

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

RAPPORTO ANNUALE
SULL'ATENEO
2014-2015

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

Prof. Alberto Martinelli, Università di Milano, Presidente

Dott.ssa Paola Bernardi, esperta esterna

Prof.ssa Marina Berti, Università di Padova

Prof. José Juan Moreso, Universitat Pompeu Fabra di Barcellona

Dott. Marco Tomasi, Università di Siena

Prof. Renzo Vianello, Università di Padova

Prof.ssa Arjuna Tuzzi, Università di Padova

Sig. Pietro Bean, studente dell'Università di Padova

Sig.ra Francesca Tonolo, studentessa dell'Università di Padova

Alla stesura del Rapporto Annuale 2014-2015 hanno collaborato le dott.sse Anna Maria Fusaro, Michela Fadò e Laura Schiavon del Servizio Controllo di Gestione/Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione di Ateneo.

La traduzione inglese dell'introduzione è stata redatta grazie alla collaborazione del dott. Andrew Bailey e del dott. Malcom Kirkpatrick del Centro Linguistico di Ateneo.

e-mail: nucleo.valutazione@unipd.it

sito web: <http://www.unipd.it/universita/organ-di-ateneo/nucleo-di-valutazione>

Sommario

1. INTRODUZIONE	1
2. INTRODUCTION	15
3. LE PERSONE DELL'ATENEO.....	27
3.1. PERSONALE DOCENTE	29
3.2. PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E ALTRE TIPOLOGIE DI PERSONALE.....	34
3.3. ASSEGNISTI, DOTTORANDI E SPECIALIZZANDI.....	36
3.4. STUDENTI	37
3.5. PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE DELLE POLITICHE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE.....	39
3.5.1. PIANO STRAORDINARIO ASSOCIATI	41
3.5.2. ABILITAZIONI SCIENTIFICHE E RECLUTAMENTO PER DIPARTIMENTO	43
3.5.3. CESSAZIONI	44
3.5.4. VALUTAZIONE DELLE POLITICHE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE	46
4. L'ORGANIZZAZIONE	49
4.1. SVILUPPO DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO DELL'ATENEO	49
4.2. CICLO DELLA PERFORMANCE	55
4.3. PROGETTO GOOD PRACTICE.....	61
4.4. QUALITÀ E TRASPARENZA	67
4.4.1. TRASPARENZA e ANTICORRUZIONE.....	67
4.4.2. INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI EROGATI.....	68
4.4.3. CARTE DEI SERVIZI.....	69
4.5. AZIONI DI SVILUPPO DEL PERSONALE.....	70
4.5.1. BENESSERE ORGANIZZATIVO	70
4.5.2. FORMAZIONE	74
4.5.3. PARI OPPORTUNITÀ	76
5. LA RICERCA	79
5.1. FINANZIAMENTI PER LA RICERCA.....	80
5.1.1. FONDI DI ATENEO	81
5.1.2. FONDI MIUR SU PROGETTI SPECIFICI	85
5.1.3. FONDI EUROPEI.....	87
5.1.4. FONDI DA ALTRI ENTI	88
5.2. PRODOTTI DELLA RICERCA	89

5.3. BREVETTI, SPIN-OFF E ALTRE ATTIVITÀ DI TERZA MISSIONE	92
5.3.1. POTENZIAMENTO DEL SISTEMA MUSEALE	94
5.3.2. PADOVA UNIVERSITY PRESS	94
6. LA DIDATTICA.....	95
6.1. CORSI DI LAUREA E DI LAUREA MAGISTRALE	95
6.2. CARRIERA DEGLI STUDENTI.....	97
6.3. CORSI ESTIVI A BRESSANONE.....	100
6.4. SCUOLA GALILEIANA DI STUDI SUPERIORI	101
6.5. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ E VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA.....	103
6.5.1. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	104
6.5.2. OPINIONI DEGLI STUDENTI.....	105
6.5.3. PROGETTO TECO	110
6.5.4. PROGETTO PRODID	110
6.6. INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO.....	111
6.7. FORMAZIONE POST-LAUREAM	113
6.7.1. DOTTORATI DI RICERCA.....	114
6.7.2. CORSI DI MASTER UNIVERSITARIO	115
6.8. FORMAZIONE POST-LAUREAM DEGLI INSEGNANTI	117
7. I SERVIZI PER GLI STUDENTI.....	119
7.1. BORSE DI STUDIO E COLLABORAZIONI PART-TIME	119
7.2. ORIENTAMENTO	120
7.3. TUTORATO	122
7.4. STAGE E JOB PLACEMENT	124
7.5. ATTIVITÀ PER GLI STUDENTI PROPOSTE DAL CENTRO LINGUISTICO DI ATENEIO	127
7.6. SERVIZI FORNITI DALL'AZIENDA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO (ESU)	128
7.7. CONTRIBUTI PER INIZIATIVE ED ATTIVITÀ CULTURALI E SOCIALI DEGLI STUDENTI	130
7.8. SERVIZI PER LE ATTIVITÀ LUDICHE E SPORTIVE	131
7.9. SERVIZI PER GLI STUDENTI CON DISABILITÀ O DISLESSIA.....	132
7.10. SERVIZIO DI ASSISTENZA PSICOLOGICA	134
7.11. AULE E LABORATORI	135
7.12. RAPPRESENTANZA STUDENTESCA	136
7.13. CONTRIBUZIONE STUDENTESCA.....	138
7.14. AGEVOLAZIONI ED ESONERI SULLA CONTRIBUZIONE STUDENTESCA.....	139
7.15. LIBRETTO ELETTRONICO.....	140
8. LA GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE.....	143

8.1. QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO.....	143
8.2. ANALISI FFO 2015.....	147
8.3. PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2013-2015	157
8.4. ANALISI DELLA GESTIONE FINANZIARIA – PRINCIPALI INDICATORI	158
8.4.1. INDICATORI DI GESTIONE FINANZIARIA	158
8.4.2. INDICATORI DI STRUTTURA FINANZIARIA	159
8.4.3. ANALISI DELLA GESTIONE E CONFRONTI CON ALTRI ATENEI: PRINCIPALI INDICATORI	163
8.5. CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE	164
9. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	167
9.1. DIDATTICA.....	167
9.2. AZIONI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	173
9.3. ENTRATE DERIVANTI DA FINANZIAMENTI INTERNAZIONALI.....	180

1. INTRODUZIONE

Come è ormai consuetudine, il Nucleo di Valutazione (NdV) presenta il Rapporto Annuale per rendere conto del suo lavoro e comunicare sinteticamente la propria valutazione delle attività svolte in tutti i settori dell'Università degli Studi di Padova nel biennio 2014-2015, con particolare attenzione al sistema di qualità e al ciclo della performance.

Il Rapporto Annuale è il documento di sintesi di più ampia diffusione del NdV e si rivolge a una pluralità di stakeholder interni ed esterni dell'Ateneo di Padova: i docenti, gli studenti, il personale tecnico-amministrativo, la comunità accademica nazionale, gli organi del governo centrale e locale, i soggetti dei territori in cui opera, il sistema delle imprese, le istituzioni culturali, il mondo delle organizzazioni del terzo settore, i mass media.

Pur introducendo alcune varianti che indicano la via per una sua trasformazione nel senso indicato dall'ANVUR, anche quest'anno il rapporto intende delineare, secondo le modalità adottate negli ultimi cinque anni, un'ampia panoramica dei principali ambiti in cui si sviluppa la triplice missione dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione) e delle loro forme organizzative e gestionali, valutandone la qualità, l'efficacia e la trasparenza. Il documento si articola in un'introduzione e in sette capitoli, dedicati, rispettivamente, alle persone, all'organizzazione, alla ricerca, alla didattica, ai servizi agli studenti, alla gestione finanziaria e all'internazionalizzazione, da cui emergono sia un quadro di insieme, sia una focalizzazione dei punti di forza e degli aspetti critici.

L'evoluzione del ruolo dei nuclei di valutazione

I nuclei di valutazione costituiscono ormai una componente strutturale del sistema universitario italiano. Sono stati creati nel quadro dell'insieme di riforme avviate dalla legge di riforma Ruberti del 1989 e continuate per tutto il decennio con la finalità di rafforzare l'autonomia degli atenei, rendendoli nel contempo più responsabili e attenti alla qualità della didattica e della ricerca e alla cultura della valutazione. La L. 537/1993, che ha cambiato le regole del finanziamento dell'università eliminando i rigidi vincoli di destinazione vigenti e ha introdotto l'Osservatorio nazionale per la valutazione del sistema universitario (OVSU), ha stabilito anche l'istituzione in tutte le università statali di un nucleo di valutazione che controllasse e garantisse il corretto utilizzo delle risorse pubbliche e la produttività della ricerca e dell'insegnamento. Alla fine del secolo scorso si sono irrobustiti gli organi centrali di valutazione con l'istituzione (D.Lgs. 204/1998) del Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR) e, con la L. 370/1999, del Comitato Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (CNSVU); quest'ultimo ha rilanciato e precisato il ruolo dei nuclei, sancendo che *“le università adottano un sistema di valutazione interna della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio, verificando, anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa”*. Si è quindi creato un sistema di valutazione multilivello con al centro i due organismi di monitoraggio della didattica (CNSVU) e della ricerca (CIVR) e a livello di ateneo i nuclei di valutazione con il duplice ruolo di supporto degli organi accademici e di punto di riferimento per gli organismi nazionali.

Nel quadro della trasformazione introdotta dalla legge di riforma universitaria 240/2010 ha poi iniziato la sua attività (con forte ritardo rispetto alla legge istitutiva 286/2006) l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (ANVUR), che ha sostituito i due organismi precedenti e ha aperto una fase nuova nella vita dell'università italiana, in cui la valutazione diventa strumento primario per la governance dei singoli atenei e dell'intero sistema. Anche i

nuclei sono stati sempre più coinvolti in tale processo di trasformazione, dapprima con precipuo riferimento alle attività di autovalutazione, valutazione periodica e accreditamento (AVA) e in un secondo momento alla valutazione dell'attività amministrativa nel ciclo della performance e alla valutazione della ricerca. Nella Road Map AVA 2011, l'ANVUR afferma che il principio ispiratore del suo intervento di indirizzo è il trinomio autonomia, responsabilità, valutazione e che, a tal fine, *“intende valorizzare e responsabilizzare i nuclei di valutazione interna delle università, attraverso il compito primario di verifica e di indirizzo dei sistemi di assicurazione interna della qualità degli atenei, chiedere agli atenei di dotarsi degli strumenti essenziali per l'assicurazione interna della qualità della didattica e della ricerca, finalizzati al miglioramento consapevole del servizio offerto agli studenti e alla società (i presidi AQ), verificare anche mediante i nuclei di valutazione interna lo stato di attuazione dei processi, e intervenire per indirizzarne lo svolgimento”*. Il ruolo di verifica dell'intero sistema di qualità attribuito ai nuclei richiede che gli atenei, non solo creino adeguate strutture interne (presidi, osservatori, ecc.), ma le integrino entro un unico sistema articolato e coerente della qualità.

Dai vari documenti ANVUR che si sono succeduti nel tempo emerge (non senza qualche ambiguità e contraddizione) la corretta interpretazione del ruolo dei nuclei che, come abbiamo più volte ribadito in sintonia con le osservazioni del Coordinamento dei Nuclei di Valutazione Universitari Italiani (CONVUI), deve essere di rigorosa terzietà. I nuclei di valutazione non sono né organi esterni nel senso di meri terminali dell'ANVUR negli atenei, né organi interni come i presidi di qualità, ma organi terzi che occupano una posizione intermedia nel sistema universitario, sovrintendendo all'intero processo di valutazione della qualità della ricerca e della didattica. I nuclei inoltre assumono, nell'ambito del ciclo della performance, anche il ruolo di organismi indipendenti di valutazione, i cui compiti sono specificati nel D.Lgs. 150/2009.

Questa interpretazione del ruolo di terzietà dei nuclei è stata pienamente condivisa sia dal precedente Rettore Giuseppe Zaccaria sia dall'attuale Rettore Rosario Rizzuto. Entrambi i Rettori, insieme ai prorettori e agli altri loro collaboratori nella governance dell'Ateneo, hanno efficacemente sostenuto e valorizzato con spirito di autentica collaborazione l'attività del NdV nell'interesse dell'Ateneo; a loro va il nostro vivo ringraziamento, come anche al Direttore Generale e a tutti i dirigenti e responsabili amministrativi, che hanno offerto la loro collaborazione. Rivolgiamo anche un ringraziamento particolare all'Ufficio di Supporto, il cui quotidiano, sagace lavoro è condizione essenziale per la nostra attività. Permangono alcune criticità nei rapporti tra il NdV e le varie componenti dell'organizzazione universitaria riguardanti il flusso di informazioni da e verso il NdV e una talvolta insufficiente conoscenza dei rispettivi ruoli e funzioni; tali criticità si sono ridotte nel tempo grazie alla volontà reciproca di autentica collaborazione.

Le funzioni dei nuclei di valutazione sono andate dunque progressivamente ampliandosi nel corso di questi anni, come emerge anche dai precedenti rapporti del NdV di Padova, sia per effetto dei decreti attuativi della legge di riforma del sistema universitario italiano (L. 240/2010) che di altri importanti provvedimenti legislativi in merito alla performance (D.Lgs. 150/2009), agli obblighi della trasparenza (D.Lgs. 33/2013) e alle linee generali d'indirizzo e agli obiettivi della programmazione del sistema universitario (D.M. 827/2013), sia per effetto delle recenti indicazioni formulate dall'ANVUR.

Le linee guida ANVUR

Le “Linee guida 2015 per la relazione annuale dei nuclei di valutazione” e le “Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane” costituiscono la più importante novità del 2015 concernente l'attività dei nuclei nel sistema universitario italiano.

Il primo documento ribadisce la rilevanza del ruolo¹ del nucleo di valutazione, identifica nell'integrazione dei sistemi di raccolta e diffusione dati e nella semplificazione dei documenti i principi intesi a consentire ai NdV di concentrarsi sugli elementi essenziali dell'analisi valutativa (anche se va rilevato che non sempre tali principi ispirano comportamenti coerenti) e introduce rilevanti cambiamenti nell'azione dei nuclei. In particolare, nella prospettiva di rendere la Relazione annuale AVA dei nuclei di valutazione (D.Lgs. 19/2012²) il Rapporto Annuale dei NdV propriamente detto, vengono introdotte per la prima volta due nuove sezioni relative alla qualità della ricerca dipartimentale e alla valutazione della performance. Per il 2015 quest'ultima sezione doveva contenere una sintesi delle attività svolte dal NdV/OIV, una valutazione della prospettiva integrata proposta dalle linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance e il grado di assorbimento a livello di Ateneo, una valutazione del livello di maturazione dell'attività di pianificazione avviata in Ateneo, compresa l'eventuale revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione.

Il secondo documento, oltre a definire la nuova prospettiva di gestione integrata del ciclo della performance all'interno dell'Ateneo, riassume e conferma il ruolo richiesto ai nuclei di valutazione anche nella funzione di OIV, ribadendo, allo stesso tempo, il ruolo di ANVUR come agenzia di riferimento unica per i nuclei, non solo nell'ambito della didattica, ma anche per la ricerca e la performance.

Nelle Linee guida si afferma, infatti, che il collegamento tra le diverse sfere della programmazione è ulteriormente assicurato dall'attribuzione ai nuclei anche delle funzioni di organismi indipendenti di valutazione e cioè quelle *“relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa individuale”*. A tal fine i nuclei devono intervenire nelle diverse fasi del ciclo, coadiuvando i consigli di amministrazione degli atenei nella revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, validando la Relazione sulla performance e redigendo la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni *“rendicontando tale attività in modo integrato all'interno della Relazione dei nuclei prevista dal D.Lgs. 19/2012”*.

Rispetto a quanto definito dall'ANVUR nelle linee guida sulla performance, rimangono in attesa di precise indicazioni altri compiti attribuiti al Nucleo in quanto OIV. Per fare alcuni esempi: il monitoraggio del ciclo della performance (che prevede diversi momenti di verifica in merito all'assegnazione degli obiettivi, alla valutazione e alla premialità) che prima si adeguava alle disposizioni di specifiche delibere CIVIT/ANAC³, la proposta di valutazione dei dirigenti di vertice e la rilevazione dell'indagine sul personale dipendente in merito a benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione del superiore gerarchico. In merito a quest'ultimo punto, le linee guida affermano che il NdV *“supervisiona l'attività di rilevazione del benessere organizzativo, eventualmente impostando un piano di audit concordato con il Direttore Generale, che stimoli le strutture organizzative interne a verifiche periodiche sullo stato di attuazione del Piano Integrato”*.

¹ Dalle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane: *“svolge per il proprio ateneo un'attività importante di valutazione delle politiche di AQ, verificando l'attivazione formale e sostanziale delle strutture e delle procedure previste dal sistema e formula raccomandazioni finalizzate al miglioramento dell'insieme dei processi organizzativi, didattici e di ricerca”*.

² Fino al 2014 la Relazione annuale AVA dei nuclei di valutazione (D.Lgs. 19/2012) era relativa solamente all'accREDITAMENTO dell'offerta formativa di Ateneo di primo e secondo livello oltre alla relazione sull'opinione degli studenti frequentanti e ad una sezione Allegati in cui rimanevano in capo al nucleo alcuni dati storicamente richiesti dalla non più attiva “Rilevazione Nuclei”.

³ La cogenza delle precedenti Delibere CIVIT/ANAC è dichiarata decaduta dalle linee guida stesse.

Rimangono quindi non di competenza dell'ANVUR solo gli ambiti relativi alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, per i quali l'ANAC è l'agenzia di riferimento. In queste materie il NdV/OIV è principalmente tenuto, rispettivamente ai sensi del D.Lgs. 150/2009 e della L. 190/2012, a predisporre l'Attestazione della trasparenza sulla verifica della pubblicazione dei dati e delle informazioni (D.Lgs. 33/2013) e a esprimere parere sul Codice di comportamento, così come previsto nel Piano della prevenzione della corruzione; può inoltre essere coinvolto nel processo di mappatura dei rischi.

In conclusione, i nuclei di valutazione devono attenersi alle disposizioni di due agenzie di riferimento nazionale, che interpretano gli adempimenti normativi dando disposizioni tramite linee guida e delibere sulle scadenze e sui contenuti, nonché sulle modalità di predisposizione delle diverse relazioni, pareri, attestazioni e monitoraggi.

