, da un aumento, in termini assoluti, delle risorse destinate alla quota premiale (1.518 milioni di euro rispetto a 1.416 del 2016).

Uno sguardo sul triennio 2015-2017 evidenzia una lieve e continua flessione dell’importo complessivo del fondo (Tabella 97). Come già anticipato la quota base cala a fronte di un variazione positiva della quota premiale e di altre voci; gli importi di queste ultime non aumentano sufficientemente per mantenere stabile l’introito totale.

Tabella 97 – FFO 2015-2017: assegnazioni in migliaia di euro e composizione percentuale per l’Ateneo di Padova

Interventi	2015		2016		2017	
	migliaia di euro	%	migliaia di euro	%	migliaia di euro	%
Quota base	198.578	68,60%	190.615	65,85%	184.116	63,89%
Quota premiale FFO (ex L. 1/2009)	70.717	24,43%	71.290	24,63%	74.508	25,85%
Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010	848	0,29%	4.388	1,52%	9.323	3,24%
Fondo giovani e borse post lauream*	8.347	2,88%	8.977	3,10%	6.509	2,26%
Piani straordinari e altri interventi**	8.398	2,90%	10.953	3,78%	10.937	3,80%
Ulteriori interventi	2.575	0,89%	2.734	0,94%	2.790	0,97%
Totale	289.464	100%	288.957	100%	288.186	100%

** al netto della programmazione triennale, per il 2017 comprende solo la quota Piani Straordinari

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2015, 2016 e 2017 – Ufficio Controllo di gestione

La quota premiale è ripartita sulla base di tre indicatori, come indicati nella tabella 98: uno relativo alla qualità della ricerca (che assorbe il 60% del totale), uno relativo alle politiche di reclutamento (che assorbe il 20% del totale e si basa sui risultati della VQR 2011-2014 con cui valutare i/le docenti reclutati/e nel periodo 2014-2016) e uno relativo alla valorizzazione dell’autonomia responsabile degli atenei (che assorbe il restante 20% del totale e che si basa su quanto previsto dal D.M. 635/2016).

⁹⁹ 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).

Tabella 98 – FFO 2017: Indicatori della quota premiale - assegnazioni in migliaia di euro per l'Ateneo di Padova

Dimensione	Indicatore	descrizione	Peso	Valore dell'indicatore 2017	Stanziamiento nazionale 2017	Assegnazione Padova 2017
			a	b	c	d=a*b*c
QUALITÀ DELLA 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	60%	4,91	910.722	44.679
POLITICHE DI RECLUTAMENTO	B	Qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati da ciascun ateneo nel triennio 2014 – 2016, pari al valore di IRAS 2 PO_14_16. Dove: IRAS 2 PO_14_16= Indicatore quali-quantitativo dei prodotti di ricerca dei docenti che negli anni 2014, 2015 e 2016 sono stati reclutati dall'ateneo o incardinati in una fascia superiore. L'indicatore è calcolato prendendo in considerazione le seguenti variabili qualitative e quantitative Variabile qualitativa: a) per i soggetti che hanno partecipato alla VQR 2011-2014, la valutazione relativa ai prodotti attesi; b) per i soggetti che non hanno partecipato alla VQR 2011-2014, la valutazione media riportata nella VQR 2011-2014 dai soggetti reclutati nell'ateneo di cui alla lettera a); Variabile quantitativa: • peso in termini di punti organico (PO) dei soggetti reclutati nel periodo di riferimento 2014 - 2016. 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%	5,38	303.574	16.340
VALORIZZAZIONE DELL'AUTONOMIA RESPONSABILE	C	Secondo quanto previsto all'art. 5 e al relativo allegato 2 del DM n. 635 del 8 agosto 2016. Nello specifico saranno misurate le variazioni di risultato dei 2 Indicatori scelti da ogni ateneo rispetto agli obiettivi: - ambiente di ricerca; - qualità della didattica; - strategie di internazionalizzazione. Le variazioni sono quantificate rispetto agli indicatori preventivamente standardizzati in modo tale che: 1. la variabilità media nazionale, misurata attraverso la deviazione standard, sia sempre pari a 1; 2. la variazione annuale dell'indicatore del singolo Ateneo sia comunque compresa nell'intervallo [0 – 0,5]. Al fine di tenere conto dei diversi fattori di contesto alle sopraindicate variazioni di risultato, qualora maggiori di zero, si aggiunge un valore pari a 0,1 per le Università aventi sede nel Centro Italia e pari a 0,2 per le Università aventi sede nel Sud e nelle Isole. Il peso dimensionale di ogni ateneo è pari all'incidenza percentuale sull'FFO 2016 del costo standard; per le Istituzioni ad ordinamento speciale il suddetto peso è pari all'incidenza percentuale della quota base dell'FFO 2016.	20%	3,87	303.574	11.737
		Correzione quota premiale per applicazione accordi di programma con Università di Camerino e Macerata				-144
Totale			100%		1.517.870	72.612

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR - FFO2017 – Ufficio Controllo di gestione

Come stabilito dal D.M. 635/2016, a decorrere dal 2017, una quota pari al 20% della quota premiale del FFO è distribuita sulla base dei miglioramenti di risultato relativi ad indicatori autonomamente scelti dagli stessi tra quelli elencati per l'obiettivo D della Programmazione triennale 2016-2018, che si riferiscono alla qualità dell'ambiente della ricerca (gruppo 1), alla qualità della didattica (gruppo 2) e alle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3). Come previsto dal decreto, l'Ateneo ha individuato due dei tre gruppi indicati (ricerca e internazionalizzazione), scegliendo per ciascuno dei due gruppi un indicatore tra quelli proposti. Il MIUR ha suddiviso gli atenei in 3 raggruppamenti base delle scelte operate dagli stessi e il budget da ripartire per ciascun gruppo è stato definito in base al peso percentuale che ciascuno di essi ha rispetto alla quota «costo standard» dell'FFO 2016. Pertanto sulla base del costo standard all'Ateneo è stato attribuito un peso all'interno del proprio gruppo di università pari a

10,98% in termini di risorse economiche attribuite al gruppo. In seguito alla misurazione degli indicatori, dopo opportuna standardizzazione e applicazione dei correttivi territoriali (a vantaggio delle Università del Centro e del Sud), il peso sulla base della *performance* ottenuta dall'Ateneo di Padova in termini di variazione di risultato all'interno del proprio gruppo risulta essere 10,14%, pari al 3,87% sul totale degli atenei italiani.

Come riportato nella tabella 99, la quota premiale di Padova ammonta a 72,6 milioni di euro, con un aumento di circa 1,4 milioni di euro rispetto al 2016 (71,2 milioni di euro). Tale incremento (+1,9%) non riflette l'aumento della quota premiale nel 2017 rispetto al 2016, pari a 7,2%, nonostante la buona *performance* dell'Ateneo nella VQR 2011-2014, in cui l'Università risulta in prima posizione in 11 delle 16 aree scientifiche.

La tabella 99 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 qualità della ricerca, delle politiche di reclutamento e della valorizzazione dell'autonomia responsabile) in termini assoluti e di incidenza sullo stanziamento nazionale. I primi dieci atenei assorbono quasi la metà della quota premiale a disposizione in termini di incidenza complessiva (43,24%). Padova scende al quarto posto, rispetto al terzo dell'anno precedente, a livello di sistema, per assegnazione della premialità. Nello specifico, i valori della premialità, riferiti alle politiche di reclutamento e alla valorizzazione dell'autonomia responsabile, riflettono in parte un "effetto dimensione" dell'Ateneo.

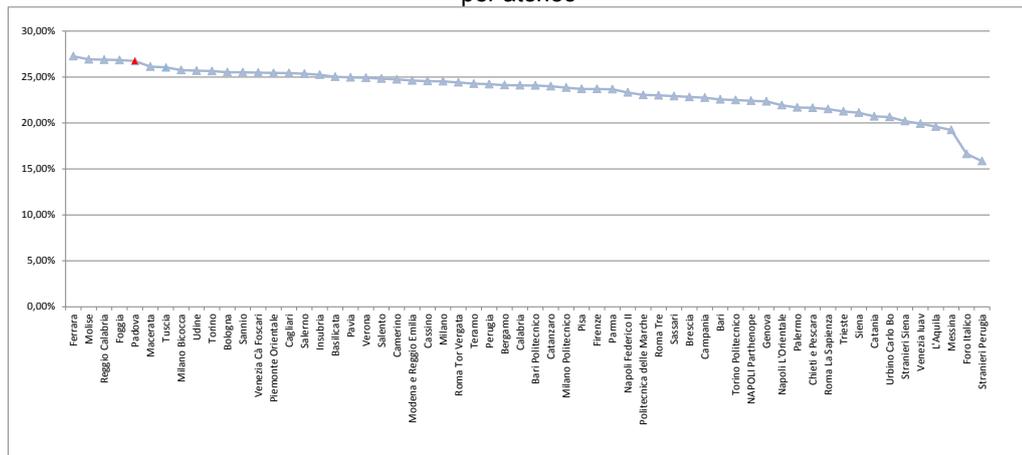
Tabella 99 – FFO 2017: prime dieci assegnazioni fondo premiale 2016 (in migliaia di euro)

Ateneo	PREMIALE 2017 Qualità della ricerca A	PREMIALE 2017 Politiche di reclutamento B	PREMIALE 2017 Valorizzazione dell'autonomia responsabile C	Totale assegnazione*	Incidenza qualità della ricerca sullo stan. naz.	Incidenza politiche di reclutamento sullo stan. naz.	Incidenza Valorizzazione dell'autonomia responsabile sullo stan. naz.	Incidenza totale
Roma-La Sapienza	62.879	13.860	23.113	99.654	6,90%	4,57%	7,61%	6,49%
Bologna	56.635	22.650	15.290	94.388	6,22%	7,46%	5,04%	6,15%
Napoli-Federico II	42.210	19.546	14.158	75.764	4,63%	6,44%	4,66%	4,93%
Padova	44.679	16.340	11.737	72.611	4,91%	5,38%	3,87%	4,73%
Milano	38.854	15.783	10.649	65.157	4,27%	5,20%	3,51%	4,24%
Torino	37.950	12.774	13.877	64.473	4,17%	4,21%	4,57%	4,20%
Firenze	32.468	10.840	9.436	52.639	3,57%	3,57%	3,11%	3,43%
Milano Politecnico	25.114	10.992	10.530	46.544	2,76%	3,62%	3,47%	3,03%
Pisa	25.254	11.837	6.770	43.774	2,77%	3,90%	2,23%	2,85%
Palermo	25.494	6.691	9.242	41.344	2,80%	2,20%	3,04%	2,69%
Totale primi 10 atenei	391.538	141.313	124.802	656.347	42,99%	46,55%	41,11%	43,24%
Totale nazionale (Atenei statali)	910.722	303.574	303.574	1.517.870	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2017 – Ufficio Controllo di gestione

Il grafico 42 rappresenta la distribuzione decrescente dell'incidenza della quota premiale sullo stanziamento FFO per ciascun ateneo (quota base, quota premiale, intervento perequativo e piani straordinari): Padova detiene un peso della quota premiale pari a 26,8%, in aumento rispetto all'anno precedente (25,7%).

