



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Piano Strategico 2023-2027

Executive summary



# Universa universis patavina libertas: missione e visione

*L'Università di Padova, forte della sua storia plurisecolare e della sua tradizione di elevata qualità nella formazione e nella ricerca, consapevole della propria identità e reputazione di grande e qualificato Ateneo pluridisciplinare capace di valorizzare le diversità, **intende incrementare ulteriormente la qualità della ricerca e della didattica** e la loro integrazione, confermando il ruolo guida **nell'innovazione e nel miglioramento della società**, assumendosi la responsabilità di fornire valore e conoscenza alla comunità nazionale e internazionale, nel **rispetto e valorizzazione del merito e della conoscenza scientifica**. L'Ateneo ambisce a rafforzare la sua importanza a livello globale, **valorizzando le diversità, la sostenibilità e l'integrazione tra i differenti saperi**. Facendo perno sull'**aspirazione all'universalità e alla libertà di ricerca e di didattica** dell'Ateneo, sulla **concretezza** dei programmi e delle strategie d'azione, sul **senso di appartenenza, la dedizione e la molteplicità di abilità e professionalità** della comunità accademica tutta, si intende così concretizzare il motto "Universa Universis Patavina Libertas".*

---

## Valori e principi

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

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

Forti di questa identità, i Valori e i Principi posti a fondamento del Piano strategico sono:

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

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

---

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

L'Ateneo negli ultimi anni è cambiato in modo significativo, crescendo sia in termini di popolazione studentesca e personale dipendente, sia nella varietà e numerosità delle attività svolte. Alcuni dati evidenziano l'evoluzione dell'Ateneo tra il 2018 e il 2021:

- la comunità studentesca è passata da circa 60.000 a circa 70.000;
- le immatricolazioni internazionali nell'anno accademico 2017/18 erano poco meno di 500 e rappresentavano il 2,7% degli avvii di carriera, nell'anno accademico 2021/22 sono stati 2.283, quasi il 10% del totale degli avvii di carriera;
- i corsi di laurea triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico sono passati da 177 (anno accademico 2017/18) a 203 (anno accademico 2022/23);
- i corsi post laurea sono cresciuti del 9,5%, passando da 222 (anno accademico 2017/18) a 243 (anno accademico 2022/23);
- il numero di docenti è cresciuto del 10,9%;
- il numero di personale tecnico e amministrativo è cresciuto del 4,7%;
- i fondi di ricerca acquisiti annualmente sono passati da 34 milioni di euro a 48,5 milioni di euro;
- i fondi di ricerca acquisiti e utilizzabili negli anni successivi sono cresciuti da 145 a 382 milioni di euro.

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

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

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

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

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

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

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

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



---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **La multidisciplinarietà**

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

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

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

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

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

## Gli ambiti e gli obiettivi strategici

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



## **DIDATTICA**

---

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

## **RICERCA**

---

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

## **TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE**

---

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

## **INTERNAZIONALIZZAZIONE**

---

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

## **PERSONE E RISORSE**

---

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

## **SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE**

---

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

---

## Indicatori di posizionamento strategico e risultati attesi

Lo scenario di riferimento al cui interno trovano coerenza i risultati attesi da Ateneo prevedono:

- Un numero di immatricolati pari almeno a 23 mila studentesse e studenti di cui almeno il 10% internazionali. L'Ateneo non persegue obiettivi espliciti di crescita del numero di studentesse e studenti, tuttavia il mantenimento della numerosità attuale è coerente con il ruolo di istituzione pubblica a servizio del paese e con la sostenibilità degli investimenti nel medio-lungo periodo;
- La realizzazione del piano di reclutamento del personale docente e tecnico ed amministrativo, in modo da raggiungere a fine piano il numero di 2850 docenti e di 2900 unità di personale tecnico ed amministrativo;
- Gli incassi per ricerca da bandi competitivi almeno pari a 100 milioni di euro all'anno.

---

### INDICATORI E TARGET DI POSIZIONAMENTO STRATEGICO DI ATENEO

---

INDICATORE	Posizionamento nei principali ranking internazionali
------------	--

---

TARGET	Mantenimento della fascia di posizionamento
--------	---

---

INDICATORE	Peso della quota premiale su FFO
------------	----------------------------------

---

TARGET	Maggiore o uguale a 4,85%
--------	---------------------------

---

INDICATORE	Peso della quota relativa al costo standard del FFO
------------	---

---

TARGET	Maggiore o uguale a 4,25%
--------	---------------------------

---

A cura di  
**Ufficio Controllo di Gestione**  
[controllo.gestione@unipd.it](mailto:controllo.gestione@unipd.it)

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

febbraio 2023  
© Università degli Studi di Padova  
via VIII febbraio 2 Padova  
[www.unipd.it](http://www.unipd.it)

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