Criticità comuni a entrambe le agenzie sono i ritardi e il modo frammentario in cui spesso vengono annunciate le scadenze e date le indicazioni per la redazione delle relazioni, con documenti provvisori, proroghe e annunci tardivi, ponendo i nuclei nelle condizioni di lavorare, decidere e programmare le attività in totale incertezza. Un paio di esempi: nel caso della Relazione annuale dei nuclei 2015 la scadenza finale per la compilazione della procedura informatica è stata posticipata più volte da maggio fino al 10 agosto 2015, a causa soprattutto della non completa visualizzazione e predisposizione dei singoli contenuti delle sezioni, costringendo i nuclei a lavorare sulla base di scadenze rivelatesi provvisorie e di contenuti non confermati. La delibera ANAC, che definisce annualmente gli aspetti oggetto di verifica per l'attestazione della trasparenza al 31 dicembre, viene pubblicata solo nell'imminenza della scadenza, provocando necessariamente una proroga.

Va rilevato, infine, che, come osserva la Nota del CONVUI di maggio 2015, permane un certo grado di ambiguità in merito alle competenze dei nuclei laddove si richiede di condurre un piano di auditing su larga scala dei singoli corsi di studio, attività fino ad oggi svolta direttamente dagli atenei attraverso la verifica dei requisiti da parte dei presidi di qualità (PQ). Al fine di evitare sovrapposizioni di compiti e responsabilità tra PQ e NdV, sarebbe opportuno precisare che l'attività di monitoraggio dei nuclei venga svolta mediante una rigorosa procedura di campionamento, approfondendo solo quegli aspetti dell'offerta formativa che presentino problemi particolari.

Le attività del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Padova nel biennio 2014-2015

In coerenza con quanto richiesto dalla normativa e dalle Linee guida ANVUR, nel biennio 2014-2015 il Nucleo di Valutazione dell'Università di Padova ha svolto i suoi compiti di monitoraggio, valutazione, misurazione, verifica e vigilanza; ha verificato la qualità dell'offerta didattica e della ricerca e l'efficienza delle strutture e del personale; ha formulato i pareri previsti dalla legge; ha monitorato il ciclo della performance (misurazione, valutazione e sistema premiante); ha validato le relazioni sulla performance; ha promosso l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza; ha analizzato la struttura organizzativa dell'Ateneo, le relazioni con i destinatari dei servizi (trasparenza e anticorruzione, customer satisfaction, carte dei servizi, standard di qualità) e le azioni di sviluppo del personale (benessere organizzativo, formazione, pari opportunità); ha verificato i risultati e le buone pratiche in tema di pari opportunità; ha incontrato il rettore, i pro-rettori, il direttore generale e vari professori e dirigenti che rivestono ruoli di responsabilità nella governance dell'Ateneo, comunicando tempestivamente le criticità riscontrate; ha partecipato a incontri organizzati da ANVUR e CONVUI e a convegni e gruppi di lavoro in materia di valutazione della qualità della ricerca e della didattica e misurazione della performance gestionale e organizzativa.

Le principali attività svolte dal NdV nel corso dell'anno 2014 sono state il Rapporto Annuale 2013-2014, la Relazione tecnica sull'Istituzione dei nuovi CdS per l'a.a. 2014/15, la Relazione sull'opinione degli studenti a.a. 2012/2013 e la Relazione Annuale AVA dei nuclei di valutazione; i pareri sull'attivazione dei corsi di master universitario a.a. 2014/2015 e sulla nuova istituzione della Classe di Scienze sociali nella Scuola Galileiana, la pre-verifica dei requisiti necessari per l'accreditamento dei corsi di dottorato di ricerca XXX ciclo. Nella sua funzione di OIV, il NdV ha prodotto la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2013; ha validato la Relazione sulla performance 2013; ha effettuato il monitoraggio del Ciclo della performance⁴; ha attestato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2013; ha inserito i dati e le informazioni della sezione relativa al Monitoraggio OIV per il Portale trasparenza a seguito della sua estensione alle università; condividendo il progetto con il Direttore Generale, ha realizzato lo studio di fattibilità per la Rilevazione sul personale dipendente, anno 2014, in merito a benessere organizzativo, condivisione del sistema di misurazione e valutazione, valutazione del proprio superiore gerarchico; ha proposto agli Organi di Ateneo la valutazione del Direttore Generale anno 2013; ha espresso il parere sulla conformità dello schema di codice di comportamento alle linee guida ANAC.

Le principali attività svolte dal NdV nel 2015 sono state il Rapporto Annuale 2014-2015; la Relazione tecnico-illustrativa sull'istituzione dei nuovi CdS ai fini dell'accreditamento iniziale per l'a.a. 2015/16 e l'a.a. 2016/17; la Relazione sull'opinione degli studenti a.a. 2013/14; la Relazione Annuale AVA anno 2015; i pareri sull'attivazione dei corsi di Master universitario a.a. 2015/2016; la pre-verifica e la verifica dei requisiti necessari per l'accreditamento e il monitoraggio dei corsi di dottorato di ricerca XXXI ciclo. Nella sua funzione di OIV, il NdV ha redatto la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno 2014 e la Relazione sui risultati della rilevazione 2014 sul personale dipendente in merito a benessere organizzativo, condivisione del sistema di misurazione e valutazione del proprio superiore gerarchico; ha validato la Relazione sulla performance 2014; ha effettuato il monitoraggio del Ciclo della performance⁵; ha attestato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2014; ha inserito i dati e le informazioni della sezione relativa al Monitoraggio OIV per il Portale Trasparenza; ha proposto agli Organi di Ateneo la valutazione del Direttore Generale per l'anno 2014.

Questa dettagliata ricognizione degli adempimenti nel biennio 2014-2015 intende chiarire ciò che il NdV fa concretamente in conformità a quanto previsto da leggi, regolamenti e linee guida. Vediamo adesso sinteticamente i principali punti di forza e criticità delle attività dell'Università di Padova quali emergono dalla sequenza dei successivi capitoli.

⁴ Il monitoraggio del ciclo della performance ha previsto: la richiesta alla Direzione Generale degli stati di avanzamento del lavoro, con particolare riguardo ai dati sugli organi di indirizzo politico-amministrativo, il monitoraggio sull'attuazione della sperimentazione di cui alla delibera del CdA 254/2012 in merito alla valutazione del personale tecnico-amministrativo per l'anno 2013; ha verificato l'assegnazione degli obiettivi dell'anno 2014 e i risultati per l'anno 2013.

⁵ Il monitoraggio del ciclo della performance ha riguardato: la richiesta alla Direzione Generale degli stati di avanzamento lavori, la verifica dell'assegnazione degli obiettivi dell'anno 2015 e dei risultati per l'anno 2014.

Principali punti di forza e criticità

Le persone

Si rileva una lenta ma progressiva tendenza al calo del numero totale degli studenti iscritti: 57.646⁶ nell'a.a. 2014/15 (rispetto a 57.745 nel 2013/14 e 58.711 nel 2012/13). Il calo di iscrizioni interessa tuttavia solo le nuove coorti che accedono ai corsi di laurea di primo livello, mentre sono in crescita le iscrizioni alle lauree di secondo livello (specialistiche/magistrali) e a quelle a ciclo unico. La principale criticità riguarda la presenza di studenti provenienti da altre regioni e, soprattutto, dall'estero che rimane limitata.

Per quanto riguarda il corpo docente, anche se i dati relativi all'utilizzo dei punti organico sono da considerare ancora provvisori, si può osservare che a livello di Ateneo il vincolo della L. 240/2010 (utilizzo per non più del 50% di procedure art. 24 comma 6) risulta ampiamente rispettato. La composizione per genere dell'Ateneo mostra ancora una percentuale modesta di donne (34% del corpo docente) con una situazione molto squilibrata tra i professori ordinari (20%) e tra gli associati (33%) e più equilibrata tra i ricercatori a tempo indeterminato (47%) e determinato (46%). L'equilibrio di genere nelle diverse fasce di docenza costituisce la principale criticità e colloca Padova all'ultimo posto tra gli atenei di riferimento. Si rileva, inoltre, un progressivo svuotamento della fascia dei ricercatori. Nel triennio di osservazione si verifica un aumento del numero di ricercatori a tempo determinato (da 7 nel 2013 a 85 nel 2015), ma Padova risulta avere ancora pochi ricercatori rispetto agli altri atenei di confronto.

Il Nucleo di Valutazione richiama l'attenzione sul fatto che le uscite di personale docente per pensionamento continuano a essere molto consistenti e a interessare, per ragioni di età media, soprattutto la fascia dei professori ordinari. Calcolando le uscite del personale docente a tempo indeterminato solo sulla base del raggiungimento del limite massimo di età, nell'Ateneo si prevede una fuoriuscita di personale nel 2019 pari al 10% del personale in servizio al 31.12.2015; percentuale che raggiungerà nel 2023 il 20%. Nei dipartimenti le percentuali di cessazioni tra il 2016 e il 2019 variano da un minimo dello 0% fino a un massimo del 23% (quasi un quarto del personale docente di ruolo del dipartimento). Proiettati al 2023 questi dati evidenziano dipartimenti nei quali la previsione di cessazioni arriva quasi al 50%.

Il NdV apprezza l'investimento che l'Ateneo ha voluto fare sui professori associati in generale e sui passaggi dei ricercatori alla posizione di professore associato in particolare. Molto apprezzabile è stato anche lo sforzo di integrare il piano straordinario del MIUR con risorse proprie.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, si registra un modesto incremento rispetto all'anno precedente (2.275 unità rispetto a 2.227). Circa l'equilibrio di genere, contrariamente alla situazione descritta per il personale docente, la presenza di donne tra il personale tecnico-amministrativo si attesta su percentuali superiori al 50% in quasi tutte le categorie, anche nei livelli di carriera più elevati.

L'organizzazione

Il Nucleo di Valutazione apprezza la forte attenzione rivolta dalla governance di Ateneo alle questioni organizzative, manifestatasi anche attraverso la creazione di un "Gruppo di lavoro per l'analisi dei processi delle attività dei servizi delle aree finalizzata al supporto di una proposta organizzativa" che ha elaborato il documento "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa". Tale documento definisce i principi ispiratori di un'azione riformatrice e di alcuni interventi da realizzare in tempi brevi con riguardo alla struttura organizzativa, al ciclo della

⁶ Numero di studenti in regola con il pagamento delle tasse al 31.07.2015.

performance, alla rotazione del personale, all'identificazione di responsabilità di processo.

Il NdV considera necessaria una revisione della struttura organizzativa e raccomanda che tale intervento venga gestito attraverso un articolato Piano di gestione del cambiamento. Sottolinea la necessità di un monitoraggio degli effetti e degli esiti dei cambiamenti organizzativi, anche alla luce delle indagini di customer satisfaction e sul benessere organizzativo realizzate nel corso degli anni. Osserva che esiste ancora un notevole carico di responsabilità della Direzione Generale, che mantiene anche la responsabilità dell'Area Finanza, programmazione e controllo.

Con riguardo al Ciclo della performance, il NdV apprezza l'impegno dell'Ateneo per la ricerca di un miglioramento dei processi di pianificazione, con riferimento all'intero Ciclo e all'integrazione tra Piano della performance e altri documenti di pianificazione. Le principali criticità riscontrate si possono così riassumere: ritardi nei tempi delle diverse fasi del Ciclo, difficoltà nella definizione di obiettivi, indicatori e livelli di performance, carenza nel processo di attribuzione delle risorse a fronte degli obiettivi assegnati, appiattimento verso l'alto delle valutazioni. Si sottolinea, quindi, la necessità di far maturare una cultura amministrativa e gestionale che consenta un'efficace attuazione della missione istituzionale dell'Ateneo e di realizzare un'integrazione delle attività di pianificazione e valutazione della performance, avviando la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance alla luce delle nuove linee guida ANVUR e tenendo conto di quanto emerso dall'indagine sul benessere e dalle raccomandazioni espresse in quella sede dal NdV.

Il NdV apprezza che nell'a.a. 2014/15 l'Ateneo abbia rinnovato la propria partecipazione alla 11esima edizione del progetto Good Practice, con l'obiettivo di attuare un costante monitoraggio della performance organizzativa e un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi amministrativi. Rileva come l'esperienza del confronto virtuoso con altri atenei consenta all'Ateneo di consolidare e perfezionare i propri strumenti di analisi, programmazione e controllo e di predisporre un set di indicatori sia a supporto dei processi decisionali che al fine di sviluppare azioni per il miglioramento della propria attività gestionale.

Il NdV apprezza l'impegno dimostrato dall'Ateneo nell'affrontare il tema della trasparenza e della prevenzione della corruzione; considera positivamente la scelta di continuare a realizzare interventi di formazione su tali temi al fine di garantire un'adeguata informazione e prevenire e contrastare il fenomeno della corruzione; raccomanda una verifica dei risultati ottenuti attraverso le iniziative formative e un monitoraggio costante delle attività a rischio corruzione, che consenta di prevenire l'insorgere di comportamenti in contrasto con il Codice di comportamento e con le leggi sull'anticorruzione.

Il NdV considera positivamente l'impegno dell'Ateneo nel realizzare iniziative volte a rilevare il livello di soddisfazione degli utenti attraverso indagini di customer satisfaction e ritiene che sia necessario estendere in modo sistematico tali rilevazioni a tutti i servizi, affinché siano parte integrante del sistema di valutazione delle strutture e del personale e contribuiscano a progettare e realizzare interventi di miglioramento.

Il NdV apprezza l'impegno dimostrato dall'Ateneo per i diritti degli utenti e auspica che si redigano rapidamente per tutte le strutture carte dei servizi che forniscano in modo sintetico ed efficace le informazioni richieste dagli utenti interni ed esterni, definiscano gli standard da garantire e prevedano forme di compensazione nei casi in cui tali standard non siano raggiunti. Il monitoraggio continuo degli standard potrà favorire azioni di miglioramento e snellimento dei processi.

Il NdV considera di grande interesse i risultati emersi dalla prima indagine sul benessere organizzativo del personale dipendente, realizzata nel 2015, in accordo con la Direzione Generale e valuta positivamente l'elevato tasso di risposta. Rileva che emerge nel complesso

un forte senso di appartenenza all'istituzione, ma che non mancano sintomi di disagio, espressi da una parte non trascurabile del personale. Invita l'Ateneo a riflettere su alcuni ambiti per i quali emerge la necessità di avviare interventi di miglioramento concernenti l'organizzazione del lavoro, la formazione, lo sviluppo professionale, le possibilità di carriera, la diffusione delle informazioni su strategie, obiettivi e risultati raggiunti. Con riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ritiene opportuno che l'Ateneo migliori il grado di coinvolgimento e di condivisione del metodo e dei risultati di tutti i soggetti interessati (valutatori e valutati), avviando opportune revisioni dei tempi e delle modalità del processo di valutazione.

Per quanto riguarda la formazione, il NdV approva la decisione di effettuare uno studio per valutare l'impatto della formazione sui comportamenti e le prestazioni individuali e verificare l'efficacia dell'azione formativa per lo sviluppo organizzativo e per la crescita professionale dei dipendenti. Suggerisce di svolgere tale analisi di impatto della formazione e del correlato fabbisogno formativo più frequentemente (l'ultima risale al 2008).

Infine, il NdV apprezza quanto realizzato dall'Ateneo in tema di pari opportunità: la definizione del regolamento CUG, la stesura del Piano di azioni positive per il 2015-2017⁷ (l'ultimo piano risale al 2011), nel quale si prevede anche la raccolta di dati per un bilancio di genere, la proposta di uno sviluppo delle politiche di pari opportunità mirante a contrastare tutte le discriminazioni e promuovere l'inclusività. Raccomanda di redigere un bilancio di genere tenendo conto di quanto fino ad ora realizzato nell'ambito del progetto Gender time, monitorare i risultati dei progetti in corso, favorire il coordinamento tra i vari organismi che si occupano di pari opportunità.

La ricerca

Il Nucleo di Valutazione apprezza il fatto che, a fronte della forte contrazione dei finanziamenti governativi per la ricerca, l'Ateneo di Padova abbia cercato soluzioni alternative per non penalizzare un'attività fondamentale dell'università. Nel periodo considerato da questo Rapporto il finanziamento proveniente dal MIUR si è ridotto a circa il 13% di quanto ottenuto nell'ultimo anno in cui erano stati banditi i progetti PRIN (9.3 milioni di euro nel 2012). Il finanziamento ottenuto, di circa 1,2 milioni di euro, ha essenzialmente riguardato i progetti Sir-Scientific independence of young researchers (tale finanziamento conferma che l'Ateneo esercita una forte attrattività nei confronti dei giovani ricercatori).

Nel 2014 l'Università di Padova ha finanziato con i propri mezzi numerose attività di ricerca articolate in varie iniziative: progetti di ricerca istituzionali ex 60% (5 milioni di euro), progetti di ricerca di ateneo (4,5 milioni di euro), progetti per assegni di ricerca junior e senior (7 milioni di euro per due annualità), progetti per giovani studiosi (2 milioni di euro), attrezzature scientifiche (1 milione di euro), progetti strategici di Ateneo (1 milione di euro), per un totale a carico del bilancio universitario 2014 di circa 20,5 milioni di euro (erano 22 nel 2013).

Il NdV valuta positivamente la capacità dell'Università di Padova di continuare con successo l'azione di reperimento di fondi e di organizzazione di reti per accedere a finanziamenti da fonti diverse dal MIUR, inclusi i finanziamenti internazionali. Nel corso del 2014 è proseguita la partecipazione dell'Ateneo ai vari programmi di finanziamento UE; in particolare Padova ha ottenuto circa 10,5 milioni di euro con 25 progetti approvati nell'ambito del Programma europeo per la ricerca e l'innovazione Horizon 2020 (H2020), a cui si aggiungono altri 670 migliaia di euro per 4 progetti su programmi UE (Horizon 2020 costituisce, come è noto, un'importante opportunità, non solo per compensare la riduzione dei finanziamenti nazionali, ma anche per

⁷ È previsto che il documento venga approvato dal CdA nei prossimi mesi.

creare e rafforzare network internazionali di collaborazione strategica).