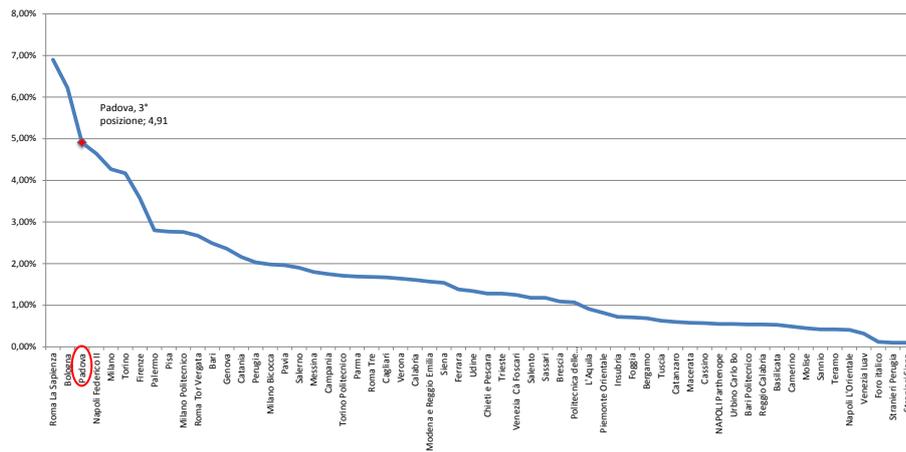
Grafico 42 – FFO 2017: incidenza della quota premiale sullo stanziamento FFO 2017 assegnazione totale per ateneo



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2017 – Ufficio Controllo di gestione

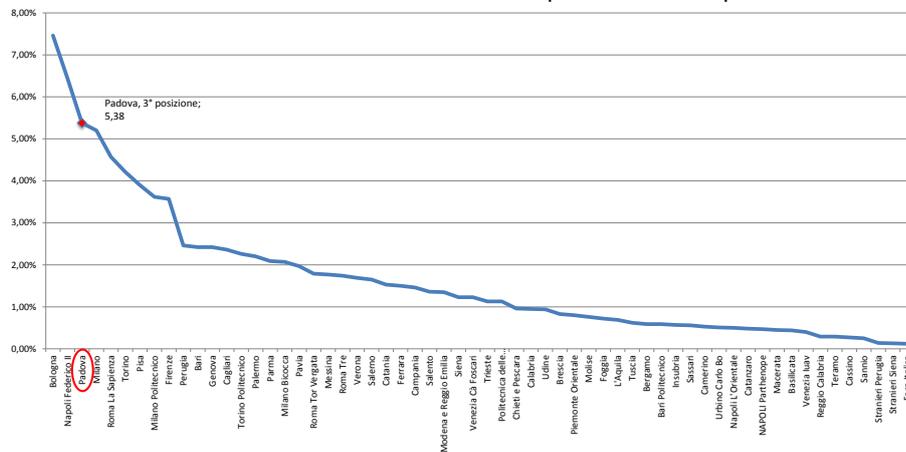
Di seguito si propone una sintetica analisi di *benchmarking*, mediante i grafici 43, 44 e 45, con riferimento al posizionamento di Padova rispetto ai singoli indicatori della quota premiale.

Grafico 43 – FFO 2017: Indicatore relativo ai risultati della VQR 2011–2014 in relazione all'indicatore finale di struttura IRSF – posizionamento per Padova



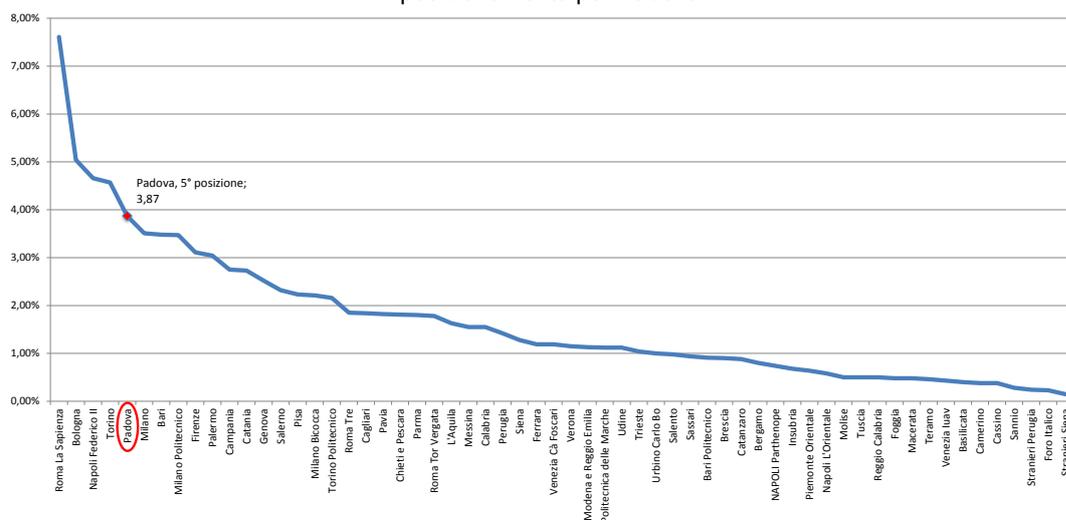
Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2017 – Ufficio Controllo di gestione

Grafico 44 – FFO 2017: 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 2017 - Servizio Programmazione e controllo di gestione

Grafico 45 – FFO 2017: Indicatore relativo alla valorizzazione dell'autonomia responsabile – posizionamento per Padova

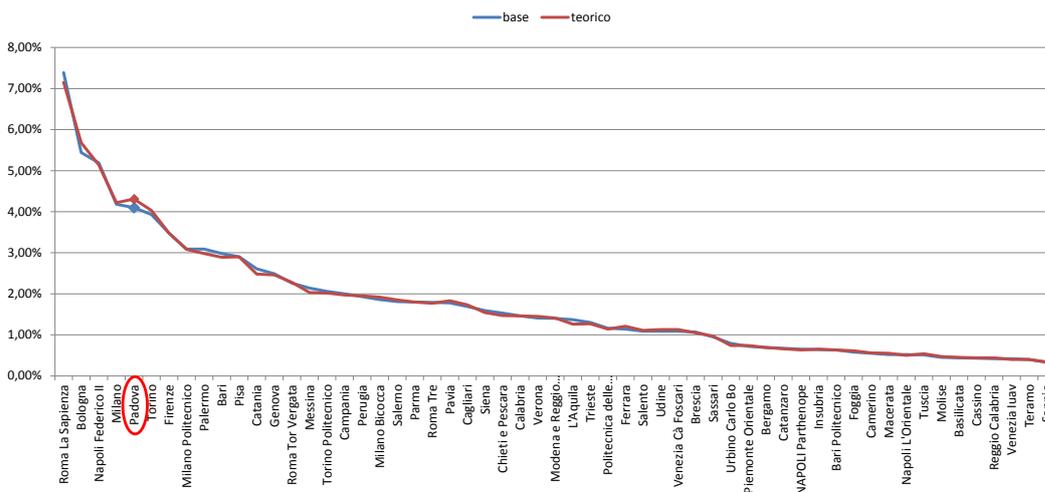


Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2017 – Ufficio Controllo di gestione

Infine, circa il 2% del totale del FFO è assegnato alle università a fini perequativi. L'importo in questione è composto da 3 quote: interventi per gli ex policlinici, intervento per salvaguardia FFO (per ricondurre l'entità del FFO 2017 entro la soglia minima del -2,25% rispetto all'FFO 2016) e l'accelerazione per un totale, a livello nazionale, di 145 milioni di euro. Primariamente (per l'87,5%) tale quota è destinata alle parti di salvaguardia e accelerazione. Per tali finalità Padova ottiene nel 2017 un'assegnazione complessiva di quasi 3,7 milioni di euro.

Padova ha ottenuto la quota di salvaguardia, pari a 2,1 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 1,6 milioni, in quanto il peso effettivo del FFO (quota base) dell'Ateneo patavino risulta molto vicino (95%) al peso teorico sul sistema universitario (Grafico 46).

Grafico 46 – FFO 2017: Confronto tra peso quota base e peso teorico



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – FFO 2017 – Ufficio Controllo di gestione

Un'ulteriore e più approfondita analisi del FFO potrebbe tener conto non solo della *performance* degli indicatori, ma anche delle politiche ministeriali a sostegno delle assegnazioni nazionali. Il NdV raccomanda pertanto all'Ateneo di analizzare anche questi ultimi aspetti.

8.2. BILANCIO UNICO DI ESERCIZIO 2016

Il 2016 è il secondo anno di tenuta della contabilità secondo il sistema economico-patrimoniale di cui al D.Lgs. 18/2012. Nel corso dell'esercizio, l'Ateneo ha superato la maggior parte delle situazioni di criticità amministrative, contabili e gestionali generate dal passaggio al nuovo sistema di contabilità riuscendo a chiudere e portare in approvazione il bilancio entro i tempi previsti per gli Atenei di grandi dimensioni; tempistica non scontata se si considera che il bilancio 2015 è stato chiuso ed approvato solo a fine 2016. Ciò denota l'impegno e la determinazione con cui l'Ateneo si è adoperato per sfruttare appieno i vantaggi derivanti dal collegamento tra contabilità economico-patrimoniale e contabilità analitica nell'ottica di garantire un migliore monitoraggio e controllo dei costi di gestione e di valutare l'efficacia delle azioni messe in campo per il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi.

Il NdV, tuttavia, ribadisce la raccomandazione di garantire un maggiore collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse.

Il NdV, inoltre, raccomanda che l'Ateneo continui a valorizzare adeguatamente le risorse disponibili capitalizzando l'investimento fatto sul personale interno al fine di rimuovere gli ostacoli residui a un efficace utilizzo dello strumento del bilancio unico, anche attraverso un investimento crescente in attività di formazione specifica a livello centrale e di strutture.

Il NdV apprezza, comunque, i significativi progressi registrati nel corso del 2016 e invita l'Ateneo a proseguire lungo il percorso intrapreso.

Le tabelle 100 e 101 riportano rispettivamente lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico del Bilancio Unico di Esercizio 2016 e 2015. Il NdV considera di particolare importanza presentare un'analisi del Conto Economico e i relativi approfondimenti.

I costi e i ricavi evidenziano un risultato positivo di esercizio pari a 5.535.278 euro nel 2016, in aumento rispetto al 2015 (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 47, derivano dalle entrate provenienti da:

- Didattica: contribuzione studentesca per 101.422.623 euro al netto dei rimborsi delle tasse e dei contributi di iscrizione (77%), in aumento del 7% rispetto al 2015 (94.558.136 euro);
- Ricerca con finanziamenti competitivi: partecipazione a progetti competitivi istituzionali di ricerca per 20.519.005 euro (17%), in calo del 25% rispetto al 2015 (27.397.905 euro);

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 9.021.419 euro (7%), in lieve calo rispetto al 2015 89.271.134 euro.