Il NdV, rilevando tuttavia un calo delle risorse provenienti da fonti internazionali, raccomanda all'Ateneo di aumentare gli sforzi per promuovere e coordinare la partecipazione dell'Università di Padova alle reti internazionali di ricerca, evitando azioni individuali e non coordinate, individuando partner rilevanti nell'ambito della programmazione europea Horizon 2020, analizzando in dettaglio la documentazione per l'adesione e promuovendo incontri dei gruppi di ricerca dell'Ateneo che lavorano in una stessa area tematica, per coordinare e supportare la loro partecipazione al partenariato europeo.

Il NdV sottolinea il buon risultato registrato nel 2014 nell'attività brevettuale dell'Ateneo, misurata in termini di numero di nuovi brevetti depositati: 13 (oltre a 14 nazionalizzazioni o estensioni) a fronte di una media nazionale nell'anno precedente di 4,9 domande per ateneo. Nel 2015 è stato opportunamente modificato il Regolamento Brevetti di Ateneo, disciplinando la casistica delle invenzioni scaturite dall'attività di ricerca finanziata da terzi e prevedendo, in particolare, che l'Università ne sia contitolare con l'impegno a cedere la propria quota al soggetto finanziatore.

Il NdV rileva anche il buon tasso di attività dei docenti che si mantiene costante a circa il 95%, pur restando alcune sacche di inattività.

Va, infine, rilevato che le principali criticità che riguardano la valutazione della ricerca, e cioè la diminuzione dei finanziamenti provenienti dal MIUR e la difficoltà di reperire dati che permettano di confrontare le prestazioni dell'Ateneo di Padova con quelli del gruppo di confronto, non sono imputabili all'Ateneo.

La didattica

Per quanto riguarda la didattica, il Nucleo di Valutazione apprezza la tenuta delle immatricolazioni per l'Ateneo di Padova, situazione in linea con quanto sta accadendo a livello nazionale dopo anni di calo delle iscrizioni: nell'a.a. 2014/15 gli studenti iscritti sono percentualmente aumentati al 3,9% della popolazione totale dell'università italiana rispetto al 3,6% dell'a.a. 2010/11. L'attrattività riguarda soprattutto gli iscritti alle lauree magistrali provenienti da fuori regione che rappresentano il 28,5% degli iscritti.

Il NdV apprezza anche la competitività dei laureati dell'Ateneo nel mercato del lavoro. Il numero di occupati colloca Padova ai primi posti tra gli atenei del gruppo di confronto per quanto riguarda la situazione lavorativa dei laureati magistrali, sia ad un anno dalla laurea, sia a tre anni dal conseguimento del titolo di studio.

A testimonianza del costante impegno dell'Ateneo per potenziare e migliorare la qualità dell'offerta didattica, va ricordata la Scuola Galileiana di Studi Superiori, attiva dal 2004, che costituisce un fiore all'occhiello dell'Ateneo. Nell'a.a. 2014/15 alle classi già attivate di scienze morali e scienze naturali si è aggiunta la classe di scienze sociali, che offre maggiore identità e visibilità ad aree disciplinari come Giurisprudenza, Economia, Sociologia e Scienze Politiche.

Il NdV valuta positivamente anche la progressiva estensione dell'indagine sull'opinione degli studenti, che propone interessanti riflessioni sia sul livello di customer satisfaction dell'utenza primaria dell'università sia sul grado di coinvolgimento degli studenti nella vita della comunità universitaria e rappresenta un utile strumento di miglioramento della qualità della didattica. Nell'edizione 2013/14 il tasso di copertura dell'indagine, inteso come rapporto tra il numero delle attività didattiche rilevate e il numero delle attività didattiche da rilevare, raggiunge il 95,1%. A questo riguardo vanno tuttavia osservati alcuni dati negativi: il tasso di rifiuto alla compilazione del questionario da parte degli studenti è stato del 22,7%; l'opzione di rifiuto, che

consente allo studente di chiudere il questionario senza compilarlo, ha registrato un continuo aumento nel corso degli anni (era l'11,2% nell'a.a. 2011/12); oltre il 33% di questi studenti ha rifiutato tutti i questionari proposti, quattro punti percentuali in più rispetto all'anno precedente. È plausibile che gli studenti, soprattutto quelli dei primi anni, non siano ancora pienamente consapevoli dell'importanza dell'indagine, delle modalità di utilizzo dei risultati e della loro rilevanza per le attività dell'Ateneo.

Il NdV invita l'Ateneo ad analizzare le motivazioni che inducono lo studente al rifiuto e a intraprendere azioni miranti ad accrescere il tasso di partecipazione all'indagine, a cominciare dal miglioramento delle informazioni fornite dai docenti nei loro corsi e nell'ambito della settimana per il miglioramento della didattica, oltre che nella pagina di presentazione del questionario online.

I servizi per gli studenti

Per quanto riguarda i servizi per gli studenti, i principali aspetti positivi riguardano i servizi di orientamento, il tutorato, i tirocini, i collegi, i servizi per gli studenti con disabilità o dislessia e i servizi di assistenza psicologica. Nell'a.a. 2014/15 sono apprezzabili molti risultati: l'assegnazione a tutti gli idonei della borsa di studio; l'offerta agli studenti della possibilità di svolgere attività a tempo parziale, collaborando con le principali strutture didattiche e amministrative; lo svolgimento di 20.582 stage e tirocini, che registrano un aumento rispetto agli anni precedenti e, in particolare, una crescita degli stage svolti all'estero; la possibilità per gli studenti di accedere ad una serie di attività promosse dal Centro Linguistico di Ateneo (CLA) al fine di rafforzare le conoscenze linguistiche.

È positivo che gli studenti dell'Università di Padova possano accedere ai molteplici servizi dell'Azienda regionale per il diritto allo studio universitario (ESU), quali quelli connessi all'ospitalità, alla ristorazione, al sostegno dello studio (biblioteche e aule studio) e all'orientamento pre-immatricolazione. Tuttavia, nel quinquennio 2011-2015 si è riscontrata una contrazione del numero complessivo dei posti letto messi a disposizione degli studenti, calo dovuto in particolare alla diminuzione dei posti in collegi convenzionati, dei posti ESU a concorso e dei posti convenzionati con l'Ateneo. Rispetto a queste ultime due tipologie è da segnalare comunque un aumento nel 2015. Va rilevata anche la temporanea chiusura per ragioni tecniche/strutturali di alcune residenze quali le Residenze Meneghetti, S. Silvestro (Vicenza), Goito e il perdurare della chiusura della mensa e della Casa dello studente Fusinato.

È positivo che il finanziamento messo a disposizione degli studenti per attività da loro promosse e gestite nei settori della cultura e degli scambi culturali, dello sport e del tempo libero (L. 429/1985) sia aumentato nell'a.a. 2014/15 (157.950 euro) rispetto all'anno precedente (152.500 euro), così come il numero di domande pervenute (95 rispetto a 88).

Anche quest'anno il Nucleo di Valutazione esprime il proprio apprezzamento per l'esperienza pluriennale che l'Ateneo ha maturato nel campo dei servizi per gli studenti con disabilità e disturbi dell'apprendimento e dell'assistenza psicologica. Il Servizio di Assistenza Psicologica (SAP), gestito dai dipartimenti psicologici, fornisce tre tipi di consulenza: SAP-Benessere Senza Rischio (SAP-BSR) per sensibilizzare, prevenire e aiutare a modificare positivamente comportamenti abituali o saltuari che sono fonti di disagio/difficoltà nella quotidianità; SAP-Servizio di Consulenza Psicologica (SAP-SCP) per dare un aiuto agli studenti che si trovino ad attraversare situazioni, anche transitorie, di disagio psicologico; Sap-Counseling e Psicoterapia (SAP-CP) per offrire un sostegno agli studenti che incontrano difficoltà che ostacolano il quotidiano stare all'università.

La principale criticità riscontrata consiste nel fatto che l'Ateneo non dispone ancora di un

censimento complessivo delle aule e dei laboratori didattici e il NdV ritiene indispensabile che l'Ateneo svolga una rilevazione annuale centralizzata. Tale censimento risulta necessario, non solo in quanto raccolta di dati essenziali per la valutazione, ma anche come strumento di programmazione e di verifica di sostenibilità della didattica (va infatti ricordato che le procedure di accreditamento iniziale dei corsi di laurea previste dall'ANVUR richiedono un previo accertamento dell'esistenza degli spazi necessari al loro svolgimento).

Infine, il NdV auspica che l'Ateneo si attivi per sensibilizzare gli studenti a partecipare alle elezioni dei propri rappresentanti mediante interventi intesi a facilitare la diffusione delle informazioni circa il ruolo che svolgono i rappresentanti degli studenti negli organi dell'università (bacheche specifiche dedicate allo scambio di informazioni e alla diffusione dei programmi delle liste studentesche, incontri con i rappresentanti degli studenti, ecc.).

La gestione delle risorse finanziarie

Il Nucleo di Valutazione apprezza che anche per il 2014 l'Ateneo mostri un bilancio equilibrato e un quadro finanziario sostanzialmente positivo. Sono apprezzabili il buon livello di autonomia finanziaria e la costante capacità di attrarre risorse aggiuntive dall'esterno oltre alle fonti di finanziamento ministeriali. La solidità dell'Ateneo di Padova appare ancor più chiaramente dal confronto con la situazione finanziaria e di bilancio degli atenei comparabili, con particolare riferimento agli indicatori, utilizzati dal MIUR per valutare la sostenibilità economico-finanziaria degli atenei (D.Lgs. 49/2012).

Dal confronto interateneo viene confermata anche l'ottima performance dell'Università di Padova (terzo posto nella graduatoria generale) per quanto riguarda la ripartizione della quota premiale nell'assegnazione FFO 2015. Nell'ambito della ricerca gli indicatori del MIUR, che ha continuato a utilizzare i risultati VQR 2004-2010, ribadiscono gli ottimi risultati di Padova. Buoni anche gli esiti degli indicatori relativi alla didattica e dei sotto-indicatori relativi all'internazionalizzazione. Ciò non significa evidentemente che non siano possibili e auspicabili margini di ulteriore miglioramento.

Il NdV richiama l'attenzione sul fatto che i vincoli nell'impiego delle risorse (soprattutto di quelle relative al personale), il ridimensionamento di alcuni trasferimenti ministeriali, l'introduzione di criteri selettivi nella ripartizione dei punti organico (spesa per il personale, livello di indebitamento, sostenibilità economico-finanziaria) richiedono di governare con rigore il processo di monitoraggio a carattere pluriennale dell'andamento dei costi fissi, in una prospettiva di investimento in capitale umano e in edilizia studentesca. Sostiene, inoltre, la scelta di una prudente e corretta determinazione dello stato patrimoniale iniziale dell'Ateneo, che riveste un'importanza significativa per i futuri bilanci.

Il NdV valuta con attenzione l'avvio nel 2015 della contabilità economico-patrimoniale e i connessi cambiamenti gestionali e organizzativi che l'Ateneo ha affrontato in questi anni (introduzione della nuova contabilità, avvio e gestione del budget, studio dell'integrazione con la contabilità analitica) e ribadisce che si tratta di strumenti essenziali per il rafforzamento di una gestione ispirata ai principi di economicità, efficienza ed efficacia e per il potenziamento dei processi di controllo gestionale e di valutazione.

Rileva che l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale presenta criticità e difficoltà dovute sia all'iniziale assenza o carenza di strumenti di tipo regolamentare e informatico, sia alla permanenza nei comportamenti degli operatori di precedenti modelli di gestione di natura prettamente finanziaria.

Ritiene opportuno sviluppare un'ampia comunicazione e condivisione delle strategie, degli obiettivi e dei programmi da realizzare; attuare un significativo e costante coordinamento del

progetto di gestione della nuova contabilità, anche attraverso l'attivazione di specifiche competenze per il monitoraggio dei risultati; creare un raccordo privilegiato con le varie autonomie organizzative dell'Ateneo, con una guida dirigenziale che coordini l'interazione tra i vari attori coinvolti e favorisca la comprensione dell'intero processo in una visione globale dell'Ateneo.

Il NdV invita, infine, a porre particolare attenzione ai singoli indicatori FFO relativi alla quota premiale, di sostenibilità economico-finanziaria, di gestione e struttura economica e di bilancio, monitorando costantemente nel corso dell'anno le proprie performance, in modo da poter attivare interventi tempestivi miranti al miglioramento dei risultati.

L'internazionalizzazione

Il Nucleo di Valutazione apprezza che l'Ateneo ponga l'internazionalizzazione tra i suoi obiettivi prioritari e mostri un forte impegno a sviluppare azioni miranti a favorirne i principali aspetti: partecipazione a programmi internazionali, sia nell'ambito della ricerca che della didattica, potenziamento della mobilità di studenti, ricercatori, docenti universitari e personale tecnico-amministrativo tra le università dei paesi dell'Unione europea e dei paesi terzi per area geografica, capacità di attrarre finanziamenti alla ricerca provenienti da fonti internazionali.

Circa la mobilità studentesca il NdV rileva che, accanto al Programma Erasmus+ for Study (che rimane la principale fonte di mobilità degli studenti dell'Ateneo), è in costante aumento il numero di accordi bilaterali di mobilità, anche extraeuropea, siglati dall'Ateneo (231 al 30.09.2015) e delle "Winter e Summer School" (27 nell'a.a. 2015/16). Considerando tutti i canali di mobilità, gli studenti che hanno usufruito della possibilità di effettuare un periodo di studio all'estero è pari al 2,2% degli iscritti. Questo dato pone l'Università di Padova in seconda posizione, dopo Bologna, tra le università del gruppo di confronto e in terza posizione, dopo Bologna e Firenze, per la mobilità in entrata. Il numero di iscritti stranieri è costante e in lieve aumento man mano che si procede dai corsi di laurea a ciclo unico e dalle lauree triennali alle lauree magistrali e ai corsi di dottorato e ai master. Nell'a.a. 2015/16 l'offerta formativa in lingua inglese dell'Ateneo consiste in un corso di laurea triennale (per la prima volta), 13 corsi di laurea magistrale (di cui 2 in lingua inglese e francese), 20 corsi di dottorato di ricerca e 17 corsi di master di primo e secondo livello (alcuni erogati solo parzialmente in lingua inglese). Il NdV condivide la scelta di concentrare le azioni di internazionalizzazione ai livelli superiori della didattica universitaria.

Il NdV apprezza la molteplicità di progetti specifici derivanti da accordi internazionali tra atenei o progetti di collaborazione per scambio stipulati tra dipartimenti e singoli gruppi di ricerca, nonché la partecipazione attiva, ormai da diversi anni, al programma europeo Erasmus Mundus, percorsi internazionali finalizzati al rilascio di doppi diplomi (13 progetti al momento) e titoli congiunti (8, di cui 3 a livello di laurea triennale e 5 a livello di laurea magistrale).

Il NdV rileva con preoccupazione la diminuzione delle risorse provenienti dall'UE nel 2014: le risorse per la ricerca ammontano a circa 15,9 milioni di euro e registrano una diminuzione rispetto ai 19,3 milioni di euro dell'anno precedente (spiegabile in parte con la stasi derivante dal passaggio dal VII Programma Quadro a Horizon 2020), mentre la quota di risorse acquisite dall'Ateneo, per finalità di ricerca, da altri enti e organismi internazionali ammonta a 1,6 milioni di euro, in linea con l'anno precedente.

Nel 2014 le risorse per la didattica provenienti dall'Unione Europea (contratti e contributi dall'UE per la didattica) ammontano a quasi 2,6 milioni di euro (diminuite del 27% rispetto al 2013), cui vanno aggiunti 2,8 milioni di euro (contributi e borse di studio) per specifici programmi didattici o formativi connessi alle iniziative di cooperazione internazionale trasferiti dall'UE, con una diminuzione del 64% rispetto al 2013. Le risorse derivanti da altri enti e istituzioni internazionali,

pari a 216.108 euro, sono invece in aumento rispetto agli anni precedenti. La diminuzione delle entrate per ricerca e per didattica da fonti UE nell'anno in oggetto rappresenta un aspetto sul quale il Nucleo invita a ricercare, con attenzione, le cause. In particolare è opportuno capire se tale andamento sia da attribuirsi a una scelta politica generale della UE o se l'Ateneo non risulti abbastanza attrattivo. Invita inoltre l'Ateneo a continuare il programma Percorsi di Internazionalizzazione, un ciclo di incontri mensili dedicati agli aspetti più rilevanti dell'internazionalizzazione e alle iniziative interne e della Commissione Europea.

Considerazioni finali

Nel biennio 2014-2015 l'Università degli Studi di Padova ha svolto la sua attività nel quadro completo della nuova organizzazione di Ateneo richiesta dalla L. 240/2010.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo ribadisce il proprio apprezzamento per il modo in cui l'Università di Padova ha attuato un processo di trasformazione irto di difficoltà, ha saputo cogliere le potenzialità di rinnovamento della riforma e le opportunità di innovazione gestionale e organizzativa e di miglioramento della qualità della formazione, della ricerca e della terza missione di servizio alla comunità.

Alla fine del biennio è avvenuto il cambio di rettorato. Esprimiamo il nostro apprezzamento per il modo in cui il nuovo Rettore e i suoi collaboratori hanno affrontato nei primi mesi del loro mandato i complessi e impegnativi problemi della messa a regime del nuovo assetto della governance universitaria richiesto dalla riforma, come emerge chiaramente dai documenti Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa del dicembre 2015 e Prime attività e linee di indirizzo del nuovo governo del mese successivo. Di questi documenti sono da apprezzare in particolare l'impegno a individuare possibili linee di miglioramento del ciclo della performance, valorizzare il capitale umano, snellire le procedure, potenziare la comunicazione, la conferma del piano per il reclutamento dei ricercatori e delle borse di studio per i dottorati, la decisione di anticipare il pagamento di tutte le borse di studio, la progettazione del "Polo della salute", l'accordo di programma con il Comune di Padova per la realizzazione congiunta di un polo sportivo cittadino, l'istituzione di tavoli tecnici per l'inserimento lavorativo dei laureati e per l'internazionalizzazione. Si tratta di misure significative volte a migliorare ulteriormente una situazione già positiva, affrontando le principali criticità. Dalla breve sintesi dei punti di forza e debolezza emerge chiaramente come l'Università di Padova continui a meritare la propria posizione di eccellenza nel sistema universitario italiano.