Tabella 100 – Stato patrimoniale: composizione delle voci di attivo e di passivo al 31.12.2014-2015-2016 e variazione nel corso dell'ultimo esercizio in valore assoluto e in percentuale

STATO PATRIMONIALE		Saldo al 31.12			Variazioni (2016 vs 2015)	
		2016	2015	2014	v.a.	%
A) IMMOBILIZZAZIONI						
I	IMMATERIALI	280.168.540	279.170.695	278.869.041	997.845	0,4%
II	MATERIALI	274.611.982	281.648.159	283.615.907	-7.036.177	-2,5%
III	FINANZIARIE	8.717.921	8.180.609	8.173.947	537.312	6,6%
	TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	563.498.443	568.999.463	570.658.895	-5.501.020	-1,0%
B) ATTIVO CIRCOLANTE						
I	RIMANENZE	-	-	-	-	-
II	CREDITI	219.036.318	191.034.205	239.047.899	28.002.113	14,7%
III	ATTIVITA' FINANZIARIE	4.623.954	4.667.570	1.499.800	-43.616	-0,9%
IV	DISPONIBILITA' LIQUIDE	337.468.977	320.364.282	255.368.817	17.104.695	5,3%
	TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	561.129.248	516.066.058	495.916.515	45.063.190	8,7%
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI						
	TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI	11.669.595	10.266.343	2.624.326	1.403.252	13,7%
TOTALE ATTIVO		1.136.297.286	1.095.331.863	1.069.199.736	40.965.423	3,7%
A) PATRIMONIO NETTO						
I	FONDO DI DOTAZIONE DELL'ATENEO	370.391.877	370.391.877	372.993.120	0	0,0%
II	PATRIMONIO VINCOLATO	116.615.094	119.910.654	141.288.363	-3.295.560	-2,7%
III	PATRIMONIO NON VINCOLATO	144.265.039	135.429.201	112.274.339	8.835.838	6,5%
	TOTALE PATRIMONIO NETTO	631.272.010	625.731.732	626.555.822	5.540.278	0,9%
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI						
	TOTALE FONDI RISCHI-ONERI	52.460.559	31.581.960	22.113.936	20.878.599	66,1%
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO						
	TOTALE TRATTAMENTO FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	999.313	1.099.976	1.027.262	-100.663	-9,2%
D) DEBITI						
	TOTALE DEBITI	127.234.220	137.292.865	133.245.732	-10.058.645	-7,3%
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI						
	TOTALE RATEI RISCONTI PASSIVI CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI	324.331.185	299.625.331	286.256.985	24.705.854	8,2%
TOTALE PASSIVO		1.136.297.286	1.095.331.863	1.069.199.736	40.965.423	3,7%
Conti d'ordine		27.975.829	28.551.481	36.464.715		

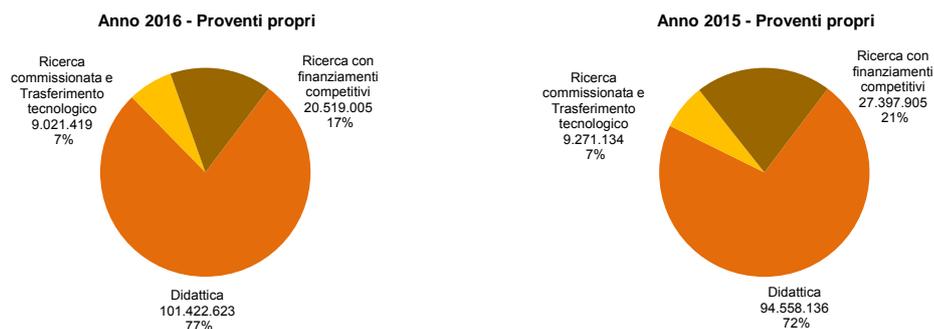
Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2015-2016 – Ufficio Controllo di gestione

Tabella 101 – Conto economico: costi e ricavi complessivi negli esercizi e relativa variazione percentuale

DATI DI SINTESI	2016		2015		Variazione % 2016 vs 2015
	v.a.	%	v.a.		
RICAVI COMPLESSIVI	540.678.969	100,0	537.394.730		0,6
<i>PROVENTI OPERATIVI</i>	539.493.144	99,8	536.384.695		0,6
<i>Proventi propri</i>	130.963.048	24,2	131.227.176		-0,2
<i>Contributi</i>	375.781.768	69,5	369.142.868		1,8
<i>Proventi per attività assistenziale</i>	23.322.261	4,3	27.070.512		-13,8
<i>Proventi per gestione diretta interventi per il diritto allo studio</i>	0	0,0	0		0,0
<i>Altri proventi e ricavi diversi</i>	9.425.066	1,7	8.881.974		6,1
<i>Variazioni rimanenze</i>	0	0,0	0		0,0
<i>Incremento immobilizzazioni pe lavori interni</i>	1.000	0,0	62.165		-98,4
<i>PROVENTI FINANZIARI E STRAORDINARI</i>	1.185.825	0,2	1.010.035		17,4
COSTI COMPLESSIVI	535.143.690	100,0	535.863.174		-0,1
<i>COSTI OPERATIVI</i>	531.927.076	99,4	532.449.680		-0,1
<i>Costi del personale</i>	306.287.739	57,2	307.293.303		-0,3
<i>Costi della gestione corrente</i>	160.534.249	30,0	167.872.808		-4,4
<i>Ammortamenti e svalutazioni</i>	32.756.862	6,1	40.496.680		-19,1
<i>Accantonamenti per rischi e oneri</i>	28.291.223	5,3	13.004.932		>100,0
<i>Oneri diversi di gestione</i>	4.057.002	0,8	3.781.957		7,3
<i>ONERI FINANZIARI E STRAORDINARI</i>	3.216.615	0,6	3.413.493		-5,8
RISULTATO DI ESERCIZIO	5.535.278		1.531.556		>100,0

Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2016 e 2015 – Ufficio Controllo di gestione

Grafico 47 – Conto economico: composizione dei proventi propri per attività in euro e in percentuale



Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2015 e 2016 – Ufficio Controllo di gestione

I "Contributi" (Grafico 48), altra voce consistente dei proventi operativi, si riferiscono alle somme erogate dallo Stato (Ministeri e altre amministrazioni centrali, 84%) e da altri enti, pubblici o privati (per il restante 16%), per sostenere il funzionamento dell'Ateneo (conto esercizio) o per la realizzazione di opere e per l'acquisizione di beni durevoli (conto investimento). Il confronto con l'esercizio 2015 non fa emergere particolari variazioni.

Grafico 48 – Conto economico: composizione dei contributi per provenienza in euro e in percentuale



Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2015 e 2016 – Ufficio 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 2016 pari a 285.720.950 euro (76% del totale contributi e 53% 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 30.689.811 euro (8%), in aumento rispetto al 2015 (21.311.594 euro), comprende le assegnazioni regionali per il diritto allo studio (che trovano corrispondenza nei costi per erogazione di borse di studio agli iscritti) mentre nella voce "Unione Europea e altri Organismi internazionali" sono contabilizzati i finanziamenti europei per l'internazionalizzazione, per la mobilità degli studenti e delle studentesse universitari/e (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, posti da ricercatore ecc.).

Passando ai costi complessivi del Conto Economico 2016 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 49) sono distinti nelle due macro dimensioni: costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica (71,7%) e costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo (28,3%).

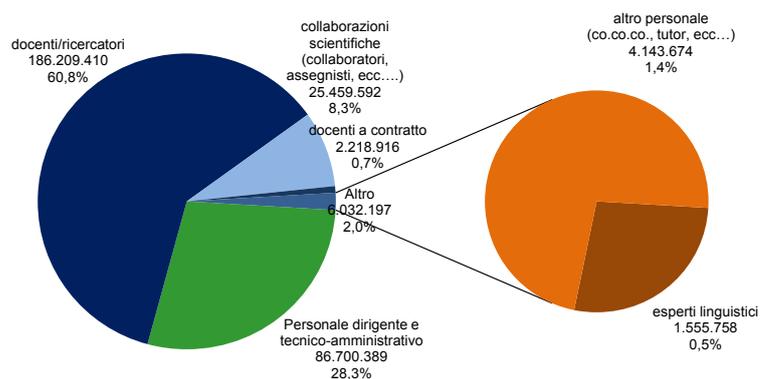
I "Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica", evidenziati con le gradazioni del blu, comprendono le retribuzioni del personale docente e ricercatore (stipendi fissi e voci accessorie, quali supplenze e affidamenti, compensi per attività conto terzi, compensi aggiuntivi per la didattica, indennità di funzione degli organi istituzionali, ecc.) e di tutte le altre figure di personale con funzioni di supporto alla didattica e ricerca, quali la docenza a contratto, i/le collaboratori/trici esperti/e linguistici/che, gli/le assegnisti/e e altri.

I "Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo", segnati in verde nel grafico 49, tengono conto delle competenze fisse e accessorie del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo.

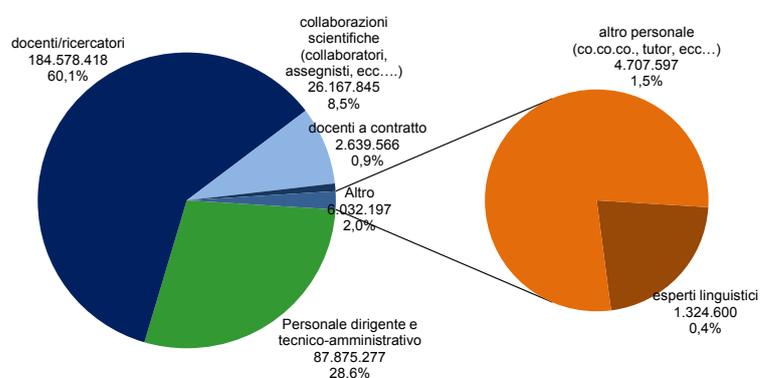
La seconda voce considerevole dei Costi operativi è rappresentata dai "Costi della gestione corrente" che comprendono i costi di funzionamento dell'Ateneo in senso generale e incidono per il 30% sul totale dei costi operativi. Il dettaglio, con il confronto nel biennio 2015 e 2016, è illustrato nel grafico 50.

Grafico 49 – Conto economico: composizione dei costi del personale in euro e in percentuale

Anno 2016 - Costi del personale



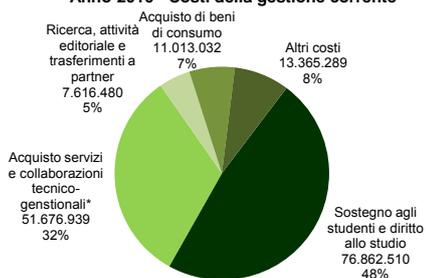
Anno 2015 - Costi del personale



Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2015 e 2016 – Ufficio Controllo di gestione

Grafico 50 – Conto economico: composizione dei costi della gestione corrente in euro e in percentuale

Anno 2016 - Costi della gestione corrente



Anno 2015 - Costi della gestione corrente



* La voce comprende i costi per il godimento di beni di terzi.

Fonte: Elaborazioni su dati di Bilancio Unico di esercizio 2015 e 2016 – Ufficio Controllo di gestione

8.3. ALCUNI INDICATORI DI BILANCIO

Ai fini di un attento monitoraggio è senz'altro utile l'analisi degli andamenti economico-finanziari tramite specifici indicatori. La tabella 102 sintetizza alcuni indicatori di bilancio predisposti ai fini della Relazione Unica 2016 dell'Università di Padova. Si tratta di una prima analisi che da quest'anno si arricchisce del confronto temporale con l'esercizio precedente, in attesa di

aggiungere, appena sarà possibile, anche una comparazione con altri atenei, che hanno una struttura di bilancio compatibile con quella di Padova.