Esistono ampi spazi di ulteriore miglioramento della qualità della formazione, della ricerca e della terza missione di servizio alla comunità, dell'efficienza gestionale e organizzativa, della diffusione della cultura della valutazione e della trasparenza, della valorizzazione professionale del personale tecnico-amministrativo. Ma la competenza, il senso di responsabilità e lo spirito di appartenenza che tutte le diverse componenti della comunità accademica patavina hanno mostrato in questi anni e l'entusiasmo e il rinnovato impegno del Rettore e degli organi rappresentativi, la loro consapevolezza delle sfide poste alle università da un mondo sempre più complesso e da un contesto sempre più competitivo, lasciano ben sperare per il futuro.

2. INTRODUCTION

The independent university performance watchdog, or Nucleo di Valutazione (NdV), presents its Annual Report on the activities of the University of Padova in 2014-2015, with a special focus on quality control.

This Annual Report will be of interest to a wide range of people: teachers, students, administrative and technical staff at Padova University; the Italian academic community; central and local government bodies; local residents; the business world; cultural institutions; the third sector in general, and the mass media.

While the National Agency for the Assessment of the University System and Research (ANVUR) has imposed some new elements for consideration, the Report has mainly focused, as always, on the University's teaching, research and cultural activities, examining how these activities are managed and evaluating their effectiveness. The Report is made up of an Introduction and seven chapters dedicated to People, Organisation, Research, Teaching, Student Services, Finance and Internationalisation.

The changing role of the Nuclei di valutazione

NdVs have become an integral part of the Italian University system. They were first created in 1989 with the aim of fostering university autonomy and encouraging greater attention to teaching, research and testing. Legislation in 1993 to change the rigid rules governing university finances and introduce the National Observatory for the Evaluation of the University System (OVSU) also decreed that a performance watchdog be set up in every university to guarantee correct use of public resources and monitor the productivity of research and teaching. In 1998 and 1999 two centralised organs of evaluation were created: the Committee for the Evaluation of Research (CIVR) and the National Committee for the Evaluation of the University System (CNSVU). The latter defined the future role of the NdVs by sanctioning that "universities are to set up internal systems to evaluate management, teaching and research, to monitor equal opportunities, to verify the cost effectiveness of the use of public funds, to estimate the productivity of research and teaching programmes, and to guarantee impartiality and good administrative practices." Thus a multi-level evaluation system was set up with two centralised bodies for teaching (CNSVU) and research (CIVR) and NdVs in every university to support the local academic organs and report back to the centralised bodies.

University reforms in 2010 led to the creation of the National Agency for the Assessment of the University System and Research (ANVUR), replacing CNSVU and CIVR and introducing a new phase in Italian university life, where evaluation at local and national level was to be of prime importance. The NdVs have been greatly involved in this new phase since they are at the heart of the evaluation process. In 2011, ANVUR declared that "we intend to highlight the primary role of the NdVs in internal evaluation and quality control, to ask the universities to ensure the quality of teaching and research so as to improve services to students and society in general, to verify (through the NdVs) the degree in which these processes are carried out and to intervene if needs be." Thus, the universities are not only required to create adequate internal organs of evaluation, but also to integrate them into an articulated control system.

ANVUR (admittedly not always very clearly) and the NdV Coordinating Committee (CONVUI) agree that NdVs must be independent; that is, they are not to be seen as representatives of ANVUR, nor are they to be purely internal organs. They occupy an independent role in the evaluation of teaching, research and also of performance quality as established by the legislation of 2009.

This independent role of the NdV was fully acknowledged by the previous Chancellor, Giuseppe Zaccaria, and the present incumbent, Rosario Rizzuto. Both Chancellors have worked closely with the NdV, and we would like to take this opportunity to thank them and their staff for their precious collaboration. Particular thanks go to the Support Office, whose help has been an essential part of our day-to-day operations. There have been a few problems regarding information flow between the NdV and various University bodies due to a lack of knowledge of respective roles and functions. However, with time these problems have greatly diminished in number, thanks to a genuine spirit of collaboration.

Thus, the scope of the NdVs has widened over the years, as evidenced in our previous reports, due to legislation and indications formulated by ANVUR.

ANVUR guidelines

“Guidelines for the Annual NdV Report” and “Guidelines for the Management of the Performance Cycle of Italian State Universities” provided new duties for the NdVs in 2015.

The first document reaffirms the relevance of the NdV’s role⁸, proposes a single method of data collection and simplified documentation to allow the NdV to concentrate on essentials (although this did not always work perfectly in practice), and introduces important changes in the NdV’s sphere of action. In particular, two new sections were introduced into the NdV Annual Report⁹ regarding the quality of departmental research and performance evaluation. For 2015, the latter section is to summarise the activities carried out by the NdV/OIV, evaluate new proposals regarding the management of the performance cycle and their reception by the University, and evaluate planning processes within the University, including if necessary a revision of the Measurement and Evaluation System.

The second document regards the management of the performance cycle within the University, confirming the NdV’s role in this area, and underlining at the same time ANVUR’s central role as sole point of reference for the NdVs, not only in the area of teaching, but also research and performance. In this sphere, the Guidelines emphasise the independent nature of the NdVs, stating that they are to “evaluate organisations and personnel in complete autonomy, thus promoting recognition of individual merit and improvement.” The NdVs must therefore intervene in all phases of the performance cycle, working with the university administration to revise and evaluate the System of Measurement and Evaluation of Performance “reporting their activity in the NdV Annual report, according to the legislation of 2012”.

ANVUR still needs to clarify the NdVs’ freedom of action in a few areas. These include, for example, monitoring the various stages of the performance cycle, which had previously required deliberations from CIVIT/ANAC¹⁰, the evaluation of upper management and the evaluation of the organisational wellbeing of management and staff. Indeed, the Guidelines state that the NdV “should work with the Director General to supervise the evaluation of organisational wellbeing, thus stimulating periodic examination of the implementation of Planning.”

⁸ From Guidelines for the management of the performance cycle of Italian State Universities: “carries out an important role of quality control, verifying structures and procedures and making recommendations for the improvement of organisations, teaching and research.”

⁹ Up to 2014, the Annual AVA Report of the NdVs concerned only the accreditation of Bachelors and Masters degree courses, with a report on student opinions and a section containing data required by the obsolete “Survey Centre”.

¹⁰ The Guidelines declare previous CIVIT/ANAC deliberations null and void.

The only areas in which ANVUR has no responsibility regard transparency and the prevention of corruption, these being the responsibility of ANAC. The NdV is legally bound to produce the Certificate of Transparency regarding the publication of data and information and to express an opinion on the Code of Conduct, as indicated by the Prevention of Corruption Plan; it may also be involved in risk management.

To conclude, the NdVs must follow the directives of two national bodies. These bodies produce guidelines and directives regarding tasks, deadlines, reports, certification, and monitoring.

Both agencies often fail to communicate efficiently and the NdVs consequently work in a climate of uncertainty. For example, in the case of the 2015 Annual AVA Report, the deadline for compilation was set back several times from May to 10 August because information on the contents of each section was delivered in a fragmentary way. The ANAC deliberation, for example, which lays down which aspects of transparency are to be examined, was particularly late in arriving.

As observed by CONVUI in May 2015, there is still some ambiguity regarding the role of the NdVs in large-scale evaluation of degree courses, a role traditionally assigned to the university's internal quality control organs (PQ). To avoid useless repetition and conflict of responsibility between the NdV and PQ, it should be remembered that the NdV monitors only those aspects of courses which rigorous sampling has shown to be problematic.

The NdV's work in the University of Padova 2014-2015

In the two-year period 2014-2015, Padova University's NdV carried out its role of monitoring, evaluating, measuring, verifying and watching over, as established by legislation and ANVUR guidelines; it verified the quality of teaching and research and the efficiency of the University's institutions and staff; it formulated opinions; it monitored the performance cycle (measurement, evaluation and reward system); it delivered a report on performance; it promoted transparency; it analysed the University's organisation, its relationships with its clients (transparency and anti-corruption, customer satisfaction, service cards, quality standards) and staff development (organisational wellbeing, training, equal opportunities); it verified the efficacy of equal-opportunities practices; it met with the Chancellor, Vice Chancellors, the Director General, leading professors and managers and informed them of any problems; it participated in meetings organised by ANVUR and CONVUI and in conventions and workshops on the evaluation of research, teaching and the measurement of managerial performance.

2014 was mainly dedicated to the compilation of the 2013-2014 Annual Report; the Report on New Degree Courses in 2014/15; the Report on Student Opinions 2012/2013; the Annual AVA Report of the NdVs; an evaluation of new Italian Master Courses in 2014/15 and the institution of Social Sciences at the Scuola Galileiana; and a preliminary verification of requisites for the accreditation of third-cycle Dottorato di Ricerca courses. The NdV, in its role as OIV, also produced a report on the overall functioning of the evaluation system, transparency and the integrity of internal control for the year 2013; it monitored the performance cycle¹¹; it attested the carrying out of publication obligations for 2013; it provided data and information on transparency; together with the Director General, it made a feasibility study for 2014 to evaluate the organisational wellbeing of staff, their sense of participation in the evaluation system and the evaluation of their immediate bosses; it proposed an evaluation of the Director General for the

¹¹ The monitoring of the performance cycle involved: the General Direction's collaboration in furnishing data regarding the administrative organs, monitoring of an experimental evaluation of technical and administrative staff for 2013; it verified the objectives fixed for 2014 and those achieved in 2013.

year 2013; and it delivered an opinion on the University's conformity to the Code of Conduct, as laid down by the ANAC guidelines.

2015 was mainly dedicated to the compilation of the 2014-2015 Annual Report; the Report on the accreditation of new degree courses planned for 2015/16 and 2016/17; the Report on Student Opinions 2013/14; the annual AVA Report for 2015; an evaluation of new Italian Master courses in 2015/16; and a preliminary verification of requisites for the accreditation of doctoral research courses. The NdV, in its role as OIV, also produced a report on the overall functioning of the evaluation system, transparency and the integrity of internal control for the year 2014 and a Report on the 2014 study to evaluate the organisational wellbeing of staff, their sense of participation in the evaluation system and the evaluation of their immediate bosses; it ratified the Performance Report of 2014; it monitored the performance cycle¹²; it attested the carrying out of publication obligations for 2014; it provided data and information on transparency; and it proposed an evaluation of the Director General for the year 2014.

The above list of activities carried out in the two-year period 2014-2015 illustrates that the NdV has worked in conformity with legislation, regulations and guidelines. We would now like to summarise the principal strengths and weaknesses that have emerged in our evaluations of the University of Padova. Each will be more amply treated in the relevant chapters of this report.

Main strengths and weaknesses

People

There has been a slow but progressive drop in the numbers of students enrolling at the University: 57,646¹³ in 2014/15 (compared with 57,745 in 2013/14 and 58,711 in 2012/13). The drop in numbers only regards first-cycle Laurea degree courses. Second-cycle Specialistica and Magistrale courses have registered an increase in enrolments. However, there are relatively few students from other Italian regions, and, more critically, the numbers of foreign students remain limited.

As far as the composition of the academic staff is concerned, the norms introduced by 2010 legislation seem to have been partially respected. What remains problematic is the male/female ratio. Women represent 34% of the teaching body, taken as a whole. Only 20% of full professors and 33% of associate professors are women. Among researchers the situation is more balanced: 47% of researchers with tenure and 46% of researchers without tenure are women. These figures are very disappointing and put Padova in last place compared with similar Italian universities. Furthermore, there has been a progressive fall in the numbers of researchers. While there has been an increase in researchers with tenure (from 7 in 2013 to 85 in 2015), the overall numbers do not bear comparison with other universities.

The NdV notes heavy losses in teaching numbers due to retirement, a phenomenon that affects, above all, full professors. If calculations are based on retirement age, then 10% of all the teaching staff in service on 31.12.2015 will retire in 2019; this percentage will rise to 20% in 2023. Taken individually, University Departments from 2016 to 2019 will see a minimum of 0% to a maximum of 23% (almost a quarter) of their teaching staff retire. When the figures are projected to 2023, some Departments will have lost almost 50% of their present staff.

¹² The monitoring of the performance cycle involved: collaboration with the General Direction, and verification of the objectives fixed for 2015 and those achieved in 2014.

¹³ The number refers to those students who had paid their fees by 31.07.2015.

The NdV is pleased to acknowledge the investment made by the University in associate professors and, in particular, the increased facility with which researchers may become associate professors. The efforts the University has made to integrate the MIUR plan with its own resources is also much appreciated.

As for the technical-administrative staff, there has been a slight increase in numbers over the previous year (2,275 compared to 2,227). Here the male/female ratio is the exact opposite of what is found in the academic staff. Over 50% are women, including positions of responsibility.

Organisation

The NdV welcomes the attention the University governance has paid to organisational matters, an attention exemplified in the creation of a "Work Group to Analyse and Improve Services", which drew up the document entitled "Strategies for Administrative Organisation". The document states principles for reform and outlines short-term interventions regarding organisational structure, the performance cycle, staff rotation and the identification of responsibility.

The NdV believes that a revision of the University's organisational structure is needed and recommends that a detailed Plan be made to effect the changes. The results of change need to be closely monitored, keeping in mind the results of previous surveys regarding customer satisfaction and organisational wellbeing. It is to be noted that the General Management still holds much responsibility in this field, as it does in Finance, planning and control.

With regard to the Performance Cycle, the NdV commends the University's efforts to improve planning processes within the cycle and their integration with other planning processes. The main problems here regard: delays in the various phases of the cycle; difficulties in defining objectives, indicators and levels of performance; difficulties in assigning resources to the chosen objectives; diminishing efficacy of evaluations at higher levels. A more mature administrative and managerial mindset is needed to effectively integrate planning and performance evaluation in the light of ANVUR's new guidelines and the NdV's survey of wellbeing.

The NdV appreciates the fact that in 2014/15 the University renewed its participation in the 11th edition of the Good Practice project, whose aim is to put in place continuous monitoring of organisational performance in Italian universities and thus improve their administrative services. Being able to see what other universities do helps Padova University to perfect its own practices of analysis, planning and control and also supplies a yardstick by which it can measure its managerial decisions and make improvements.

The NdV commends the efforts made by the University in the area of transparency and prevention of corruption. Training programmes on this theme have been very successful in alerting staff to the phenomenon. We would recommend continued training initiatives and constant monitoring of those activities most open to the risk of corruption, thus preventing illegal actions in contrast with the Code of Conduct.

The NdV welcomes the University's efforts to gauge levels of customer satisfaction and recommends a systematic extension of such surveys to cover all its services, making them an integral part of the evaluation system of structures and staff, and so facilitating future improvements.

The NdV also welcomes the University's commitment to user rights and hopes that all of its departments will draw up their own service charters in a bid to provide a brief yet comprehensive overview of the information required by both internal and external users, set

standards, and envisage forms of compensation whenever these standards are not reached. Continuous monitoring of standards will foster action that ensures better, leaner processes.

The NdV is highly encouraged by the results of the first survey on the organisational wellbeing of the University's personnel—conducted in 2015 in conjunction with the University's General Management—and deems the high level of response to be positive. The survey revealed a strong overall sense of belonging within the University, but there were also symptoms of malaise among a sizeable proportion of its personnel. The NdV therefore invites the University to look into a number of areas that require improvement, e.g. organisation of staff responsibilities, training, professional development and career opportunities; the dissemination of information on strategies, objectives and results also needs attention. Regarding the measurement and assessment system, the University should review assessment-process times and methods in a bid to improve the extent to which both assessors and assessed are involved in and made party to the system and its result.

Regarding training, the NdV approves of the decision to conduct a study to assess the impact of training on individual behaviour and performance and to measure the effectiveness of training on the organisational development and professional growth of the University's personnel. It recommends that the impact of training and training requirements be assessed more often (the last assessment dates back to 2008).

Finally, the NdV acknowledges the University's achievements within the field of equal opportunities. It has established equal-opportunities watchdog regulations and has also drawn up a Plan of Positive Action for 2015-17 (the last was in 2011). This plan will collect data for a gender report, which will include proposals for equal-opportunities policies that will contrast all forms of discrimination and promote inclusion. The NdV recommends the report illustrate the achievements of the Gender Time project, and that the University monitor the results of current projects and foster coordination among the various equal-opportunities bodies.

Research

The NdV appreciates the fact the University has decided to deal with major government cuts to research by seeking alternative solutions so as not to jeopardise one of its core activities. In the two-year period 2014-15, funding from Italy's Ministry of Education, University and Research (MIUR) dropped to approximately 13% of 2012 levels, when the selection announcements for the last PRIN projects were launched (€9,343,000). The funding provided (approximately €1.2 million) mainly covered the MIUR's Scientific Independence of Young Researchers (SIR) projects, thus confirming that strong attraction that Padova exerts over young researchers.

In 2014, the University of Padova used its own funds to support a range of research projects under various schemes: ex 60% Institutional Research Projects (€5 million); University Research Projects (€4.5 million); Junior and Senior Research Grant Projects (€7 million for two years); Young Scholars Projects (€2 million); scientific equipment (€1 million); and University Strategic Projects (€1 million). The University provided approximately €20.5 million of funding from its own budget in 2014 (it was €22 million in 2013).

The NdV has every faith in that University of Padova will continue its successful search for funding and networking to access funding from non-MIUR sources, including international ones. In 2014, the University continued to participate in a range of European Union funding schemes. The main ones included a grant of €10.5 million for 25 projects approved by the European Framework Programme for Research and Innovation Horizon 2020 (H2020), plus another €670,000 for four projects in other EU programmes (as is well-known, Horizon 2020 is a major

opportunity both to compensate for national funding cuts and to create and strengthen strategic international networks).

In light of a fall in international funding, the NdV recommends that the University increase its efforts to promote and coordinate its participation in international research networks; avoid any individual, non-coordinated action; seek major partners within Europe's Horizon 2020 programme, and examine regulations for joining in greater detail; and promote meetings of University research groups working in identical fields in a bid to coordinate and support their participation in European partner projects.

The NdV highlights 2014's good result in the University's patenting activity, which is measured in terms of the number of new patents deposited. The University deposited 13 new patents, plus 14 national patents or extensions, compared with an Italian national average of 4.9 applications per university the previous year. The University Patents Regulation was amended in 2015 to regulate inventions deriving from third-party funded research. The main amendment states that the University is co-owner of the patent, but pledges to cede its share to the funding party.

The NdV also reveals a good rate of activity among academic staff, which remained constant (about 95%), although there were some pockets of inactivity.