Tabella 102 – Indicatori di bilancio per gli esercizi 2015 e 2016

Descrizione indicatore	Regola di calcolo	2016	2015
CONTO ECONOMICO			
Percentuale dei proventi propri sul totale dei proventi	Proventi propri / proventi totali	24,28%	24,47%
Percentuale dei contributi sul totale dei proventi	Contributi / proventi totali	69,65%	68,82%
Percentuale del FFO sul totale dei proventi	FFO / proventi totali	52,96%	53,28%
Percentuale degli altri proventi e ricavi diversi sul totale dei proventi	Altri proventi e ricavi diversi/ proventi totali	1,75%	1,66%
Percentuale di incidenza dei costi del personale sul totale proventi operativi (conto economico a valori percentuali)	Costi del personale / Totale proventi operativi	56,77%	57,29%
Percentuale di incidenza dei costi della gestione corrente sul totale proventi operativi	Costi della gestione corrente / Totale proventi operativi	29,76%	31,30%
Percentuale di incidenza dei costi per il sostegno agli studenti sul totale proventi operativi	Costi per il sostegno agli studenti / Totale proventi operativi	11,58%	11,07%
Percentuale di incidenza dei costi per acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali sul totale proventi operativi	Costi per acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali / Totale proventi operativi	8,49%	9,51%
Percentuale di incidenza degli ammortamenti e svalutazioni sul totale proventi operativi	Ammortamenti e svalutazioni / Totale proventi operativi	6,07%	7,55%
Margine Operativo Lordo (MOL)	[ammontare complessivo dei Ricavi] - [costi di competenza strettamente connessi alla gestione operativa caratteristica e che hanno generato un uscita di liquidità nell'esercizio]	40.322.930,08	44.431.695
Margine Operativo Netto (MON)	[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]	7.566.068,25	3.935.014
Indicatore di equilibrio economico	Risultato di esercizio / Totale prov.oper.	1,03%	0,29%
STATO PATRIMONIALE			
Indicatore di elasticità patrimoniale	[Attivo circolante]/[Totale attivo]	49,38%	47,12%
Indicatore di rigidità patrimoniale	[Attivo immobilizzato]/[Totale attivo]	49,59%	51,95%
Tasso di indebitamento	[Debiti]/[Totale passivo]	11,20%	12,53%
Incidenza dei risconti passivi sul totale passivo	[Risconti passivi]/[Totale passivo]	28,54%	27,35%
Indicatore di solvibilità o quoziente di liquidità (<i>current ratio</i>)	[Attivo circolante] / [Passività correnti]	4,41	6,10
Indicatore di solvibilità (capacità di far fronte ai debiti, anche derivanti da risconti passivi)	[Attivo circolante] / [Passività correnti+risconti passivi]	1,27	1,37
Capitale circolante netto	[Attivo Circolante – Passività correnti]	121.233.438,78	142.167.813
Capitale circolante netto	[Immobilizzazioni)-(Patrimonio netto + Debiti a lunga scadenza]	(121.233.438,78)	142.167.813
Indice di correlazione tra fonti e impieghi	[Attivo fisso]/[Patrimonio netto + Passività a lunga scadenza]	0,82	0,80
Indicatore di capitalizzazione	[Patrimonio netto]/[Totale Passivo]	55,56%	57,13%
RENDICONTO FINANZIARIO			
Cash-flow dell'esercizio	Flusso monetario dell'esercizio	17.104.694	64.995.466

Fonte: Elaborazioni su dati di bilancio di esercizio 2016 e 2015 – Ufficio Controllo di gestione

Ulteriori informazioni possono essere tratte dagli indicatori definiti dal MIUR, con il D.Lgs. 49/2012, adottati per tutti gli atenei al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della

gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università. Il decreto sopracitato disciplina, infatti, i limiti massimi di incidenza delle spese di personale e di indebitamento per gli atenei, individuando come valore soglia di riferimento rispettivamente l'80% e il 15%. Dalla tabella 103 si evidenziano dati positivi dal 2014 al 2016, nonostante alcune lievi modifiche dei valori nell'ultimo anno. Nello specifico, l'indicatore delle spese di personale subisce una flessione probabilmente causata da diversi fattori (scatti stipendiali dei docenti, contratti di incarichi di insegnamento, fondo di contrattazione integrativa ecc.). Per comprenderne meglio le cause, il NdV raccomanda all'Ateneo un approfondimento.

In aggiunta, l'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) 2015, definito ai sensi del D.M. 47/2013 e illustrato nella tabella 104, rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio. Il *trend* in diminuzione è dovuto in particolare all'aumento delle spese di personale. Quest'ultima voce, desunta dalla tabella 103, non è confrontabile con la voce "costo del personale" del conto consuntivo che considera anche altre voci.

Tabella 103 - Indicatori di personale e di indebitamento previsti dal D.Lgs. 49/2012 nel triennio 2014-2016

Descrizione	2016	2015	2014
Spese di Personale a carico dell'Ateneo – A	247.349.109	240.976.810	241.516.473
Entrate Complessive Nette (FFO + Programmazione triennale + Tasse e contributi universitari) – B	373.037.532	373.307.523	377.922.310
Indicatore Spese di personale: A/B	66,31%	64,55%	63,91%
Onere complessivo di ammortamento annuo – C	6.440.200	9.087.539	9.293.595
Entrate Complessive Nette (al netto di Spese di personale e Fitti passivi a carico dell'Ateneo) – D	122.145.150	128.892.334	133.200.737
Indicatore Indebitamento C/D	5,27%	7,05%	6,98%

Fonte: Relazione Unica 2016 dell'Università di Padova

Tabella 104 - Indicatore di sostenibilità finanziaria (ISEF) previsto dal D.M. 47/2013 nel triennio 2014-2016

Descrizione	2016	2015	2014
82%*Entrate complessive nette (FFO + Programmazione Triennale + Tasse e Contributi Universitari - Fitti Passivi a carico Ateneo) – A	303.560.221	303.292.698	307.268.112
Spese Complessive (Spese di Personale + Oneri di ammortamento) – B	253.789.309	250.064.349	250.81.068
Indicatore Sostenibilità Finanziaria A/B	1,20	1,21	1,23

Fonte: Relazione Unica 2016 dell'Università di Padova

Infine, si riporta l'andamento degli ultimi tre anni dei valori dell'indicatore "costo *standard* per studente¹⁰⁰" (Tabella 105), che figura come uno dei parametri principali, tra quelli utilizzati dal MIUR, per la determinazione dell'ammontare annuale della quota base del FFO. L'aumento nel triennio è dipeso sia da molteplici fattori interni all'Ateneo sia dalla determinazione dei valori *standard* definiti dal Ministero (D.I. 893/2017) che incidono in modo uguale per tutti gli atenei.

¹⁰⁰ Le variabili considerate per il calcolo dell'indicatore sono: il costo medio dei docenti di prima fascia per l'anno precedente, la numerosità degli iscritti e il loro peso percentuale rispetto a tre diverse aree formative (medico-sanitaria, scientifico-tecnologica, umanistico-sociale), la tipologia degli studenti e delle studentesse (peso diverso assegnato per quelli a tempo pieno e per quelli *part-time*), il costo *standard* di servizi e infrastrutture.

Tabella 105 – Andamento del costo *standard* per studente nel triennio 2014-2016

Descrizione	2016	2015	2014
Costo <i>standard</i> per studente	6.680	6.600	6.589

Fonte: Relazione Unica 2016 dell'Università di Padova

8.4. PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018

Con l'emanazione del D.M. 635/2016, 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 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. Nella tabella 106 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 106 – 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 – Ufficio Controllo di gestione

Con il D.M. 244/2017 è stata comunicata l'ammissione a finanziamento dei progetti presentati dalle università, con un totale di 6.441.972 euro attribuiti all'Ateneo di Padova (pari all'89% della cifra richiesta).

Per quanto riguarda invece il perseguimento dell'obiettivo D (Tabella 107), 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 D.M. 635/2016, relativi alla qualità dell'ambiente della ricerca (gruppo 1), alla qualità della didattica (gruppo 2) e alle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3).

L'Ateneo ha scelto gli indicatori D_1_4 e D_3_3 e la tabella 108 presenta i confronti di tali valori con quelli degli altri atenei.

Con la pubblicazione del D.M. 610/2017 per la definizione dei criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2017, è stata comunicata la ripartizione del 20% della quota premiale tra gli atenei sulla base dei risultati conseguiti: all'Ateneo di Padova sono stati assegnati 11.736.782 euro, pari al 3,87% del totale a disposizione.

Tabella 107 – Programmazione Triennale 2016-2018: elenco degli indicatori proposti e in neretto quelli selezionati dall'Ateneo di Padova

Obiettivo D - Valorizzazione dell'autonomia responsabile		Padova
Gruppo 1 - Indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca		Valori 2016/17
D_1_1	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo)***	3,011
D_1_2	Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	20,8%
D_1_3	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo**	16,9%
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**	3,4%
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*	63,3%
D_2_2	Proporzione di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi**	47,4%
D_2_3	Proporzione iscritti I anno delle LM, laureati in altro Ateneo	25,8%
D_2_4	Riduzione del rapporto studenti/docenti	20,545
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**	2%
D_3_2	Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero**	11,1%
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	1,3%
D_3_4	Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	19,7%

* a.a. 2015/16, ** a.s. 2016, *** a.a. 2017/18

Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

Tabella 108 – Programmazione Triennale 2016-2018: valori degli indicatori selezionati dall'Ateneo di Padova confrontati con quelli degli atenei del gruppo di riferimento

Ateneo	D_1_4	D_3_3
	a.s. 2016	a.a. 2016/17
Bari	0%	0,7%
Bologna	1,6%	4%
Firenze	9,7%	4,4%
Milano Statale	2%	4,1%
Padova	3,4%	1,3%
Roma-La Sapienza	12,2%	3,9%
Torino	0,8%	2,3%

Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

9. IL PATRIMONIO EDILIZIO

Per la prima volta il Nucleo di Valutazione affronta nel Rapporto Annuale il tema del Patrimonio Edilizio dell'Università degli studi di Padova, nella convinzione che le modalità con le quali esso è conservato, mantenuto e gestito rivestano un ruolo di enorme importanza per la qualità delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione dell'Ateneo.

Il NdV si è avvalso largamente dei dati resi pubblici dall'Ateneo ai sensi della normativa vigente in materia di obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni. Ha inoltre utilizzato, come fonti principali del presente capitolo, gli interventi ufficiali e i documenti approvati dagli organi collegiali, anche allo scopo di valutare la congruenza e la coerenza degli interventi programmati/realizzati sull'edilizia con le "Linee Strategiche in materia di organizzazione amministrativa", approvate dal CdA.

Le esigenze poste da una didattica da aggiornare progressivamente nelle modalità di erogazione, la necessità di garantire le condizioni per sviluppare un'attività di ricerca competitiva e il crescente impegno richiesto nell'attività di terza missione impongono agli atenei di dotarsi, anche nel campo dell'edilizia, di obiettivi strategici e di piani di sviluppo, compatibili con i vincoli di bilancio. A tale fine sono necessarie attente analisi e valutazioni delle reali esigenze di sviluppo e delle priorità nelle diverse aree di intervento, sempre mantenendo l'obiettivo prioritario di garantire agli studenti e a tutto il personale condizioni di sicurezza e di benessere sul posto di lavoro.

Poiché gli interventi nel campo dell'edilizia richiedono necessariamente tempi lunghi per essere realizzati il NdV, non avendo a disposizione trattazioni sistematiche sviluppate nei Rapporti Annuali degli anni precedenti, ha stabilito di esaminare le diverse problematiche con riferimento al Piano triennale dei lavori 2015-2017, ad iniziare perciò dalle decisioni adottate in materia dal CdA del 15/12/2014 e concludere con quelle deliberate dal CdA del 19/12/2017, per il successivo Piano triennale dei lavori 2018-2020.

9.1. I BENI IMMOBILI

9.1.1. AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE

Il D.Lgs. 33/2013¹⁰¹ sulla trasparenza e sulla diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni stabilisce, all'art. 30, l'obbligo di pubblicare alla voce "Amministrazione trasparente" del proprio sito *web* le informazioni identificative degli immobili posseduti e di quelli detenuti, nonché i canoni di locazione o di affitto versati o percepiti e stabilisce anche, all'art. 8, che i documenti devono essere pubblicati tempestivamente sul sito istituzionale dell'Amministrazione; inoltre la Delibera 1.310/2016¹⁰² dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), nell'elencare in dettaglio gli obblighi di pubblicazione¹⁰³, stabilisce che l'attestazione annuale di assolvimento di tali obblighi spetta all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), coincidente, nelle università, con il NdV.

¹⁰¹ D.Lgs. 33/2013 - Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni aggiornato con D.Lgs. 97/2016.

¹⁰² Delibera ANAC n.1310/2016.

¹⁰³ Allegato 1) Sezione "Amministrazione trasparente" - Elenco degli obblighi di pubblicazione.

Le informazioni relative agli immobili posseduti e detenuti nonché i canoni di locazione o di affitto versati o percepiti, con riferimento all'anno 2017, sono disponibili nel sito *web* di Ateneo alla voce "Beni immobili e gestione patrimonio"¹⁰⁴, rispettivamente alle voci "Patrimonio immobiliare" e "Canoni di locazione o affitto".

L'elenco dei beni immobili posseduti e/o detenuti dall'Università di Padova comprende 222 voci: oltre a quelle relative ai beni situati nel comune di Padova o nella sua provincia (Legnaro, Vigodarzere), l'Università dispone di beni immobili anche nelle provincie di Belluno (San Vito di Cadore), Rovigo (Rovigo), Treviso (Castelfranco Veneto), Venezia (Chioggia) Vicenza (Asiago, Vicenza) e anche di Roma (Roma). Dal sito *web* non è possibile desumere le dimensioni e il valore degli immobili perché non sono rese disponibili le informazioni catastali.

Le informazioni circa i canoni di locazione o di affitto¹⁰⁵ versati o percepiti mostrano, come è del tutto logico attendersi, una netta prevalenza dei primi che, per il 2017, ammontano a 2,54 milioni di euro (pressoché inalterati rispetto all'anno precedente) contro i 31 mila euro dei secondi.

Le spese per canoni di locazione sono riconducibili alla necessità di aule didattiche e di studio (978 mila euro) e alle esigenze dell'amministrazione centrale (805 mila euro) e dei dipartimenti (757 mila euro).

9.1.2. SEDI E LOGISTICA

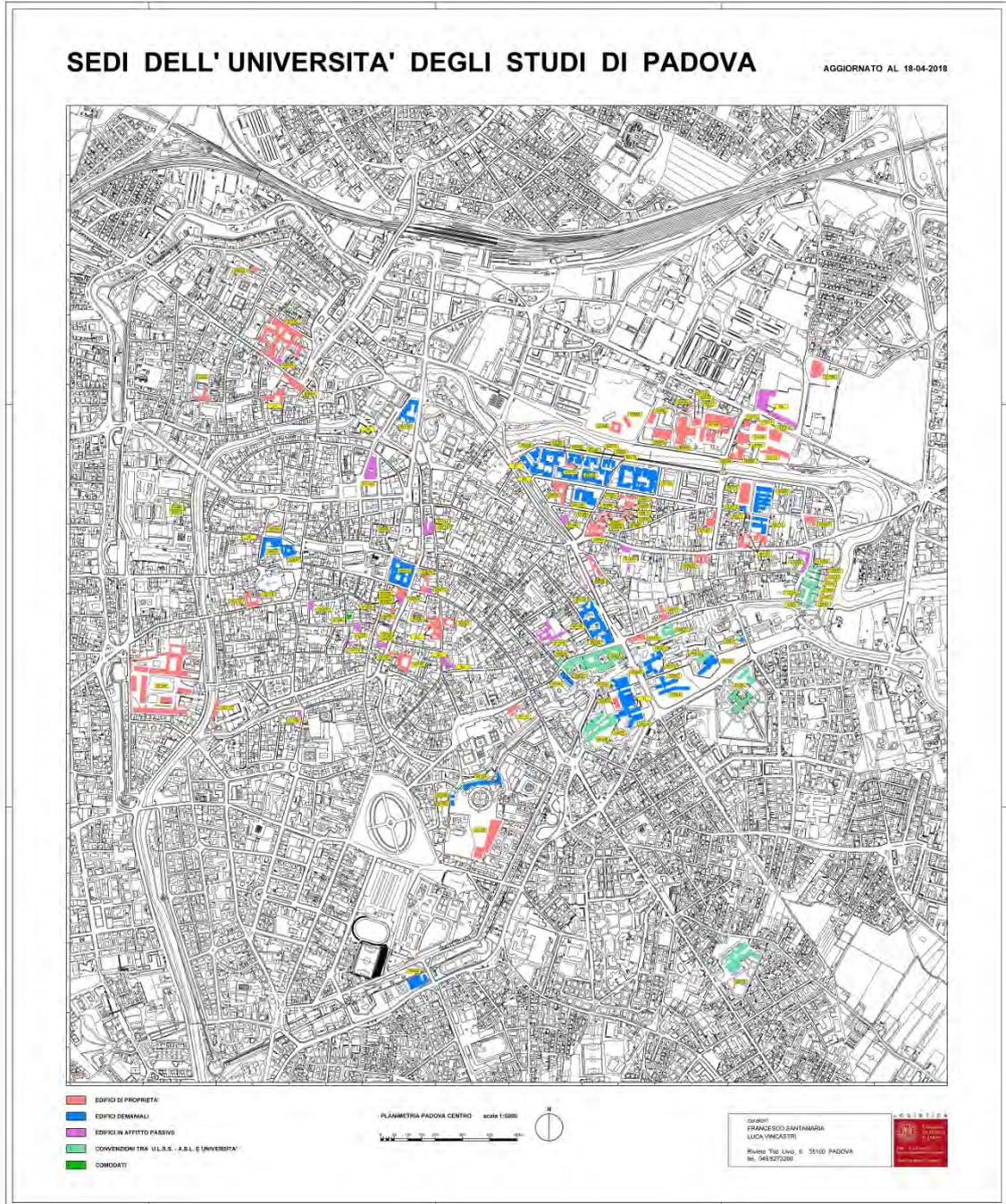
L'Università di Padova ha molteplici sedi distribuite principalmente nel territorio comunale. Gli indirizzi di studio sono accorpati in sedi tra loro vicine. Per gli edifici di recente costruzione si è utilizzata la logica della "cittadella dello studente" con concentrazione di strutture didattiche e di servizio.

Viene di seguito riportata una pianta del Comune di Padova in cui sono evidenziati gli edifici universitari, dove è segnalata pure la recentissima acquisizione della ex Caserma Piave (Figura 5).

¹⁰⁴ Fonte: Sito di Ateneo <http://www.unipd.it/trasparenza/beni-immobili-gestione-patrimonio> - Aggiornato il 28 gennaio 2018.

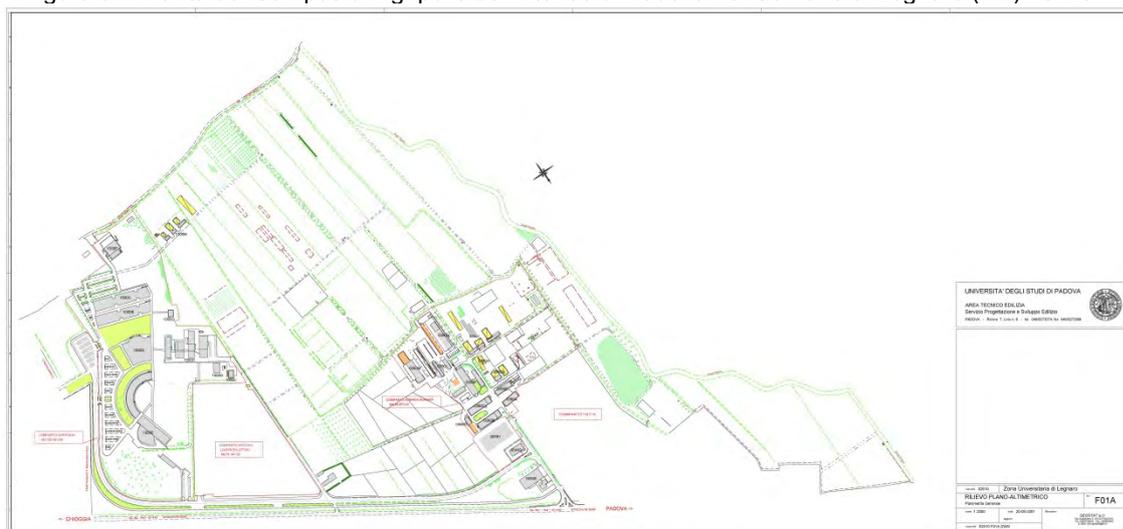
¹⁰⁵ Fonte: Sito di Ateneo: <http://www.unipd.it/trasparenza/canoni-locazione-affitto> - Aggiornato il 28 gennaio 2018.

Figura 5 – Pianta delle sedi dell'Ateneo nel Comune di Padova nel 2017



Fonte: Unipd - APAL - Ufficio Patrimonio e Logistica

Figura 6 – Pianta del Campus di Agripolis dell'Ateneo di Padova nel Comune di Legnaro (PD) nel 2017



Fonte: Unipd - APAL - Ufficio Patrimonio e Logistica

Per quanto riguarda gli spazi dell'Ateneo, la tabella 109 fornisce i dettagli degli stessi accorpati per uso di proprietà, demaniali in uso perpetuo o in locazione passiva gestiti dall'amministrazione centrale.

Tabella 109 – Spazi dell'Ateneo di Padova: numero di locali e relativi dimensione in mq per tipologia degli spazi nel 2017

Tipologia di spazi	N. locali	Mq
Aule (escluse aule informatiche)	472	43.337,70
Aule informatiche	88	6969,54
Spazio studio studenti	103	6.593,47
Laboratori didattici (escluse aule informatiche)	180	14038,5
Laboratori didattici e di ricerca	156	5662,04
Laboratori di ricerca	1.395	42.848,06
Mensa	13	3.064,69
Alloggi	413	5.159,72
Serre, stabulari e stalle	173	10.773,36
Studi e Uffici	4.464	82.612,51
Biblioteche	265	16.914,75
Ambulatori medici, spazi degenza, farmacia	725	14.421,89
Servizi e Spazi comuni	10.209	430.662,88
Archivio	179	13.244,39
Totale	20.767	696.303,50

Fonte: Unipd - APAL - Ufficio Patrimonio e Logistica

9.2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO SULL'EDILIZIA

Già nel 2013¹⁰⁶, tra gli obiettivi e le linee strategiche adottate dall'Ateneo, sono individuati gli obiettivi generali sull'edilizia: "...assicurare lo sviluppo del patrimonio edilizio in relazione alle esigenze della didattica, della ricerca, e dei servizi, assicurando anche costante manutenzione intesi a garantire adeguati standard di sicurezza". Per il contributo a uno sviluppo sostenibile è individuato l'obiettivo di avviare azioni per aumentare l'efficienza energetica del patrimonio edilizio dell'Ateneo, anche attraverso l'attivazione di forme di partenariato pubblico privato.