It is also noted that the University is not responsible for the main problems behind assessing research, namely a drop in MIUR funding and the difficulty in gathering data that enable the University of Padova's performance to be compared with the others in its comparison group.

Teaching

The NdV is pleased to note that the number of matriculating students at the University of Padova has remained steady, which is in line with the situation across Italy after years of falling figures. Academic year 2014/15 saw the number of students enrolled at the University rise to 3.9% of Italy's overall university population, up from 3.6% in academic year 2010/11. The University's second-cycle Magistrale degrees held considerable appeal for students from outside the Veneto region, who accounted for 28.5% of Padova's student population.

The NdV also commends the competitiveness of University of Padova students in the labour market. Their employment rate ranks Padova among the leading universities within its comparison group for second-cycle Magistrale degree students, both one year and three years after graduation.

The Scuola Galileiana di Studi Superiori (SGSS), which opened in 2004, is one of the University's most outstanding successes and bears testimony to its constant efforts to bolster and improve quality and appeal. In academic year 2014/15, a Social Sciences class was added to the Moral Sciences and Natural Sciences classes in a bid to afford a clearer identity and greater visibility to fields such as Law, Economics, Sociology and Political Science.

The NdV is pleased to see that the University has gradually extended its student-opinion survey, which provides a fascinating insight into the level of satisfaction among the University's primary users, maps their involvement in University life, and reveals where the quality of teaching could be improved. In 2013/14, the survey covered 95.1% of the total number of University courses. There were, however, a range of downsides: the rate of students refusing to complete the survey reached 22.7%; the number of students using the refusal option, which allows them to close the survey without completing it, has risen constantly on the 11.2% recorded for the academic year 2011/12; and more than 33% of these students refused to complete all of the surveys, four percentage points up on the previous year. It is plausible that

the students, especially the first-years, are not yet fully aware as to the importance of this survey, how the results are used, or their importance for the University's work.

The NdV invites the University to investigate the reasons behind student refusal and to take action that will raise the survey participation rate. A good starting point would be to improve the survey information provided by academic staff during their courses and in Teaching Improvement Week, as well as on the survey presentation homepage.

Student services

The main positive features in this section regard guidance, tutoring, work placements, accommodation, services for students with disabilities or dyslexia, and psychological counselling. Excellent results were achieved in academic year 2014/15: a grant was awarded to all eligible students; students were offered part-time employment within the main academic and administration departments; students took part in 20,582 work placements and apprenticeships, up on previous years, with a rise in placements abroad; and students were offered a series of courses and activities run by the University Language Centre (CLA) to improve their language skills.

It is also positive that University of Padova students have access to a range of services provided by the Regional Guarantor of The Right to Higher Education (ESU), which include accommodation, refectories, study support (e.g. libraries and study halls) and pre-matriculation guidance. However, the 2011-2015 period saw a drop in the number of accommodation places available for students, which was mainly due to a fall in places at University-affiliated residences, in competition-based ESU places, and in other University-affiliated accommodation. There was, however, a rise in the latter two categories in 2015. Temporary closure of some halls for technical and/or structural reasons also played its part, affecting the following halls: Meneghetti, S. Silvestro (Vicenza) and Goito. The Fusinato refectory and halls continued to remain closed.

NdV was also pleased to see that there was increased funding for student-promoted and run activities in the fields of culture, cultural exchanges, sport and leisure (see Italian Law L.429/1985) in academic year 2014/15 (€157,950), up on the previous year (€152,500). The number of funding applications also increased, up to 95 on the previous year's figure of 88.

The NdV wishes once again to congratulate the University on its consolidated experience in providing services for students with disabilities and learning difficulties, as well as on its psychological support. Its Psychological Support Service (SAP), which is run by the Psychology departments, provides three types of counselling: "Wellbeing without Risk" (SAP-BSR), which raises awareness of, prevents and counsels routine or occasional behaviour that creates malaise or difficulty in day-to-day life; the "Psychological Consultancy Service" (SAP-SCP), which helps University students deal with both transitory and more permanent psychological malaise; and "SAP - Counselling and Psychotherapy" (SAP-CP), which provides support for students who have problems with everyday University life.

The main problem, however, is that the University still does not have an overall census of its classrooms and teaching laboratories, and the NdV believes that the University must conduct an annual centralised census. This census is necessary both because it enables important data to be gathered and assessed and because it is essential for planning teaching and ensuring its sustainability. Note that the initial degree-course accreditation procedures envisaged by the National Agency for the Assessment of the University System and Research (Anvur) require universities to establish whether they have enough teaching space.

Finally, the NdV hopes that the University will do more to raise student awareness as to the importance of voting in the student-representative elections. Action should include disseminating information on the role of student representatives within the University (e.g. information noticeboards, publishing representatives' manifestos, meetings with representatives, etc.).

Finance

The NdV acknowledges that 2014 once again saw the University introduce a balanced budget and maintain its mainly positive financial situation. It should be commended on its good level of financial autonomy and continuous prowess at attracting supplementary funding from outside government sources. The solidity of the University of Padova's finances becomes even clearer when compared with the situation and budget of comparable universities, especially when we consider the parameters of Italian Legislative Decree DL 49/2012, which the MIUR uses to assess the economic and financial sustainability of Italy's universities.

The comparison confirms the University's first-rate performance (third in the overall university ranking) for the bonus awarded as part of the Ordinary Financing Fund (FFO) 2015. MIUR continued to use the results of the Research Quality Assessment (VQR) 2004-2010 as ministerial indicators, and these confirmed Padova's excellent results. The University also achieved good results in both teaching indicators and internationalisation sub-indicators. Further improvements, however, can and should be made.

The NdV reminds the University that restrictions on use of resources (especially for personnel), some government funding cuts, and new selection criteria for assigning "recruitment points" (e.g. spending on personnel, debt level, economic and financial sustainability) mean that fixed spending must be governed with tight, multi-year monitoring plans so that investment can be made in human capital and student facilities. It also retains that the University should conduct a prudent and accurate survey of its property as a core part of future budgets.

The NdV is watching with interest the new financial and property accounts system (launched 2015) and the ensuing managerial and organisational changes that the University has had to deal with in recent years (e.g. a new accounting system, budget launch and management, how to combine it with the analytical accounting system). It retains that these tools are essential for ensuring a stronger, more cost-effective and efficient system and more robust management-control and assessment processes.

The NdV notes that the introduction of the financial and property accounting system has led to issues, both due to an initial absence or shortage of regulation or IT tools, and to the continued use of the original financial (and other) management systems by personnel.

The NdV believes the University should do more to disseminate and share strategies, objectives and future plans; introduce comprehensive, continuous coordination of the new accounting system, which could include specific competences to monitor results; establish direct links with the University's various autonomous organisations, whereby management coordinates interaction between the various actors and promotes an understanding of the entire process in a bid to afford a global vision of the University.

Finally, the NdV invites the University to focus on individual FFO indicators for the "bonus award", economic and financial sustainability, economic structure and management, and budget. It also recommends the University monitor its performance over the year so that it can introduce rapid action whenever results need to be improved.

Internationalisation

The NdV welcomes the University's placing of internationalisation among its top priorities and its clear commitment to action that will foster its spread, e.g. participation in international programmes (both research and teaching), increasing mobility of students, researchers, lecturers, technicians and admin staff between both EU and Third Country universities; and its ability to attract research funding from international sources.

The NdV notes that the Erasmus+ for Study Programme is still the main source of University student mobility, although the number of bilateral mobility agreements between Padova and EU and non-EU universities rose (231 on 30 September 2015), as did the number of "Summer & Winter School" agreements (27 in academic year 2015/16). Overall, 2.2% of University of Padova students undertook a study period abroad on one of the schemes available. This figure ranks Padova in second place behind Bologna in its comparison group, and in third place behind Bologna and Florence in terms of incoming mobility. The number of international students remained constant and even increases slightly as we move from the Single-cycle Magistrale degrees and three-year Laurea degrees towards the Dottorato di ricerca and Italian Master degrees. In academic year 2015/16, courses using English as a medium of instruction included its first three-year Laurea degree, 13 Magistrale courses (two in English and French); 20 Dottorato di ricerca courses; and 17 first- and second-level Italian Master courses (some of which held partly in English). The NdV agrees with the University's decision to focus its internationalisation efforts on its higher-end degrees.

The NdV appreciates the wide range of international university agreements and exchange projects between departments and individual research groups, as well as Padova's active, long-running participation in the Erasmus Mundus scheme, which envisages a set of international exchanges culminating in a double degree (currently 13 projects) and a joint degree (eight, including three first-cycle Laurea degrees and five second-cycle Magistrale degrees).

The NdV is concerned about the cuts to EU funding in 2014. Padova received EU research funds amounting to about €15.9 million, down on the previous year's €19.3 million, a fall partly explained by a stall on the switch from the Seventh Framework Programme to Horizon 2020. However, research funding sourced by the University from international bodies and organisations amounted to €1.6 million, in line with the previous year.

European Union teaching funds (EU teaching agreements and contributions) amounted to almost €2.6 million, down 27% on 2013, plus another €2.8 million (EU contributions and study grants) for specific education or training programmes as part of international cooperation initiatives, down 64% on 2013. However, funding from other international institutions and bodies (€216,108) was up on previous years. The NdV believes that the University of Padova should conduct an investigation into why its EU research and teaching funds fell over this year. The University must discover whether this situation is part of general EU policy, or whether the University has lost some of its original appeal. The NdV also warmly recommends that the University continue its Percorsi di internazionalizzazione project, a cycle of monthly meetings on major features of internationalisation, as well as on University of Padova and European Commission initiatives.

Concluding thoughts

In the two-year period 2014-2015, the University of Padova conducted its business within the framework of the university reform introduced by Italian Law L. 240/2010.

The NdV reiterates that it commends the way in which the University of Padova undertook a process of transformation peppered with difficulties, seizing the reform's potential for change,

innovating its management and organisation, and improving the quality of its training, research and “third mission” of providing service to the local community.

A new University Chancellor was sworn in at the end of the two-year period in question. The NdV wishes to commend the Chancellor and his team for the manner in which they spent the first few months of their term overseeing the complex and time-consuming issues involved in getting the new University governance up to speed, efforts which are illustrated in two documents: Strategic Guidelines on Administrative Organisation (December 2015), and Initial Activities and Actions of the New University Administration (January 2016). The hallmarks of these documents are the efforts to establish potential action to improve the performance cycle, promote human capital, streamline procedures and boost communication. The NdV also applauds the University for confirming its plan for researcher recruitment and Dottorato di Ricerca grants, deciding to pay all study grants ahead of schedule, planning a new “centre of healthcare”, signing an agreement with Padua City Council for a new civic sports centre, and establishing workgroups to help graduates find employment and to bolster internationalisation. All of these are major measures designed to improve an already positive situation, as they attempt to deal with a series of core problems. This overview of strengths and weaknesses affords a clear insight as to why the University of Padova continues to deserve its excellent position within Italy’s university system.

There is, however, still ample room to improve the quality of its training, research and “third mission” of providing service to the local community. The University also needs to sharpen the efficiency of its management and organisation, disseminate a culture of assessment and transparency, and foster the professionalism of its technical and administrative staff. However, the competence, as well as the sense of responsibility and belonging, which Padova’s entire academic community has shown in recent years, not to mention the enthusiasm and fresh input of the new Rector and his team, and their awareness of the challenges the University must face in an increasingly complex and competitive world, suggest that the University of Padova has an extremely bright future.

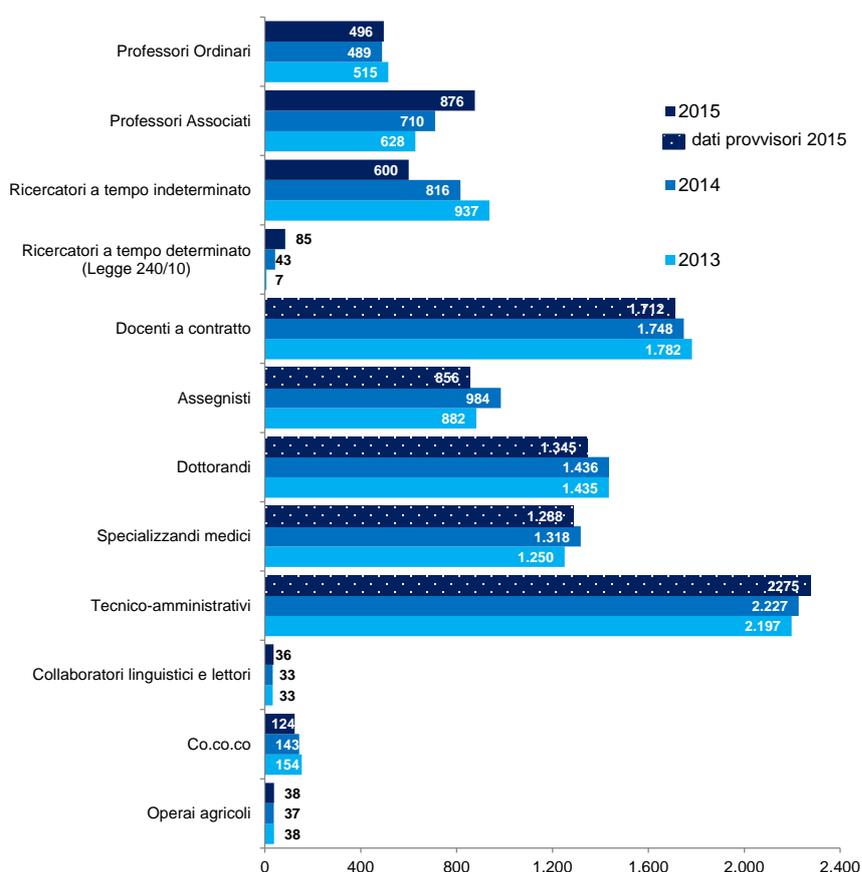
3. LE PERSONE DELL'ATENEO

Questo capitolo offre una fotografia di tutte le persone che studiano e lavorano nell'Ateneo, con riferimento alle diverse categorie (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo) e ai diversi ruoli. Vengono, inoltre, presentate alcune osservazioni in merito al reclutamento del personale docente alla luce della programmazione triennale, delle abilitazioni scientifiche e delle chiamate di professori e ricercatori.

In Ateneo i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato sono 4.128, suddivisi in personale docente (1.972), personale tecnico-amministrativo (2.122), operai agricoli (3) e collaboratori esperti linguistici (31). Sono presenti, inoltre, 5.603 persone a tempo determinato e con diverse tipologie di rapporto: ricercatori a tempo determinato (85), docenti a contratto (1.712¹⁴), assegnisti (856), dottorandi (1.345¹), specializzandi medici (1.288¹), personale tecnico-amministrativo (153), operai agricoli (35), collaboratori esperti linguistici (5) e personale con contratto di collaborazione coordinata continuativa (124).

Nel complesso lavorano in Ateneo 9.731 persone.

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



I dati fanno riferimento all'anno solare e per il 2015 si riferiscono al 31.12.2015. Il dato relativo ai docenti a contratto, ai dottorandi e agli specializzandi medici si riferisce agli anni accademici 2012/13, 2013/14, 2014/15 (per quest'ultimo si tratta di stima). Il dato relativo ai dottorandi tiene conto anche di persone che sono iscritte al dottorato di ricerca e contemporaneamente figurano come assegnisti di ricerca.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Controllo di Gestione e su dati MIUR–Ufficio di Statistica

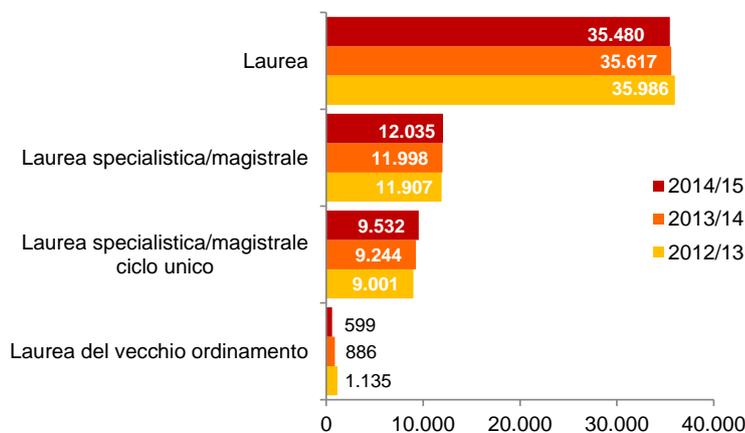
¹⁴ Dato provvisorio. Si veda nota del Grafico 1.

La situazione del personale docente è diversificata per fascia: il numero di professori ordinari è rimasto praticamente stabile a fronte di un aumento del numero di professori associati e di una riduzione del numero di ricercatori a tempo indeterminato. La presenza di ricercatori a tempo determinato di tipo a) e b) rimane ancora molto limitata ma in costante aumento.

Il personale dedicato alla ricerca che si trova in formazione o impegnato nelle attività post-dottorato e di specializzazione ha subito una generale contrazione. Nell'a.a. 2014/15 si evidenziano in particolare: una diminuzione del numero di assegnisti di ricerca che, dopo un aumento nell'a.a. 2013/14, torna a valori simili a quelli dell'a.a. 2012/13; una leggera riduzione del numero di specializzandi medici (secondo il dato provvisorio) e una riduzione del contingente di dottorandi, che ha sperimentato questo calo soprattutto nel passaggio dal XXIX al XXX ciclo di dottorato di ricerca.

Nell'a.a. 2014/15 risultano iscritti all'Università di Padova 57.646 studenti (Grafico 2), suddivisi in corsi di laurea (62%), di laurea specialistica/magistrale (21%), di laurea specialistica/magistrale a ciclo unico (16%) e in corsi di laurea del vecchio ordinamento (1%). Il numero totale degli studenti iscritti si è leggermente ridotto rispetto all'anno precedente e mostra una lenta ma progressiva tendenza al calo (erano 57.745 nell'a.a. 2013/14 e 58.711 nell'a.a. 2012/13). Tuttavia, con riferimento ai diversi livelli, questo calo sembra interessare le nuove coorti che entrano nelle lauree di primo livello, mentre appare ancora in controtendenza il numero di iscrizioni alle lauree di secondo livello (specialistiche/magistrali) e a quelle a ciclo unico.