Nelle linee strategiche sono espresse le esigenze di garantire l'equilibrio economico-finanziario, mantenendo l'impegno finanziario a favore dell'edilizia universitaria per assicurare idonei spazi alle attività legate alla didattica, alla ricerca e ai servizi, attraverso un programma pluriennale che includa anche gli opportuni interventi per assicurare un adeguato *standard* di sicurezza degli edifici. L'obiettivo prevede di assicurare il massimo investimento possibile, nei limiti della compatibilità di bilancio, per le manutenzioni degli edifici anche al fine di valorizzare il patrimonio edilizio dell'Ateneo e adempiere alle normative sulla sicurezza.

Nel dicembre 2015, con l'approvazione delle Linee Strategiche di Ateneo¹⁰⁷, viene costituita una specifica Area Edilizia¹⁰⁸ dedicata al Patrimonio Edilizio in considerazione della sua rilevanza strategica. Infatti l'Area Edilizia riveste un valore strategico per l'Ateneo, poiché da essa dipendono anche la qualità dei servizi erogati agli studenti e alle studentesse e la sicurezza dei luoghi di lavoro. Al fine di migliorare la sua funzionalità l'Area Edilizia viene separata da quella dei servizi che si occupano di approvvigionamenti e servizi generali nonché di gestione del patrimonio immobiliare. A seguito di tali cambiamenti l'Area Edilizia viene a occuparsi di manutenzione, sicurezza relativa agli edifici e ambientale, progettazione e processi amministrativi di area tecnica.

Nel dicembre 2016, con l'approvazione del "Ciclo della *performance*: obiettivi strategici 2017-2018"¹⁰⁹, l'Ateneo torna ad affrontare il tema della strategia edilizia, stabilendo obiettivi e misure, come indicato nella tabella 110, sottolineando in maniera prioritaria gli aspetti dello sviluppo sostenibile e dell'equilibrio economico finanziario.

Lo sviluppo sostenibile dell'Università di Padova dipende anche dal mantenimento delle condizioni di equilibrio economico e finanziario. L'Ateneo, in quanto istituzione pubblica, ha la necessità di garantire *accountability* e una gestione delle risorse, anche economiche, orientate al perseguimento dei suoi compiti istituzionali nel lungo periodo. In tale prospettiva, una *performance* economica positiva nel corso del triennio e la sostenibilità del debito sono i due elementi considerati essenziali.

L'Università di Padova ha un patrimonio edilizio diffuso e in alcuni casi di notevole pregio storico-artistico. In tale ambito l'Ateneo si propone di procedere con un vasto programma di razionalizzazione, rinnovamento e sviluppo delle sedi amministrative e dei dipartimenti con l'obiettivo di garantire efficienza, anche energetica, sicurezza e qualità degli spazi. Rientra nella strategia edilizia anche l'ottimizzazione dei tempi di intervento, fattore che, ancorché non

¹⁰⁶ Fonte: Obiettivi e Linee Strategiche dell'Università di Padova, approvato dal CdA con delibera n. 385 del 16/12/2013.

¹⁰⁷ Fonte: Linee Strategiche in materia di organizzazione amministrativa, approvato dal CdA con delibera n. 615 del 21/12/2015.

¹⁰⁸ Divenuta poi, in seguito alla riorganizzazione dell'Amministrazione centrale, Area edilizia e sicurezza, articolata negli uffici: *Facility ed Energy Management*, Sviluppo Edilizio, Ambiente e Sicurezza.

¹⁰⁹ Fonte: Ciclo della *performance*: obiettivi strategici 2017-2018, approvato dal CdA con delibera n. 544 del 20/12/2016.

interamente e autonomamente gestibile, riveste un ruolo fondamentale per garantire efficienza ed efficacia.

Tabella 110 - Obiettivi e misure della strategia edilizia 2017-2018 nell'Ateneo di Padova

Obiettivi	Misure
1) Equilibrio Economico e finanziario	1a) Performance economica positiva 1b) Sostenibilità dell'indebitamento 1c) Riduzione percentuale dei costi intermedi
2) Edilizia sostenibile e sicura	2a) Numero interventi finalizzati a migliorare accessibilità e a ridurre barriere 2b) Proporzione di giudizi positivi degli studenti relativi alle dotazioni disponibili per la didattica e lo studio autonomo 2c) Incremento dell'efficienza energetica e riduzione dei consumi energetici al netto degli effetti climatici e congiunturali
3) Gestione del patrimonio edile	2d) Numero interventi finalizzati al miglioramento della sicurezza 3a) Tasso di occupazione delle aule 3b) Riduzione dei tempi medi di realizzazione degli interventi di manutenzione straordinaria

Fonte: Ciclo della performance: obiettivi strategici 2017-2018

9.3. IL PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI 2015-2017

9.3.1. L'IMPOSTAZIONE DEL PIANO DEGLI INTERVENTI 2015-2017

Il Piano triennale degli interventi 2015-17¹¹⁰, approvato nel dicembre del 2014, è stato predisposto entro gli stretti limiti che il Bilancio Universitario (BU) ha consentito di destinare agli interventi edilizi, dato che, per il nono anno consecutivo, nessun finanziamento ministeriale era stato previsto per l'edilizia universitaria, fatta eccezione per il contributo straordinario destinato al settore della prevenzione incendi.

Dal 2010 il bilancio di Ateneo si era fatto carico di finanziare gli interventi programmati con il Piano Triennale assumendo, nonostante i pesanti tagli ministeriali sul FFO, un impegno crescente, in parte anche riducendo gli stanziamenti per le manutenzioni ordinarie e straordinarie annuali. Il Bilancio di Previsione 2015 destina complessivamente alle esigenze dell'edilizia universitaria 15,336 milioni di euro, interamente finanziati dal Bilancio Universitario, oltre alle rate dei mutui in corso di ammortamento, pari a 7,112 milioni di euro.

Gli interventi previsti nel Piano triennale derivano in parte dalla programmazione degli anni precedenti, aggiornata anche in relazione al mutato quadro economico-finanziario, con l'impegno a realizzare e completare tutti gli interventi necessari per una adeguata crescita dell'Ateneo. Sono presenti, però, anche diversi nuovi interventi che, a cominciare dal 2011, erano stati inseriti per riportare alla logica della programmazione anche le esigenze di edifici o gruppi collegati di edifici dell'Ateneo, che necessitano di interventi coordinati di adeguamento normativo e/o razionalizzazione degli spazi. Questa logica diventa inderogabile con l'attuazione della nuova dipartimentazione, che impone inevitabilmente la necessità di una programmazione almeno triennale, se non più lunga, degli interventi necessari. Si rende infatti necessaria la razionalizzazione e l'ottimizzazione degli spazi, in relazione ad un piano di occupazione che i

¹¹⁰ Fonte: *Piano triennale degli interventi 2015-2017* - Documento predisposto dal Prorettore all'Edilizia in occasione dell'approvazione del Piano Triennale dei Lavori 2015-2017.

nuovi dipartimenti stanno sviluppando, al riequilibrio della dotazione di spazi tra i nuovi dipartimenti oltre che alle ricadute sugli aspetti della sicurezza.

Già dal 2011 si è perciò avviata una metodologia di approccio agli interventi edilizi che verrà poi sempre più venendo a consolidarsi: definire un progetto preliminare generale di interventi per ogni edificio o gruppo di edifici, avendo attenzione innanzi tutto alle esigenze della sicurezza, a quelle di fruizione da parte degli utenti e all'ottimizzazione degli spazi e del loro uso.

La struttura del Piano triennale è sostanzialmente quella in uso da diversi anni. A ciascun progetto, previa attribuzione di un codice unico, vengono indicati il *costo complessivo dell'opera* e le *spese stimate*, ripartite negli anni del periodo di programmazione, che si ritiene di poter effettuare in base ai cronoprogrammi degli interventi; per i progetti già iniziati nei piani precedenti è indicato anche l'importo speso a tutto il 31/12/2014 e, per quelli che eccedono la durata della programmazione triennale, è indicata anche una previsione di massima per gli anni successivi.

I flussi finanziari previsti a carico del BU relativi alla programmazione degli investimenti edilizi 2015-2017, ripartiti per anno nelle quattro categorie indicate, sono riassunti nella tabella 111.

Tabella 111 - Programmazione investimenti edilizi 2015-2017

Categorie	Flussi finanziari a carico del BU				
	al 2014	2015	2016	2017	oltre
A - grandi opere oltre 5 milioni di euro*	211.203	20.455	19.230	19.362	59.185
B - lavori da 1 a 5 milioni di euro*	9.370	2.043	8.452	4.650	3.080
C - lavori tra 100 mila e 1 milione di euro*	500	250	200	500	
D - interventi inferiori a 100 mila euro**	---	5.500	5.500	3.500	
Totale	221.073	28.248	33.382	28.012	62.265

*A-B-C: i flussi sono rilevati da piano triennale investimenti edilizi 2015/2017

**D: i flussi indicati sono rilevati dai piani annuali, rispettivamente del 2015, 2016, 2017, per gli interventi di manutenzione straordinaria e/o modesti e non programmabili.

Fonte: Delibera CdA del 15/12/2014 - Programma triennale delle opere pubbliche 2015-2017 - Strumento programma investimenti edilizi

9.3.2. I PRINCIPALI INTERVENTI 2015-2017

Nel corso del triennio 2015-2017 sono stati portati a compimento o hanno subito un deciso avanzamento verso il loro completamento alcune opere molto rilevanti, tra le quali vanno certamente ricordate la Cittadella dello studente "Nord Piovego", il Polo umanistico di via Beato Pellegrino e la Villa Revedin Bolasco a Castelfranco Veneto.

La Cittadella dello studente "Nord Piovego"

A settembre 2015 è stata inaugurata la "Cittadella dello Studente", tre nuovi edifici in via Venezia che, affiancandosi alle strutture di Psicologia, vanno a costituire un *mini campus*. Il progetto, firmato dallo Studio Valle, è nato nel lontano 2003; i lavori principali, iniziati l'anno seguente, sono terminati alla fine del 2013, con la necessaria coda di collaudi e verifiche.

Il complesso ospita una Casa dello studente che, con i suoi 193 posti letto, di cui 10 per studenti disabili, con stanze dotate tutte di angolo cottura e servizi individuali, va ad incrementare sensibilmente la disponibilità di posti che l'ESU mette a disposizione degli studenti. Oltre ai posti letto, ci sono importanti spazi per lo studio e una serie di servizi complementari per gli studenti che vi sono ospitati.

Nei nuovi edifici trovano sede anche il Servizio didattico di Ateneo e il Centro Linguistico di Ateneo, che può avvalersi di 11 aule del primo piano e di 9 laboratori informatici al secondo e terzo piano. Il terzo edificio della Cittadella comprende anche tre piani di uffici della sezione di Psicologia applicata del Dipartimento di Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata (FISPPA) e la sala convegni, al momento ferma al grezzo, dato che la lievitazione dei costi e le riserve presentate dall'appaltatore hanno imposto uno stop temporaneo, una consistente lievitazione dei costi e un inevitabile ritardo.

Il Polo umanistico di via Beato Pellegrino

Un importante intervento di riqualificazione, con cambio di destinazione d'uso, ha riguardato il complesso dell'ex Ospedale Geriatrico di via Beato Pellegrino, acquistato da parte dell'Università di Padova nel lontano 2004 dall'Uiss 16, suo precedente proprietario.

I gravi ritardi per il completamento delle opere sono in parte dovuti al ricorso al TAR e al successivo appello al Consiglio di Stato da parte della Ditta risultata seconda nella gara per l'aggiudicazione dei lavori. Solo nel 2014 si è quindi potuto procedere all'aggiudicazione definitiva e avviare la progettazione esecutiva da parte della ditta aggiudicataria, e nel 2015 dare inizio ai lavori.