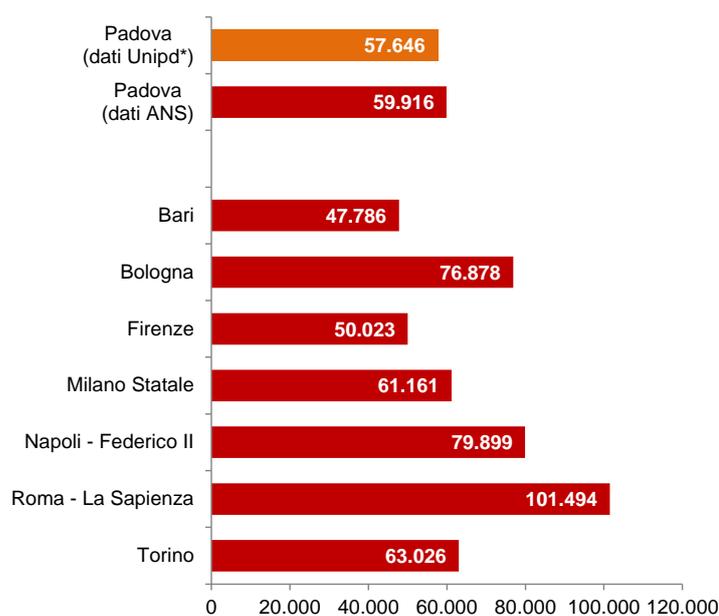
Grafico 2 – Studenti: composizione in valore assoluto degli iscritti per tipologia di CdS e per anno accademico



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica (aa.aa. 2012/13 e 2013/14) e su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistema Informativi e Qualità della Didattica (a.a. 2014/15)

Il dato sugli studenti iscritti in Ateneo per l'a.a. 2014/15 (57.646) riportato nel Grafico 2 è stato estratto in base alla regolarità del pagamento delle tasse: una logica di costruzione che finora è stata adottata dal Ministero e permette il confronto con i dati degli anni precedenti. Tenendo conto che il Ministero ha richiesto il passaggio a una nuova logica di costruzione dei dati che fa riferimento ai dati contenuti nell'Anagrafe Nazionale degli Studenti (ANS), in questo Rapporto si propongono elaborazioni con i dati ANS, che permettono un confronto con il dato nazionale e con i dati degli altri atenei per l'a.a. 2014/15. Nel Grafico 3 sono riportati i dati ANS per Padova e per gli altri atenei di riferimento.

Grafico 3 – Studenti: numero degli iscritti per Padova e per gli atenei del gruppo di confronto nell'a.a. 2014/15



* Dato degli iscritti per l'a.a. 2014/15 calcolato in base alla regolarità del pagamento delle tasse e pubblicato in <http://www.unipd.it/universita/universita-cifre>.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistema Informativi e Qualità della Didattica (per Padova*) e su dati ANS (per Padova e gli altri atenei di confronto-dati estratti al 22.01.2016)

3.1. PERSONALE DOCENTE

In relazione al personale docente a tempo indeterminato, nel 2015 sono stati registrati 67 nuovi ingressi a fronte di 66 uscite per trasferimento o pensionamento, ma la composizione per fasce ha subito anche un'importante ristrutturazione interna con il passaggio di numerosi ricercatori alla posizione di professore associato (201) e di un limitato numero di professori associati al ruolo di professore ordinario (31).

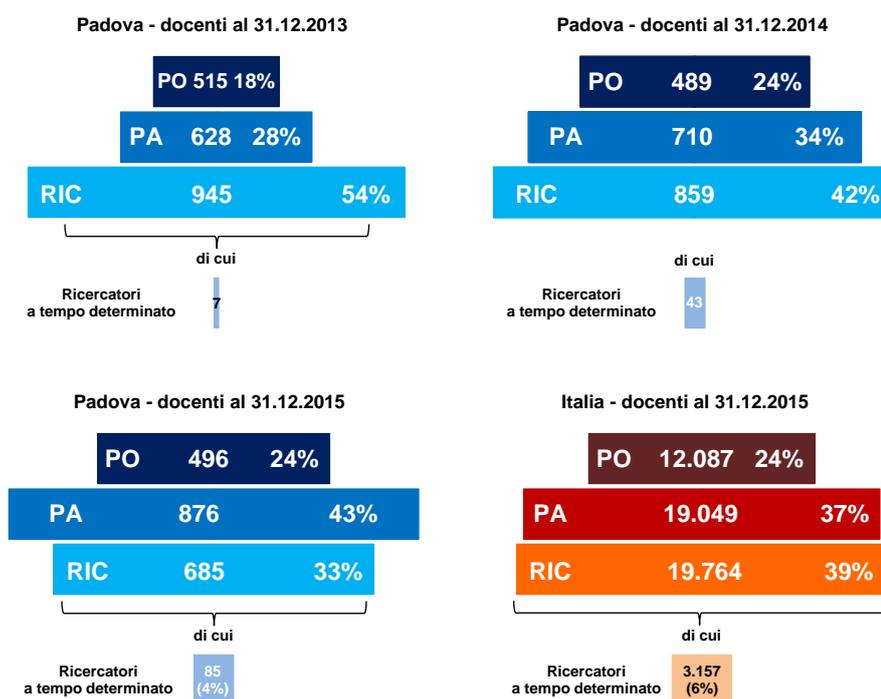
Al 31.12.2015 la composizione del personale docente risulta così articolata (Grafico 4):

- 685 ricercatori (RIC) di cui:
 - 600 ricercatori a tempo indeterminato,
 - 56 ricercatori a tempo determinato L. 240/2010 di tipo a),
 - 28 ricercatori a tempo determinato L. 240/2010 di tipo b),
 - un ricercatore a tempo determinato L. 230/2005;
- 876 professori associati (PA);
- 496 professori ordinari (PO);
- un assistente universitario.

Questo assetto è il risultato di molti diversi fattori: gli effetti della L. 240/2010, i pensionamenti, il reclutamento di nuovo personale e, soprattutto, gli esiti del piano straordinario per l'assunzione di professori associati, che ha favorito sia l'arrivo di nuovi professori sia il passaggio alla fascia superiore.

A distanza di cinque anni dall'emanazione della L. 240/2010, il progressivo svuotamento della fascia dei ricercatori è già evidente e, nonostante nel triennio di osservazione si sia osservato un aumento del numero di ricercatori a tempo determinato (da 8 nel 2013 a 85 nel 2015), Padova risulta avere pochi ricercatori anche rispetto agli altri atenei di confronto (Tabella 1).

Grafico 4 – Personale docente: composizione in valore assoluto e in percentuale nell'Ateneo di Padova nel triennio 2013-2015 e confronto con il dato nazionale al 31.12.2015



* Nei grafici non è conteggiato l'unico assistente universitario presente in Ateneo.

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR-Cerca Università (dati estratti al 7.01.2016)

Tabella 1 – Personale docente: numero di ricercatori a tempo determinato per tipologia negli atenei di confronto al 31.12.2015

Ateneo	Ricercatori a tempo determinato				Ricercatori a tempo determinato sul totale docenti in %
	Tipo a)	Tipo b)	L. 230/05	Totale	
Bari	62			62	4
Bologna	174	45		219	8
Firenze	100	34	1	135	8
Milano	111	1		112	6
Napoli – Federico II	121	30		151	6
Padova	56	28	1	85	4
Roma – La Sapienza	115	26	7	148	4
Torino	109	25	1	135	7

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR-Cerca Università (dati estratti al 7.01.2016)

Sempre con riferimento al 31.12.2015, la composizione per fasce del personale docente è diversa da dipartimento a dipartimento, ma senza differenze significative nella struttura rispetto alla media di Ateneo (Tabella 2). Anche in questa rappresentazione dell'articolazione per fasce si osserva che attualmente la maggioranza dei dipartimenti (18 su 32, pari al 56%) ha solo uno (8 dipartimenti) o al massimo due (10 dipartimenti) ricercatori a tempo determinato.

Tabella 2 – Personale docente: composizione in valore assoluto per qualifica e per dipartimento nell'Ateneo di Padova al 31.12.2015

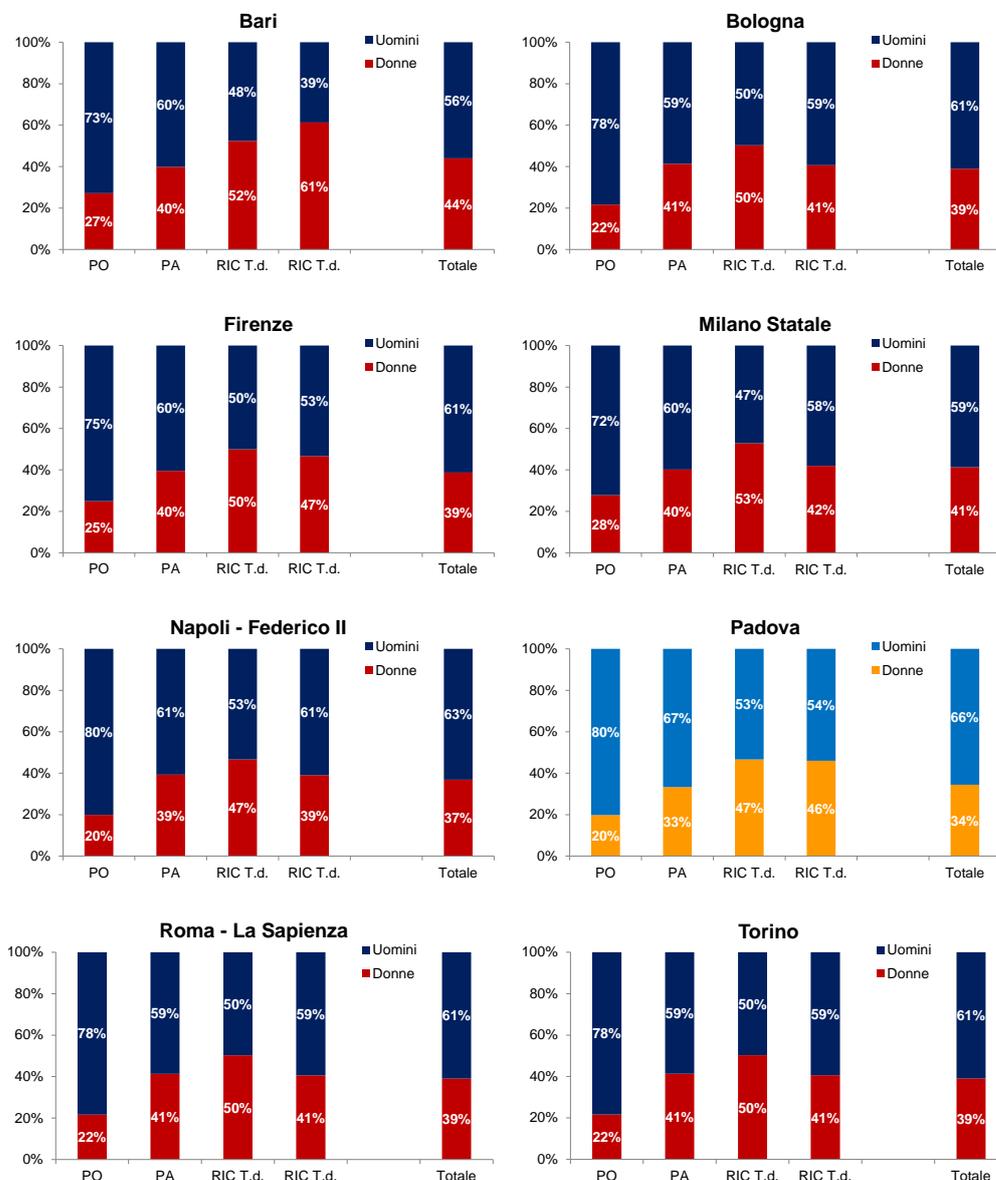
Dipartimento	Prof. Ordinari	Prof. Associati	Ricercatori		Totale
			A tempo indeterminato	A tempo determinato	
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	19	24	16	2	61
Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'arte, del Cinema e della Musica	9	20	13	2	44
Biologia	11	35	24	6	76
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	9	15	14	1	39
Diritto Privato e Critica del Diritto	16	14	14	1	45
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	17	15	13	2	47
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	28	51	39	1	119
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	21	51	31	4	107
Geoscienze	11	21	16	1	49
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	17	21	25	3	66
Ingegneria dell'informazione	26	38	26	5	95
Ingegneria Industriale	26	56	18	3	103
Matematica	30	43	28	1	102
Medicina	19	46	28	3	96
Medicina Animale, Produzioni e Salute	10	13	20	2	45
Medicina Molecolare	13	24	27	3	67
Neuroscienze Scienze	12	15	23	1	51
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	11	16	14	4	45
Psicologia Generale	18	17	14	3	52
Salute della Donna e del Bambino	8	14	12	8	42
Scienze Biomediche	12	24	19	4	59
Scienze Cardiologiche, Toraciche e Vascolari	14	22	8	2	46
Scienze Chimiche	18	39	21	2	80
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	14	21	18	2	55
Scienze del Farmaco	8	25	18	2	53
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	20	34	8	1	63
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	13	35	25	3	76
Scienze Statistiche	11	21	7	4	43
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	13	23	14	2	52
Studi Linguistici e Letterari	14	35	25	1	75
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	16	25	11	4	56
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	12	23	11	2	48
TOTALE	496	876	600	85	2.057

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Cerca Università (dati estratti al 7.01.2016)

Sia dall'osservazione dell'andamento della numerosità per fasce nel corso dell'ultimo triennio, sia dal confronto della situazione attuale di Padova con quella nazionale, è sicuramente molto apprezzabile l'investimento che l'Ateneo ha voluto fare sui professori associati in generale e sui passaggi di ricercatori alla posizione di professore associato in particolare, ma è evidente anche la necessità di un altrettanto importante impegno sui ricercatori a tempo determinato.

Sempre con riferimento all'analisi del personale docente di ruolo, al 31.12.2015 la composizione per genere dell'Ateneo mostra ancora una quantità modesta di donne (Grafico 5) che, attualmente, rappresentano il 34% del corpo docente. La presenza di donne nelle diverse fasce evidenzia una situazione molto squilibrata tra i professori ordinari, dove è presente una sola donna ogni 5 posizioni (20%), e tra gli associati, con una donna ogni tre (33%), mentre è più equilibrata tra i ricercatori a tempo indeterminato (47%) e determinato (46%). Tuttavia, se confrontato con il gruppo di controllo, il dato complessivo sull'equilibrio di genere nelle diverse fasce colloca Padova praticamente sempre all'ultimo posto tra gli atenei di riferimento.

Grafico 5 – Personale docente: percentuale di donne e uomini per qualifica nel gruppo di confronto al 31.12.2015



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR-Cerca Università (dati estratti al 7.01.2016)

Per quanto riguarda i nuovi ingressi in Ateneo di personale docente, nel periodo 2011-2015 le donne rappresentano il 40,3% degli assunti.

L'età media del corpo docente è rimasta stabile nel corso del tempo e, sebbene appaia piuttosto elevata in tutte le fasce, nel 2013 e nel 2014 risulta in linea con il dato nazionale per quanto riguarda gli ordinari e gli associati e di circa due anni inferiore per i ricercatori (Tabella 3). In particolare l'età media dei ricercatori a tempo determinato al 31.12.2015 risulta di 38 anni.

Dal punto di vista strutturale la disponibilità di docenti deve essere valutata anche in relazione agli studenti iscritti. Il dato relativo al rapporto tra il numero di studenti e il numero di docenti negli atenei del gruppo di confronto risulta positivo per Padova in quanto si colloca tra i valori più bassi (Tabella 4).

Va tenuto in considerazione anche il rapporto tra la disponibilità di personale tecnico-amministrativo e il numero di docenti, entrambi a tempo indeterminato. Secondo gli ultimi dati disponibili, il valore, approssimativamente pari a un docente di ruolo per ogni unità di personale tecnico-amministrativo, è rimasto pressoché stabile nel corso del tempo e colloca Padova in una posizione intermedia nel gruppo di confronto (Tabella 5).

Tabella 3 – Personale docente: età media per qualifica e per anno nell'Ateneo di Padova e in Italia

Qualifica docente	Età media in anni					
	Padova			Italia		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Professori ordinari	59,4	59,7	60,2	59,3	59,6	Dato non disponibile (n.d.)
Professori associati	53,5	52,4	51,6	53,4	52,8	
Ricercatori a tempo indeterminato	46,1	45,8	46,9	44,5	47,1	
Ricercatori a tempo determinato	35,6	37,1	38,0	n.d.	n.d.	
TOTALE	51,8	51,3	51,7	50,9	52,2	

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica (anni 2013 e 2014) e su dati Unipd – Servizio Controllo di Gestione (2015 per Padova)

Tabella 4 – Studenti e docenti di ruolo: composizione e rapporto nel gruppo di confronto nell'anno 2015

Ateneo	Studenti 2014/15	Docenti al 31.12.2015						Studenti/Docenti equivalenti**
		Prof. ordinari	Prof. associati	Ricercatori			Totale	
				Indeter.	a)	b)*		
Bari	47.786	261	482	639	62	0	1.444	50,7
Bologna	76.878	655	1.164	738	174	45	2.776	39,8
Firenze	50.023	433	711	386	100	35	1.665	42,3
Milano Statale	61.161	500	716	650	111	1	1.978	44,6
Napoli – Federico II	79.899	577	872	740	121	30	2.340	49,3
Padova	59.916	496	876	600	56	29	2.057	41,4
Roma – La Sapienza	101.494	761	1.243	1.394	115	33	3.546	42,5
Torino	63.026	418	747	646	109	26	1.946	47,7

*Comprendono anche i ricercatori L. 230/2005.

** Il numero di docenti equivalenti attribuendo al personale di ruolo in servizio al 31.12.2015 i seguenti pesi: 1 ai professori ordinari, 0,7 ai professori associati, 0,5 ai ricercatori a tempo indeterminato e determinato di tipo b), 0,4 ai ricercatori a tempo determinato di tipo a).

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Cerca Università (dati estratti al 7.01.2016 per i docenti) e su dati MIUR–Anagrafe Nazionale degli Studenti (dati estratti al 22.01.2016 per gli studenti)

Tabella 5 – Personale tecnico-amministrativo* e docenti*: rapporto e rispettiva variazione percentuale per anno nel gruppo di confronto

Ateneo	2012	2013	2014	Variazione % 2014 vs 2012
Bari	0,97	0,99	0,98	1,12
Bologna	1,01	1,04	0,95	-6,07
Firenze	0,85	0,88	1,07	26,42
Milano Statale	0,89	0,93	1,04	16,83
Napoli – Federico II	1,32	1,33	0,75	-43,41
Padova	0,98	1,01	0,97	-1,48
Roma – La Sapienza	1,08	1,11	0,88	-18,78
Torino	0,90	0,92	1,07	18,37

* Personale a tempo indeterminato e in particolare per i docenti sono esclusi gli assistenti

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica

3.2. PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E ALTRE TIPOLOGIE DI PERSONALE

In Ateneo un consistente numero di persone, con diverse figure professionali, segue tutta l'attività amministrativa-gestionale e svolge attività di supporto alla ricerca e alla didattica. Al 31.12.2015 l'Ateneo risulta essere composto da:

- 2.275 unità di personale tecnico-amministrativo, di cui 153 a tempo determinato;
- 36 collaboratori linguistici, di cui 5 a tempo determinato;
- 124 persone impegnate con contratto di collaborazione coordinata e continuativa;
- 38 operai agricoli, di cui 35 a tempo determinato;
- 114 volontari del Servizio Civile.

Tra il 2014 e il 2015 il numero dei volontari del Servizio Civile (Nazionale e/o Regionale) è cresciuto da 90 a 114 e merita un breve approfondimento perché nel corso degli anni si è potuta riscontrare la valenza formativa e professionalizzante di questa esperienza. Durante l'anno di servizio è previsto un percorso di formazione obbligatorio e, a partire dal 2015, si è aggiunto un percorso intensivo di bilancio delle competenze. L'Università propone, inoltre, occasioni di formazione aggiuntiva (ECDL, lingua italiana dei segni, lingua straniera), che contribuiscono alla crescita professionale dei giovani interessati. Alcuni ex volontari del Servizio Civile lavorano per l'Ateneo (16 a tempo determinato, 26 a tempo indeterminato) nell'ambito delle biblioteche e dell'amministrazione.

Con un totale di 2.275 unità rispetto alle 2.227 dell'anno precedente, il personale tecnico-amministrativo ha registrato un aumento (Tabella 6) e piccoli incrementi hanno riguardato tutte le categorie.

Tabella 6 – Personale tecnico-amministrativo: numero per categoria e per anno nell'Ateneo di Padova

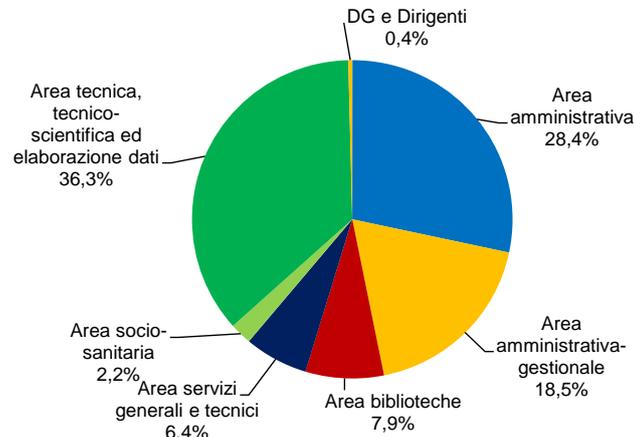
Categoria	2011	2012	2013	2014	2015	Variazione % 2015 vs 2014
B	177	177	179	177	180	1,7
C	1.007	999	1.017	1.063	1.077	1,3
D	901	872	866	854	881	3,2
EP - Elevate Professionalità	130	125	126	125	128	2,4
Dirigenti*	8	9	8	8	9	12,5
TOTALE	2.223	2.182	2.196	2.227	2.275	2,2

* Incluso il Direttore Generale

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Controllo di Gestione

L'età media del personale tecnico-amministrativo è di circa 48 anni e risulta più elevata solo tra i dirigenti (55 anni) e gli EP (54). La maggior parte del personale (Grafico 6) si colloca nelle aree "tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati" (36,3%), "amministrativa" (28,4%) e "amministrativa-gestionale" (18,5%).

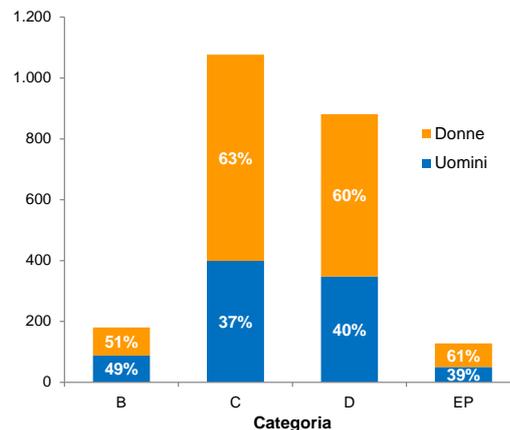
Grafico 6 – Personale tecnico-amministrativo: composizione percentuale per area funzionale nell'Ateneo di Padova al 31.12.2015



Nota: L'Area Sanitaria comprende anche l'Area Medico-Odontoiatrica.
 Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Controllo di Gestione

Contrariamente alla situazione descritta per il personale docente, la presenza di donne tra il personale tecnico-amministrativo si attesta su percentuali superiori al 50% in quasi tutte le categorie (Grafico 7), anche nei livelli di carriera più elevati. Tra i dirigenti si contano 4 donne e 5 uomini.

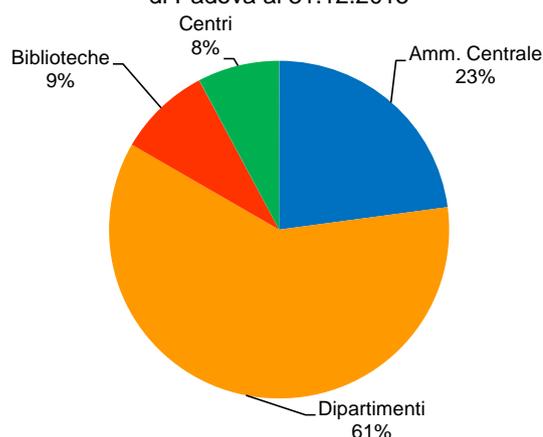
Grafico 7 – Personale tecnico-amministrativo: composizione in valore assoluto e in percentuale per categoria e per genere nell'Ateneo di Padova al 31.12.2015



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Controllo di Gestione

Circa un quarto del personale (23%) è impegnato nell'Amministrazione Centrale, il 9% lavora nelle biblioteche, l'8% nei centri e il restante 61% è distribuito nei 32 dipartimenti dell'Ateneo (Grafico 8). La tendenza degli ultimi cinque anni evidenzia un leggero aumento sia dei contratti a tempo indeterminato che di quelli a tempo determinato.

Grafico 8 – Personale tecnico-amministrativo: composizione percentuale per sede di servizio nell'Ateneo di Padova al 31.12.2015

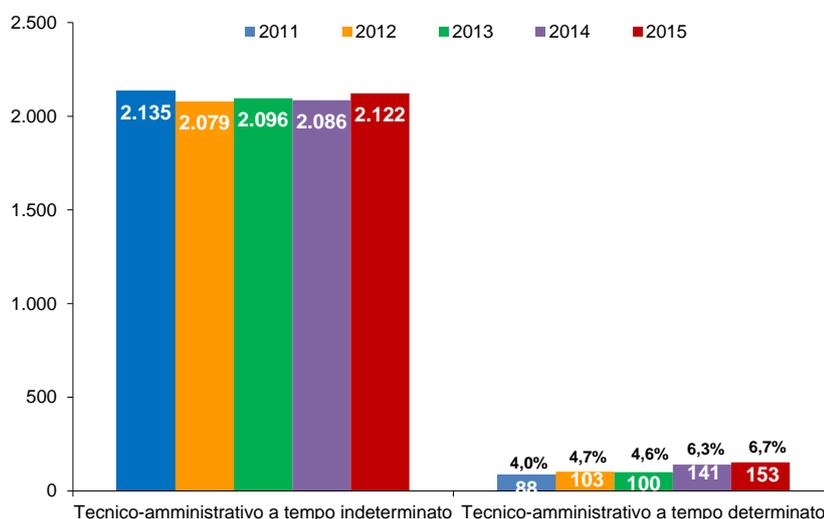


Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Controllo di Gestione

La maggior parte dei dipendenti (93,3%) ha un contratto a tempo indeterminato (Grafico 9) e il numero limitato di persone con contratto a tempo determinato, sebbene in leggero aumento nel corso degli ultimi anni, può essere facilmente interpretato alla luce delle perduranti restrizioni del turnover delle assunzioni.

Nel corso del 2015 è stata proposta al personale tecnico-amministrativo l'indagine sul personale dipendente (art. 14 c. 5 del D.Lgs. 150/2009), promossa dal Nucleo di Valutazione di Ateneo e dal Direttore Generale, con riferimento al benessere organizzativo, alla condivisione del sistema di valutazione e alla valutazione del proprio superiore gerarchico (cfr. Paragrafo 4.5.1).

Grafico 9 – Personale tecnico-amministrativo: composizione per durata di contratto e per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

3.3. ASSEGNISTI, DOTTORANDI E SPECIALIZZANDI

Nell'ambito della ricerca scientifica un ruolo molto significativo è ricoperto dal personale a tempo determinato che usufruisce di assegni di ricerca, dagli specializzandi medici e dagli

studenti iscritti ai corsi di dottorato. Durante il loro percorso di formazione alla ricerca e di avvio alle professioni, assegnisti, specializzandi e dottorandi svolgono, infatti, un lavoro molto importante nella produzione di conoscenze e nel supporto a numerose attività di ricerca, didattica e assistenza. Questa parte di personale che lavora e studia in Ateneo ha subito una generale riduzione e, con riferimento ai dati del 2015, sono presenti 856 assegnisti, 1.345 dottorandi e 1.288 specializzandi medici.

Per quanto riguarda l'età media, nel 2015 è pari a 33,7 anni per gli assegnisti, stabile rispetto l'anno precedente, mentre per i dottori di ricerca, che hanno conseguito il titolo nell'anno, è di 31,5 anni, diminuita lievemente rispetto all'anno precedente. Gli specializzandi hanno un'età media di 30,8 anni.

Con riferimento al 2014, se i dati di Padova vengono confrontati con quelli degli atenei del gruppo di confronto in termini di rapporto tra il numero di dottorandi/assegnisti e il numero di docenti di ruolo, si può osservare che in entrambi i casi l'Ateneo gode di valori tra i più elevati, pari rispettivamente a 0,71 e 0,65 (Tabella 7). La presenza relativa dei dottorandi è inferiore solo a quella dell'Università di Roma-La Sapienza e la presenza relativa degli assegnisti è inferiore solo a quella dell'Università di Firenze.

Tabella 7 – Dottorandi, assegnisti e docenti di ruolo: composizione e rispettivi rapporti nel gruppo di confronto nell'anno 2014

Ateneo	N. dottorandi	N. assegnisti	N. docenti	dottorandi/ docenti	assegnisti/ docenti
Bari	550	259	1.436	0,38	0,18
Bologna	1.161	1.711	2.644	0,44	0,65
Firenze	1.014	1.121	1.600	0,63	0,70
Milano Statale	1.289	896	1.934	0,67	0,46
Napoli – Federico II	1.040	526	2.270	0,46	0,23
Padova	1.436	1.315	2.015	0,71	0,65
Roma – La Sapienza	3.257	1.391	3.555	0,92	0,39
Torino	1.075	610	1.891	0,57	0,32

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica

3.4. STUDENTI

Gli studenti iscritti nell'a.a. 2014/15 sono 57.646¹⁵, il 73% dei quali risulta in corso. La quota di studentesse è pari al 54%, quindi viene confermata una tendenza, ormai di lungo corso, che vede la presenza tra gli studenti di una maggioranza di donne.

Come già precisato all'inizio del capitolo e con specifico riferimento ai Grafici 2 e 3, per esigenze valutative e di confronto il NdV ha ritenuto opportuno presentare le elaborazioni sulla base dei dati provenienti dall'ANS. Osservando la provenienza degli immatricolati (10.779 nell'a.a. 2014/15), il 78,3% proviene dal territorio regionale, il 16,1% da fuori regione e il 5,4% dall'estero (cfr. Grafico 19). Se si analizza l'attrattività fuori regione all'interno del gruppo di confronto, nell'a.a. 2014/15 Padova si pone al terzo posto, dopo le Università di Bologna e di Roma-La Sapienza (Tabella 8); mentre, per quanto riguarda l'attrattività di studenti provenienti

¹⁵ Il dato è stato estratto dal Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica tenendo conto della regolarità del pagamento delle tasse, logica che veniva utilizzata anche dall'Ufficio di Statistica fino a poco tempo fa. Secondo l'ANS gli iscritti sono 59.916 (cfr. Grafico 3, dati estratti al 22.01.2016).

dall'estero, Padova ha una posizione medio-bassa (cfr. Capitolo 9).

Dato che la presenza di studenti provenienti da altre regioni e, soprattutto, dall'estero rappresenta un indice indiretto di qualità dell'offerta formativa, nonostante la tendenza mostri una situazione in lento miglioramento nel corso degli anni, il NdV ritiene che l'Ateneo debba impegnarsi maggiormente per mettere in atto strategie per attrarre studenti sia da fuori regione sia dall'estero.

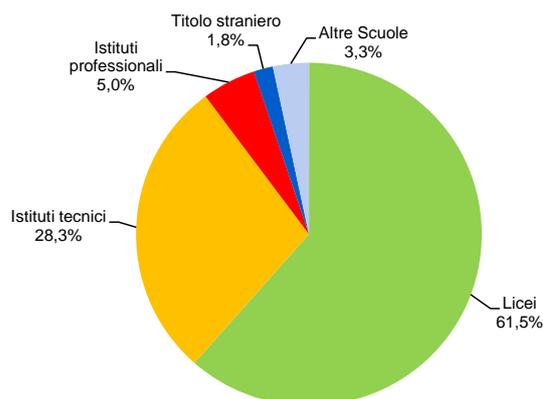
Gli immatricolati nell'a.a. 2014/15 provengono per la maggior parte dai licei (61,5%) e dagli istituti tecnici (28,3%), mentre solo una minima parte ha conseguito il titolo di studio negli istituti professionali (5,0%) o in altre scuole secondarie (3,3%). Proviene dall'estero solo l'1,8% degli immatricolati (Grafico 10). Rispetto allo scorso anno si registra una diminuzione di studenti con maturità liceale a fronte di un aumento dei diplomati all'istituto tecnico.

Tabella 8 – Immatricolati: composizione percentuale per provenienza geografica¹⁶ nel gruppo di confronto nell'a.a. 2014/15

Ateneo	% immatricolati per provenienza geografica			
	Regione	Fuori regione	Regione non definita	Stranieri
Bari	91,5	6,7	0,0	1,8
Bologna	52,7	37,5	0,3	9,4
Firenze	73,2	15,1	2,1	9,6
Milano Statale	77,3	14,5	0,3	7,9
Napoli - Federico II	95,6	3,8	0,0	0,6
Padova	78,3	16,1	0,2	5,4
Roma - La Sapienza	71,4	21,0	0,6	7,0
Torino	80,2	12,6	0,0	7,2

Fonte: Unipd – Elaborazioni del Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica su dati ANS estratti al 22.01.2016

Grafico 10 – Immatricolati: composizione percentuale per scuola media superiore di provenienza nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2014/15



Fonte: Unipd – Elaborazioni del Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica su dati ANS estratti al 22.01.2016

¹⁶ Per provenienza geografica si intende la regione di residenza per i cittadini italiani e lo stato estero di cittadinanza per gli stranieri.

3.5. 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.

La valutazione delle politiche di reclutamento del personale è uno degli elementi esplicitamente presi in esame per la determinazione di una parte della quota premiale del FFO (cfr. Paragrafo 8.2). Sulla base di quanto stabilito dal D.Lgs. 49/2012 è previsto che vengano tenuti in considerazione:

- la produzione scientifica dei docenti successiva alla presa di servizio o al passaggio di ruolo;
- la percentuale di ricercatori che hanno svolto la loro carriera precedente nella stessa università in cui sono stati reclutati;
- la percentuale di professori reclutati da altri atenei;
- la percentuale di professori responsabili di progetti di ricerca internazionali;
- il grado di internazionalizzazione del corpo docente;
- il rapporto tra personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo.

Per l'assegnazione del FFO 2015 è stato confermato il criterio della valutazione delle politiche del personale sulla base di un indicatore di qualità della produzione scientifica dei docenti successiva alla presa di servizio o al passaggio di ruolo (indicatore IRAS3 2004-2010, Sezione 4.1.1 del Rapporto finale ANVUR del 30.06.2013). Sulla base del D.L. 69/2013, convertito nella L. 98/2013, la valutazione delle politiche di reclutamento, che l'ANVUR effettuerà con cadenza quinquennale, sarà uno dei criteri di assegnazione di una parte della quota premiale del FFO. Da due anni il MIUR usa questo criterio per una parte delle risorse FFO che assegna agli atenei, basandosi su indicatori ottenuti dai risultati della VQR (IRAS3).

Il reclutamento del personale degli atenei è regolato dalle norme contenute nell'art. 66 della L. 133/2008 e ss.mm.ii., nella L. 240/2010, nel D.Lgs 49/2012 e nelle leggi di stabilità 2015 (L. 190/2014) e 2016 (L. 208/2015). Le università devono presentare piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale e devono predisporre i propri programmi perseguendo gli indirizzi definiti dall'art. 4 del D.Lgs. 49/2012, di seguito sintetizzati:

- il numero di professori ordinari non può superare quello dei professori associati;
- il rapporto numerico tra il personale docente e ricercatore e il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato deve essere equilibrato e tenere conto delle dimensioni, dell'andamento del turnover e delle peculiarità scientifiche e organizzative dell'Ateneo (il MIUR dovrebbe stabilire con apposito decreto il valore di questo rapporto);
- la L. 240/2010 stabilisce che negli atenei dove i professori ordinari superano il 30% del totale dei professori, il numero di ricercatori a tempo determinato di tipo b) reclutati non può essere inferiore al numero di docenti ordinari reclutati nello stesso periodo. Tuttavia, per il triennio 2015-2017, il vincolo è stato modificato con la legge di stabilità del 2015 (L.190/2014) e il numero di ricercatori a tempo determinato di tipo b) non può essere inferiore alla metà di quello dei professori di ordinari;

e i vincoli della L. 240/2010:

- ai ricercatori a tempo determinato di tipo b) deve essere garantita l'assunzione come professori associati qualora ottengano l'abilitazione scientifica nazionale e la valutazione positiva dell'ateneo;

- almeno il 20% delle risorse deve essere destinato alla chiamata di professori ordinari e associati esterni all'Ateneo;
- fino ad un massimo pari al 50% delle risorse destinate al reclutamento di ordinari e associati può essere rivolto alle chiamate di professori associati e di ricercatori a tempo indeterminato già in servizio nell'ateneo e che abbiano conseguito l'abilitazione scientifica nazionale (procedura previste dall'art. 24 comma 6).