Il complesso, destinato a divenire un nuovo polo umanistico, si sviluppa su un'area di 14.738 mq, prevede la realizzazione di biblioteche, aule e uffici dei dipartimenti che andranno ad insediarsi. Il progetto si articola su tre principi: l'utilizzo e la riconoscibilità della sequenza degli spazi aperti, la riqualificazione degli elementi storici e di pregio presenti nell'area di intervento, la riconnessione urbana del nuovo complesso pubblico con il tessuto edilizio circostante. Il primo tema riguarda la sistemazione dei chiostri e delle corti, attraverso lo studio di spazi e percorsi che segneranno il nuovo polo bibliotecario, che andrà ad occupare la parte ottocentesca. Il secondo tema riguarda gli spazi interni dei corpi ottocenteschi in riferimento alla loro immagine originaria, alle successive evoluzioni e alle esigenze attuali. Il terzo tema riguarda la riconnessione urbana, questione nodale per l'intero complesso e naturale conseguenza del cambio di destinazione d'uso dell'ex geriatrico.

Villa Revedin Bolasco

Villa Revedin Bolasco si trova a Castelfranco Veneto a breve distanza dal centro, nel cuore di Borgo Treviso che si sviluppa ad est delle mura. La Villa e il relativo parco sono stati donati all'Università di Padova dall'ultima proprietaria, Renata Mazza, vedova Bolasco, con atto di donazione risalente al 10 marzo 1967, ma subordinato alla condizione che al palazzo sia attribuita funzione di alta cultura.

Nel 1984, alla morte della donatrice, la Villa è passata definitivamente all'Università di Padova che ne ha curato il restauro. Il piano terra della Villa è diventato sede del Centro per il restauro, il recupero e la valorizzazione dei parchi storici e degli alberi monumentali; la dimora storica, che nei secoli conobbe molti proprietari e per molto tempo fu dimenticata, è tornata così a nuova vita.

Anche il parco è stato recuperato dopo un importante intervento botanico; sono circa 1.500 gli alberi che popolano oggi il parco della villa di Castelfranco Veneto, riempiendo i circa 8,5 ettari di spazio verde (a cui si aggiungono 2,5 ettari di lago). Un magnifico giardino romantico che abbraccia la villa, ritrovato grazie all'intervento dell'università di Padova.

L'intero intervento è stato finanziato dalla Regione Veneto con un finanziamento di 2,55 milioni di euro, nell'ambito POR CRO FESR 2007-2013 ASSE 5, AZIONE 5.1.1, Progetto "Giardini storici: una risorsa per lo sviluppo locale e la cooperazione interregionale".

9.3.3. IL GRADO DI ATTUAZIONE DEL PIANO 2015-2017

Nella relazione del Rettore¹¹¹ sulla gestione, allegata al Bilancio unico 2016, sono evidenziate alcune criticità relative a risorse finanziarie, stanziata ma non utilizzate. Vi si legge infatti che le risorse necessarie al proseguimento degli interventi di ristrutturazione e di edificazione di nuove volumetrie, così come quelle dedicate alla manutenzione ordinaria e straordinaria, sono state rese disponibili, ma solo parzialmente utilizzate. Nel corso del 2017 dovrà essere assicurato nuovo slancio a tali attività, sia riguardo agli spazi dell'amministrazione e dei dipartimenti, sia con riferimento a quelli utilizzati dagli studenti e dalle studentesse. Per quanto riguarda la sicurezza, sono stati portati avanti interventi mirati a garantire la sicurezza degli edifici e delle aree universitarie, attraverso lo stanziamento di risorse specificamente dedicate.

Anche l'esame dei risultati relativi agli obiettivi assegnati ai dirigenti per l'anno 2016¹¹² conferma le criticità evidenziate dal Rettore per l'Area Edilizia e Sicurezza; in essa si legge infatti: "Gli obiettivi principali in cui è stata impegnata l'Area nel corso del 2016 sono stati mirati all'attuazione degli interventi di manutenzione straordinaria, così come previsto dal Piano, alla predisposizione di un GANTT per monitorare lo stato di avanzamento di tutti i lavori e alla predisposizione di un nuovo documento di valutazione dei rischi. Inoltre sono stati avviati due progetti importanti, sotto la supervisione del Prorettore all'Edilizia, legati alla sperimentazione di un sistema in cloud per la mappatura e georeferenziazione del costruito di Ateneo e un Progetto Padova Ateneo Sostenibile che ha visto la proposta di molte iniziative volte alla sostenibilità energetica e ambientale e legato alla sostenibilità degli edifici mediante certificazione LEED. Entrambi questi obiettivi, conseguiti solo in parte, non hanno manifestato i risultati attesi."

9.3.4. LE VARIAZIONI AL PIANO 2015-2017

Le principali variazioni dei Piani triennali degli investimenti edilizi 2015-2017, 2016/2018, 2017/2019 relativamente ai piani triennali precedenti sono riportati in forma aggregata nella tabella 112.

Tabella 112 – Piani triennali degli investimenti edilizi: principali variazioni tra i tre piani 2016-2018, 2017-2019, 2018-2020

Interventi	Piano 2016-2018 vs Piano 2015-2017	Piano 2017-2019 vs Piano 2016-2018	Piano 2018-2020 vs Piano 2017-2019
Interventi conclusi	3	5	4
Interventi revocati, potenziati o ridimensionati per mutate esigenze dell'Amministrazione	5	2	3
Nuovi progetti inseriti <i>in itinere</i>	1	26	9

Fonte: Unipd – Area Edilizia e sicurezza

Gli interventi nel campo dell'edilizia richiedono tempi lunghi per essere realizzati e sono inoltre soggetti a impreviste lunghe pause dovute a molteplici ragioni, inclusi i ricorsi amministrativi al TAR e al Consiglio di Stato, che comportano un notevole grado di indeterminatezza nelle tempistiche. Pertanto, anche a seguito del passaggio dalla contabilità finanziaria a quella

¹¹¹ Fonte: Bilancio unico di Ateneo di esercizio 2016 - Relazione del Rettore sulla gestione – Giugno 2017 – Edilizia, manutenzione e sicurezza

¹¹² Fonte: Relazione Unica 2016, Allegato 3: I risultati degli obiettivi assegnati ai dirigenti, anno 2016 - 2. Area Edilizia e sicurezza.

economico-patrimoniale, molta attenzione deve essere posta per assicurare la copertura finanziaria necessaria all'attuazione dei piani pluriennali degli investimenti edilizi e dei piani annuali dei lavori, in particolare con riferimento a risorse finanziarie stanziare, ma non utilizzate nel piano triennale precedente.

9.3.5. I POLI MULTIFUNZIONALI

In relazione alle esigenze e alle problematiche della sicurezza e della manutenzione ordinaria l'Ateneo ha istituito i Poli Multifunzionali, ai sensi dell'Art. 120 del Regolamento Generale di Ateneo, mentre, in base all'art. 121, con la loro istituzione, sarebbero dovuti decadere i CIS precedentemente istituiti.

Dei dodici poli istituiti ne sono stati inizialmente attivati soltanto 7, indicati nella Tabella 113. È interessante osservare che fra i poli attivati, tre coincidevano con i vecchi centri interdipartimentali di servizi (Polo di Agripolis, Polo di Psicologia, Polo A. Vallisneri), due facevano riferimento ad un unico dipartimento (Fisica e astronomia, Tecnica e gestione dei sistemi industriali - sede di Vicenza), mentre gli altri 2 (Centro Est e Centro Ovest) coordinano soprattutto l'aspetto della manutenzione.

I rimanenti cinque poli, istituiti ma non attivati, sono: Area Medica, Centro Ateneo, Gradenigo, Ingegneria e Marzolo.

Sulla funzionalità dei poli multifunzionali sono stati sollevati molti dubbi, perché ciascuno di essi andrebbe ad interagire con più dipartimenti, rendendo complessa la gestione. La loro mancata attivazione è da ricollegarsi principalmente alla convinzione dei relativi dipartimenti di riferimento che il polo multifunzionale non sempre rappresenti lo strumento migliore per affrontare in maniera economica, efficace ed efficiente le problematiche per le quali è istituito. Inoltre il progetto di gestione decentrata della manutenzione attraverso i 12 poli istituiti come strutture di coordinamento, ha dimostrato notevoli difficoltà a livello di pratica implementazione principalmente anche a causa dei notevoli costi e tempi di coordinamento con l'amministrazione centrale e con le strutture dipartimentali.

Il problema dei poli multifunzionali era stato affrontato anche nelle Linee Strategiche di Ateneo, approvate nel 2015¹¹³, nelle quali, senza pervenire ad una determinazione conclusiva, sono state messe in luce le ragioni delle criticità: "Le attività relative alla sicurezza ed alla manutenzione degli edifici coinvolgono, con responsabilità e ruoli diversi e sovrapposti: l'Area Edilizia, i Dipartimenti e i Poli. In numerose circostanze la sovrapposizione delle competenze si concretizza nell'attribuzione della responsabilità degli interventi di manutenzione e di sicurezza per un edificio a più Dipartimenti e ad un Polo. La sovrapposizione delle responsabilità può generare complessità sotto il profilo organizzativo e un'area grigia in cui la contemporanea presenza di molteplici responsabilità potrebbe ridurre l'efficacia degli interventi. Occorre, inoltre, ricordare come i poli siano stati istituiti in via sperimentale; di conseguenza a partire da gennaio 2016 dovrà essere analizzata l'esperienza operativa accumulata e valutate, senza preclusioni, le soluzioni organizzative più idonee con l'obiettivo di evitare la sovrapposizione di responsabilità e migliorare l'efficacia e l'efficienza degli interventi di manutenzione."

In questo contesto di difficoltà operativa interna e di mutato quadro normativo (D.Lgs. 50/2016 - nuovo codice dei contratti e delle concessioni e le norme sulla *spending review*), nell'ambito di una più ampia riorganizzazione delle funzioni dei servizi dell'Amministrazione Centrale, in

¹¹³ Fonte: Linee Strategiche in materia di organizzazione amministrativa, approvato dal CdA con delibera n. 615 del 21/12/2015.

particolare di quelle riferite ai servizi di manutenzione, si è reso necessario procedere all'adozione di un differente modello organizzativo per le attività di manutenzione attraverso una maggiore centralizzazione, contemporaneamente salvaguardando la flessibilità e l'autonomia nella gestione che sono statutariamente riconosciute alle strutture dipartimentali, nei limiti consentiti dalla legge.

Alla luce di tale mutato contesto viene quindi meno la funzione principale per cui erano stati costituiti i poli, mentre rimane più attuale, anche in considerazione di quanto emerso quale indicazione dalla Consulta dei direttori di dipartimento, il significato di mantenere le strutture di raccordo per i 3 poli che derivano dalla trasformazione degli ex CIS.

È quindi stato predisposto, a partire da un'analisi dettagliata, un nuovo modello organizzativo della manutenzione. Tale modello definisce le competenze in materia di manutenzione fra l'Amministrazione Centrale e le strutture dipartimentali (o i 3 poli non disattivati), sia a livello di definizione tipologica delle attività manutentive decentrabili, sia a livello di dimensione della spesa, sia infine a livello di riparto delle risorse finanziarie.

E' stata pertanto deliberata dal CdA¹¹⁴ la disattivazione dei poli attraverso distinti decreti del Rettore ed è stato deliberato che i tre poli nati come trasformazione dei CIS (Agripolis, Psicologia e Vallisneri) non vengano disattivati ma diventino, a tutti gli effetti, strutture autonome dotate di personale ad esse assegnato e di proprio regolamento, ai sensi del Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità e considerati Centri di Ateneo ai sensi dell'art. 55 comma 3 dello Statuto.

Tabella 113 – Poli Multifunzionali attivi al 2017

Polo Multifunzionale	Sede
Centro Est – disattivato con D.R. del 06/4/2018	Via del Santo, 33 - Padova
Centro Ovest- disattivato con D.R. del 06/4/2018	P.zza Capitaniato, 3 - Padova
Agripolis	Viale dell'Università, 16 - Legnaro (PD)
Fisica e Astronomia - disattivato con D.R. del 06/4/2018	Via F. Marzolo, 8 - Padova
Psicologia	Via Venezia, 8 - Padova
Vallisneri	Viale Giuseppe Colombo, 3 - Padova
Vicenza – in fase di disattivazione	Stradella San Nicola 3 - Vicenza

Fonte: Unipd – Delibera del CdA del 25/07/2017 e Decreto rettorale del 06/04/2018.

9.4. IL PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI 2018-2020

9.4.1. L'IMPOSTAZIONE DEL PIANO TRIENNALE DEGLI INTERVENTI 2018-2020

La normativa vigente in materia di opere pubbliche stabilisce, per le pubbliche amministrazioni, l'obbligo di adottare annualmente il "programma triennale dei lavori pubblici nonché i relativi aggiornamenti annuali"¹¹⁵, che comprende l'elenco dei lavori da eseguire nel primo anno.

Il CdA del 19/12/2017¹¹⁶ ha pertanto adottato il Programma triennale delle opere 2018-2020, che include anche il Piano Annuale 2018, redatto secondo le specifiche ministeriali, che

¹¹⁴ Fonte: delibera n. 287 del CdA del 25/07/2017.

¹¹⁵ Art. 21 del D.Lgs 18 aprile 2016, n. 50 (Codice degli appalti), aggiornato dal D.Lgs. 56/2017 19 aprile 2017, n. 56).

evidenziano anche il flusso finanziario previsto per la loro realizzazione e la provenienza delle risorse finanziarie, dal bilancio universitario (BU) o da fonti esterne. Il documento prevede, oltre a nuove opere da inserire nella programmazione edilizia universitaria nel triennio 2018-2020, alcune opere già programmate ma ancora non eseguite o in esecuzione ma non concluse.

Il programma triennale contiene, oltre ai lavori di valore pari o superiore a 100 mila euro, come previsto dalla norma, anche una voce forfettaria per lavori di importo inferiore.

Il programma è suddiviso in quattro categorie, sulla base dell'importo previsto:

- *A - grandi opere* (oltre 5 milioni di euro);
- *B - lavori di ristrutturazione, trasformazione, ampliamento e restauro* (tra 1 e 5 milioni di euro);
- *C - lavori di manutenzione straordinaria, messa a norma e di recupero edilizio* (tra 100 mila euro e 1 milione di euro);
- *D - interventi di manutenzione straordinaria* (inferiori a 100 mila euro con una spesa programmata annua di 3,5 milioni di euro).

I flussi finanziari previsti a carico del BU relativi alla programmazione degli investimenti edilizi 2018-2020, ripartiti per anno nelle quattro categorie, sono riassunti nella tabella 114.

Tabella 114 - Programmazione investimenti edilizi 2018-2020

Categorie	Flussi finanziari a carico del BU				
	al 2017	2018	2019	2020	oltre
<i>A - grandi opere</i> oltre 5 milioni di euro	12.039	26.240	27.406	32.531	68.003
<i>B - lavori da 1 a 5 milioni di euro</i>	1.832	7.719	8.582	4.777	0
<i>C - lavori tra 100 mila e 1 milione di euro</i>	926	7.028	2.092	0	0
<i>D - interventi inferiori a 100 mila euro</i>	–	3.500	3.500	3.500	–
Totale	14.797	44.487	41.580	40.808	68.003

Fonte: Delibera del consiglio di amministrazione del 19.12.2017 - Programma triennale delle opere pubbliche 2018-2020 - Strumento programma investimenti edilizi.

L'impegno finanziario complessivamente programmato nel Programma Triennale 2018-2020 è di circa 184 milioni di euro (dei quali circa 16 milioni provenienti da finanziamento esterni), omogeneamente distribuiti nel triennio di programmazione, come indicato nella tabella 115. Non è prevista l'accensione di nuovi mutui.

Tabella 115 - Riepilogo stanziamenti per investimenti 2018-2020

Investimenti	A	B	Totale A+B
	Stanziamenti Bilancio di Ateneo	Contributi e Capitale privato	
Investimenti edilizi per nuovi interventi (Piano Triennale 2018-2020)	128.902	12.555	141.457
Investimenti edilizi per interventi già programmati	39.231	3.690	42.921
Totale stanziamenti di bilancio	168.133	16.245	184.378

Fonte: Delibera del Consiglio di Amministrazione del 19.12.2017

¹¹⁶ Fonte: Piano triennale 2018-2020 e annuale 2018 degli investimenti edilizi e assegnazione delle relative risorse: Delibera del CdA del 19.12.2017.

9.4.2. I PRINCIPALI INTERVENTI PREVISTI

Le grandi opere, elencate sotto la voce A, riguardano: primi interventi per la Caserma Piave, completamento del Complesso Beato Pellegrino (ex Geriatrico), completamento dei lavori per la realizzazione del nuovo museo della scienza nel Complesso di Palazzo Cavalli, intervento di recupero della Casa dello Studente A. Fusinato per la realizzazione della nuova residenza della Scuola Galileiana di Studi Superiori, Realizzazione di nuove strutture sportive polifunzionali nell'Area di Via J. Corrado - ACEGAS APS, realizzazione di un nuovo edificio per l'ampliamento delle sedi del Dipartimento di Medicina Veterinaria ad Agripolis, ristrutturazione e adeguamenti normativi della palazzina anni '60 del Collegio Morgagni da destinare ad uffici.

Il Rettore, nella sua Relazione in occasione dell'Inaugurazione 796° anno accademico¹¹⁷, si è lungamente soffermato sull'impegnativo piano edilizio, un investimento pluriennale di più di 150 milioni di euro che vede nella trasformazione in Campus universitario della caserma Piave l'intervento più corposo. Dopo la firma del protocollo di cessione è stata completata con i dipartimenti interessati un'analisi dettagliata dei requisiti per la creazione di un grande Campus delle Scienze sociali, che porti in un'unica struttura i quasi 5.000 studenti dei corsi di economia, scienze politiche e sociologia.

Rientrano tra i principali interventi previsti nel piano edilizio, anche il completamento entro un anno del nuovo polo umanistico di via Beato Pellegrino e il progetto condiviso con l'amministrazione comunale dell'ampliamento del Centro Universitario Sportivo (CUS), per la promozione della salute e del benessere di studenti e studentesse, dipendenti universitari e per la cittadinanza. Esso permetterà anche di concentrare in questa struttura le attività didattiche del Corso di Studio in Scienze Motorie.

Ma nel piano complessivo di disegno dell'Università del prossimo futuro rientrano un investimento oltre 50 milioni di euro in opere di manutenzione straordinaria, il piano per l'Università sostenibile, con le opere di qualificazione ambientale, energetica e sociale dell'Ateneo e il Manifesto per l'inclusione, impegno a rendere l'Università sempre più aperta e fruibile da tutti.

9.4.3. LA CASERMA PIAVE

L'impegno di maggiore impatto in campo edilizio assunto dall'Ateneo è certamente quello relativo alla Caserma Piave¹¹⁸. Il CdA, nella seduta del 02/05/2017, ha deliberato di procedere all'acquisizione da parte dell'Ateneo della Caserma Piave, autorizzando e approvando la stipula del Protocollo di intesa tra le amministrazioni coinvolte, che è stato sottoscritto in data 07/06/2017 dal ministro della Difesa, dal direttore dell'Agenzia del demanio, dal commissario straordinario del Comune di Padova e dal Rettore. Successivamente, con delibera 261 del 25/07/2017, il CdA ha autorizzato il Rettore e il Direttore Generale, ognuno per le proprie competenze, a compiere tutti gli atti necessari per dar corso all'operazione di acquisizione della Caserma Piave ed in particolare a sottoscrivere gli atti di concessione in uso gratuito e di cessione in proprietà del plesso immobiliare e all'acquisizione in consegna anticipata dell'area. Di conseguenza, in data 20/07/2017, è stato sottoscritto tra il Ministero della Difesa, l'Agenzia del Demanio e l'Università l'accordo attuativo della convenzione quadro.

¹¹⁷ Fonte: Relazione del Rettore in occasione dell'Inaugurazione 796° anno accademico - giovedì 8 febbraio 2018, Aula Magna "Galileo Galilei"

¹¹⁸ Fonte: Comunicazione al CdA nella seduta del 30 gennaio 2018.

Il giorno 29/11/2017 si è quindi svolta la cerimonia di consegna della parte più rilevante della Caserma Piave all'Ateneo e sono stati firmati i relativi verbali di dismissione e consegna dell'area con annessi edifici, ad eccezione dell'area ancora occupata dai militari che verrà consegnata successivamente.

A seguito di mandato da parte del CdA, si è costituito un *committing team* composto dal Rettore, dal Prorettore Vicario, dalla Prorettrice all'edilizia e sicurezza, dal Delegato per il progetto logistica e approvvigionamento, dal Direttore Generale, dal Dirigente dell'Area Approvvigionamenti, Patrimonio e Logistica e dal Dirigente dell'Area Edilizia e Sicurezza, che, con il supporto tecnico di una società di coordinamento appositamente individuata e sulla base delle esigenze dei dipartimenti coinvolti, ha predisposto il piano dei fabbisogni di aule, uffici, servizi generali e tecnici, al fine di ricavare i principali parametri dimensionali sulla base dei quali impostare la progettazione. Di conseguenza sono stati affinati, ancora in sede previsionale, i costi complessivi dell'intervento.

Una stima iniziale ha individuato la necessità di prevedere nel progetto i seguenti elementi:

- un *auditorium* da 600 posti, in considerazione dell'assenza in zona di analoghe strutture;
- 42 aule di diversa capienza, per un numero complessivo di 4.100 posti, in grado di soddisfare le esigenze didattiche dei dipartimenti del polo;
- 800 postazioni in spazi dedicati allo studio suddivisi in aule studio diffuse nel *campus*;
- una biblioteca di circa 2.900 mq;
- 250 studi per circa complessive 450 postazioni studio;
- 6 sale riunioni, 2 laboratori e spazi per 3 centri interdipartimentali;
- 50 uffici per il supporto amministrativo e tecnico;
- alcune aree per la ristorazione dislocate nel *campus* e che offrano livelli di servizio differenti (mensa, ristorante di campus, bar/caffetteria ed eventuale sala relax/ristoro annessa o vicina al bar, dotata di tavoli, microonde e dispenser automatici (bar 24 h) dove poter consumare il proprio pasto per un totale di 1.700 mq;
- dimensionamento dei parcheggi auto.

I costi stimati per intervento, inseriti anche nel piano annuale e triennale degli investimenti, ammontano a circa 50 milioni di euro. A questo importo devono essere aggiunti gli oneri accessori (progettazione, direzione lavori, IVA, accantonamenti obbligatori per legge, ecc.), per un totale complessivo di 65 milioni di euro. Il bando di concorso di progettazione, ai sensi dell'art. 154 del D.Lgs. 50/2016, è previsto entro i primi sei mesi dell'anno 2018.

www.unipd.it