Per quanto riguarda il collegamento fra la programmazione del personale e i limiti al turnover, a livello di sistema universitario si è passati dal 50% delle cessazioni dell'anno precedente nel 2011 al 20% per gli anni 2012 e 2013, per ritornare al 50% per gli anni 2014 e 2015. La prospettiva è di un ulteriore e graduale incremento di tali valori, fino al 100% previsto per il 2018. La normativa attuale prevede che il contingente di assunzioni possibili per ogni Ateneo sia definito annualmente dal MIUR con apposito decreto.

Rispetto al 2014, nel 2015 il regime assunzionale per ciascun ateneo passa dal 20% al 30% delle cessazioni dell'anno precedente (DPM 31.12.2014). Gli atenei con un indicatore di spese di personale inferiore all'80% e un indicatore di sostenibilità economico finanziaria superiore a 1 (per Padova pari a 1,23 al 31.12.2014) possono godere di un contingente assunzionale aggiuntivo che, nel 2015, è pari al 20% del margine ricompreso tra l'82% delle entrate di bilancio (FFO, Programmazione triennale e tasse studenti) al netto dei fitti passivi, e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento.

Il totale dei punti organico che è stato distribuito tra gli atenei per il 2015 ammonta a 878,73 punti, rispetto a 814,03 dello scorso anno (Tabella 9). Il totale dei punti organico 2015 assegnati all'Ateneo di Padova è 43,23, rispetto ai 47,70 dello scorso anno. Come indicato nella Legge di Stabilità 2015, dei 43,23 punti di quest'anno, 3,65 devono essere riservati per la mobilità del personale tecnico-amministrativo delle Province (vale a dire il 30% dei punti derivanti da cessazione di personale tecnico-amministrativo avvenute nel 2014).

Tabella 9 – Punti organico: confronto dell'attribuzione 2014 - 2015 per Padova e a livello nazionale

	2015			2014		
	Padova	Italia	Incidenza Padova (in %)	Padova	Italia	Incidenza Padova (in %)
Cessazioni in punti organico	71,25	1757,45	4,1	64,2	1628,06	3,9
Punti organico - quota base	21,38	527,78	4,1	12,84	325,61	3,9
Punti organico - quota marginale	21,85	350,95	6,2	34,86	488,42	7,1
Totale punti organico	43,23	878,73	4,9	47,7	814,03	5,9

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd-Servizio Controllo di Gestione

Nel 2012 e nel 2013 le assegnazioni di punti organico spendibili per le assunzioni hanno sempre premiato l'Ateneo, rispetto alla media del sistema, grazie ai buoni indicatori di spese di personale, di indebitamento e di sostenibilità economico-finanziaria.

Mentre lo scorso anno sono stati attribuiti ben 488,42 punti agli atenei virtuosi, nel 2015 i punti distribuiti sulla base della performance economico finanziaria degli atenei sono scesi a 350,95. Inoltre, nonostante per Padova il valore assoluto del margine sia aumentato, il suo peso sul totale del sistema universitario italiano è diminuito (dal 7,14 al 6,22). Questa probabilmente è la principale causa della diminuzione complessiva dei punti organico per Padova, pur avendo subito nel 2015 un maggior numero di cessazioni in termini di punti organico. Se Padova avesse mantenuto il medesimo peso del margine nel 2015 (7,1), avrebbe ottenuto 3,25 punti organico in più.

Per quanto riguarda il reclutamento del personale docente, i dipartimenti dell'Ateneo di Padova hanno lavorato alla propria programmazione con il "Piano triennale 2013-2015", coerentemente con i piani triennali richiesti alle università dal D.Lgs. 49/2012.

Nel triennio 2013-2015 sono state incluse, pur senza aggravare sul contingente di punti organico di Ateneo, anche le assunzioni previste dal piano straordinario MIUR di reclutamento dei professori associati che si è appena concluso.

L'Ateneo ha lavorato su diverse linee:

- un piano base, finanziato con punti organico di Ateneo (budget docenza di Ateneo e dei dipartimenti), che ha provveduto a una distribuzione di posizioni su diverse fasce tra tutti i dipartimenti;
- un piano straordinario per il reclutamento di professori associati di 85,8 punti organico totali, costituito da:
 - una parte finanziata dal MIUR (67,2 punti organico per il triennio 2013-2015, utilizzabili per procedure da concludersi con chiamata del candidato vincitore entro il 31.10.2015);
 - una parte finanziata dall'Ateneo (18,6 punti organico per il periodo 2010-2016).

La Tabella 10 fa vedere come, nell'utilizzo complessivo dei punti budget per le chiamate di professori, a livello di Ateneo il vincolo della L. 240/2010 (utilizzo per non più del 50% di procedure art. 24 comma 6) risulta nel complesso ampiamente rispettato. Infatti la percentuale dei punti organico riconducibile a procedure art. 24 ammonta a 44,54% nel triennio 2013-2015 (14,9% nel 2014 e 31,3% nel 2015).

Tabella 10 – Punti organico: percentuale di utilizzo di procedure art. 24 comma 6 (L. 240/2010) nelle chiamate di professori del triennio 2013-2015

Anno	N. Professori assunti art. 24 comma 6 (A)	Punti organico dei Professori assunti art. 24 comma 6 (B)	Punti organico Totale professori assunti (C)	Rapporto (B)/(C)
2013	0	0,0	10,60	
2014	74	14,9	27,14	
2015	150	31,3	66,00	
TOTALE	224	46,20	103,74	44,54%

Fonte: MIUR – PROPER

Il NdV considera molto apprezzabile sia l'attenzione dell'Ateneo all'uso parsimonioso di procedure art. 24 sia l'investimento sulla fascia dei professori associati che ha visto uno sforzo aggiuntivo per integrare il piano straordinario del MIUR con risorse proprie.

3.5.1. PIANO STRAORDINARIO ASSOCIATI

Per quanto riguarda i punti organico del piano straordinario per l'assunzione di professori associati, al 01.12.2015 l'Ateneo risulta aver già coperto 328 posizioni con la chiamata del candidato vincitore. I punti organico di provenienza MIUR sono stati tutti utilizzati entro il 31.10.2015, mentre per la quota di Ateneo sono stati utilizzati 11,035 punti organico entro il 31.12.2015 e alcune procedure risultano ancora in corso o concluse ma in attesa di chiamata.

Sebbene i dati relativi all'utilizzo dei punti organico siano da considerare ancora provvisori perché alcune procedure non si sono ancora concluse, il pieno rispetto del vincolo previsto dalla L. 240/2010 (art. 24 comma 6) a livello di Ateneo è pressoché raggiunto anche per il piano

straordinario. A livello di dipartimento (Tabella 11) il vincolo è stato sostanzialmente rispettato dalla maggior parte dei dipartimenti, anche se con qualche caso di più ampio ricorso a procedure art. 24.

Tabella 11 – Punti organico: utilizzo del Piano Straordinario per la chiamata di professori associati per dipartimento (chiamate al 01.12.2015)

Dipartimento	art. 18		art. 24		chiamata diretta		Totale	
	p	n	p	n	p	n	p	n
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	1,3	4	1,2	6			2,5	10
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	0,6	3	1,2	6	0,35	1	2,15	10
Biologia	1,5	5	1,4	7	0,235	3	3,135	15
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	0,2	1	1	5			1,2	6
Diritto Privato e di Critica del Diritto	0,7	1	1,2	6			1,9	7
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario			1	5			1	5
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	3	15	1	5			4	20
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	2	5	2,4	12	0,1	1	4,5	18
Geoscienze	0,4	2	0,8	4			1,2	6
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	1,4	2	1,2	6			2,6	8
Ingegneria dell'Informazione	1,5	5	1,8	9			3,3	14
Ingegneria Industriale	1,5	5	2	10	0,1	1	3,6	16
Matematica	1,9	7	1,2	6			3,1	13
Medicina	1,1	3	1,8	9			2,9	12
Medicina Animale, Produzioni e Salute	0,9	2	0,4	2			1,3	4
Medicina Molecolare	0,4	2	1,4	7	0,8	3	2,6	12
Neuroscienze	0,4	2	0,8	4	0,1	1	1,3	7
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	0,4	2	1,2	6	0,35	1	1,95	9
Psicologia Generale	1,3	4	1,2	6			2,5	10
Salute della Donna e del Bambino	0,7	1	0,6	3	0,7	1	2	5
Scienze Biomediche	1,7	6	1,2	6	0,2	2	3,1	14
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	0,2	1	2,3	9			2,5	10
Scienze Chimiche	1	5	1,6	8	0,2	1	2,8	14
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	1,3	4	1,2	6			2,5	10
Scienze del Farmaco	0,9	2	1	5			1,9	7
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	1,3	4	1,4	7			2,7	11
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	1,7	6	1,8	9			3,5	15
Scienze Statistiche	0,9	2	1	5			1,9	7
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	0,9	2	1	5			1,9	7
Studi Linguistici e Letterari	1,3	4	1	5			2,3	9
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	1,1	3	1	5			2,1	8
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	1,1	3	1,2	6			2,3	9
TOTALE	34,6	113	40,5	200	3,135	15	78,235	328

p = punti organico n = numero di posizioni

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Controllo di Gestione

3.5.2. ABILITAZIONI SCIENTIFICHE E RECLUTAMENTO PER DIPARTIMENTO

Le procedure di Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN) delle tornate 2012 e 2013 hanno riconosciuto all'Ateneo di Padova un numero di abilitati elevato e, se da un lato questo dato è un indice di qualità del corpo docente, dall'altro prefigura possibili tensioni tra le esigenze di programmazione a medio e lungo termine relative alla didattica e alla ricerca dei dipartimenti e le aspettative di progressione di carriera dei docenti interni. Anche in epoche precedenti, regolate dal sistema dei concorsi nazionali o da quello dei concorsi locali con numero di idoneità superiori al numero di posti, a Padova era regolarmente presente un numero di idonei superiore alle capacità di assorbimento dell'Ateneo. Tuttavia, diversamente dalla situazione attuale, la possibilità di venire assunti in un altro Ateneo era molto più facilmente concretizzabile. Oggi, la scarsa disponibilità di budget nella maggioranza degli atenei italiani e il costo troppo elevato di un docente che arriva dall'esterno rispetto a quello necessario per la promozione di un docente interno riducono drasticamente le possibilità di essere chiamati da un'altra università. Ne consegue che le prospettive di carriera degli abilitati di università come quella patavina (virtuosa, ma con numerosi abilitati tra i propri docenti) risultano limitate tanto all'interno quanto al di fuori del proprio Ateneo.

Il numero di abilitati attualmente presenti nei 32 dipartimenti dell'Ateneo (Tabella 12) si è già ridotto per effetto delle politiche di reclutamento del triennio 2013-2015 e del Piano straordinario per la chiamata di professori associati, ma la distribuzione evidenzia situazioni molto eterogenee dovute anche ai diversi criteri adottati dalle Commissioni delle diverse discipline. Superata questa prima fase post-ASN è importante che ciascun dipartimento apra una riflessione sugli effetti delle abilitazioni e delle chiamate già effettuate sul destino dei singoli settori disciplinari e, soprattutto, sulla sostenibilità delle attività didattiche e delle linee di ricerca.

Tabella 12 – Abilitazioni scientifiche: numero di docenti abilitati alla I e alla II fascia e relativa percentuale per dipartimento nell'Ateneo di Padova al 02.02.2016

Dipartimento	N. e % dei docenti abilitati per fascia			Totale abilitati	Totale docenti al 31.12.2015	% abilitati su totale docenti
	N. abilitati alla I fascia (a)	N. abilitati alla I e II fascia (b)	N. abilitati alla II fascia (c)			
Agronomia Animali Alim. Ris. Nat. e Am	9		6	15	61	25
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	5		4	9	44	20
Biologia	9		13	22	76	29
Biomedicina Comparata e Alimentazione	3		3	6	39	15
Diritto Privato e Critica del Diritto	2		1	3	45	7
Diritto Pubblico, Internazionale e Com.	1		3	4	47	9
Filosofia, Sociologia, Ped. e Ps. Appl.	13	1	8	22	119	18
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	21		28	49	107	46
Geoscienze	6		8	14	49	29
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	4		15	19	66	29
Ingegneria dell'Informazione	11		11	22	95	23
Ingegneria Industriale	23		3	26	103	25
Matematica	12		3	15	102	15
Medicina	13		3	16	96	17
Medicina Animale, Produzioni e Salute	3	1	1	5	45	11
Medicina Molecolare	4	1	11	16	67	24
Neuroscienze Scienze	4	1	3	8	51	16
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	6		13	19	45	42
Psicologia Generale	5		10	15	52	29
Salute della Donna e del Bambino	7	1	1	9	42	21

Dipartimento	N. e % dei docenti abilitati per fascia			Totale abilitati	Totale docenti al 31.12.2015	% abilitati su totale docenti
	N. abilitati alla I fascia (a)	N. abilitati alla I e II fascia (b)	N. abilitati alla II fascia (c)			
Scienze Biomediche	2		9	11	59	19
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	5		4	9	46	20
Scienze Chimiche	6		7	13	80	16
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	11	1	5	17	55	31
Scienze del Farmaco	4	2	1	7	53	13
Scienze Economiche e Aziendali	14		4	18	63	29
Scienze Politiche, Giur. e Studi Intern.	6		2	8	76	11
Scienze Statistiche	10		3	13	43	30
Scienze Storiche Geografiche e dell'Antichità	6		2	8	52	15
Studi Linguistici e Letterari	13		14	27	75	36
Tecnica e Gestione dei Sistemi Ind.	9		9	18	56	32
Territorio e Sistemi Agro-forestali	9		4	13	48	27
TOTALE	256	8	212	476	2.057	23

* i Ricercatori comprendono i ricercatori a tempo indeterminato e i ricercatori a tempo determinato (tipo a) e b) L. 240/2010, L. 230/2005)

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Consulta dei Direttori di Dipartimento

3.5.3. CESSAZIONI

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

Calcolando le uscite dei professori ordinari e associati e dei ricercatori a tempo indeterminato solo sulla base del raggiungimento del tetto massimo di età, nell'Ateneo si prevede una fuoriuscita di personale nel 2019 pari al 10% circa del personale in servizio al 31.12.2015; percentuale che raggiungerà nel 2023 il 20% (Tabella 13).

La previsione delle cessazioni assume valori molto differenziati all'interno dei diversi dipartimenti, con un paio di casi non problematici (nessuna o una cessazione) e un massimo pari al 22,7% del personale docente a tempo indeterminato del dipartimento nel periodo 2016-2019. Proiettati al 2023 questi dati evidenziano dipartimenti nei quali la previsione di cessazioni è tra il 40% e 50%.

Il NdV ritiene che si debbano continuare a monitorare attentamente le uscite per pensionamento del personale docente a tempo indeterminato e gli effetti sulla struttura dei dipartimenti. La programmazione e il reclutamento devono, infatti, tenere in considerazione gli effetti del progressivo ridimensionamento di intere aree e di specifici settori disciplinari sia dal punto di vista della sostenibilità dell'offerta didattica sia da quello della diversificazione disciplinare e tematica delle attività di ricerca.

Tabella 13 – Docenti a tempo indeterminato: stima delle cessazioni in valore assoluto e in percentuale per dipartimento e per anno nell'Ateneo di Padova

Dipartimento	Numero cessazioni per anno									Docenti al 31.12.2015	Stime cessazioni in %	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Totale 2015-2023		2015-2019	2015-2023
Agronomia, Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	0	2	0	1	0	0	1	4	9	59	5,1	13,6
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	2	1	1	3	1	2	0	2	13	42	16,7	28,6
Biologia	2	1	0	2	1	3	1	1	16	70	7,1	15,7
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	0	1	0	0	0	0	0	0	1	38	2,6	2,6
Diritto Privato e di Critica del Diritto	1	0	0	2	1	0	1	0	5	44	6,8	11,4
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	1	0	1	2	1	0	2	0	7	45	8,9	15,6
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	4	2	3	4	6	4	4	3	36	118	11,0	25,4
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	2	0	1	2	0	2	2	0	15	103	4,9	8,7
Geoscienze	1	0	1	0	1	0	1	0	5	48	4,2	8,3
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	2	2	2	0	0	0	2	1	11	63	9,5	14,3
Ingegneria dell'Informazione	2	2	1	0	1	1	3	0	11	90	5,6	11,1
Ingegneria Industriale	3	3	3	4	2	3	3	1	25	100	13,0	22,0
Matematica	2	0	2	1	0	4	2	5	18	101	5,0	15,8
Medicina	3	7	5	4	9	6	4	3	43	93	20,4	44,1
Medicina Animale, Produzioni e Salute	1	0	1	0	0	0	0	2	4	43	4,7	9,3
Medicina Molecolare	0	1	1	3	2	2	1	2	13	64	7,8	18,8
Neuroscienze	1	3	1	2	4	1	1	2	17	50	14,0	30,0
Psicologia dello Sviluppo e della Socializz.	1	1	0	0	3	1	0	1	7	41	4,9	17,1
Psicologia Generale	0	3	0	2	3	0	3	2	15	49	10,2	26,5
Salute della Donna e del Bambino	0	1	3	3	1	2	2	4	17	34	20,6	47,1
Scienze Biomediche	1	0	5	1	0	1	2	0	10	55	12,7	18,2
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	1	5	1	3	3	0	0	0	16	44	22,7	29,5
Scienze Chimiche	0	1	1	2	0	2	2	2	13	78	5,1	12,8
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	2	3	3	2	7	1	4	3	28	53	18,9	47,2
Scienze del Farmaco	2	1	0	2	3	2	0	0	11	51	9,8	19,6
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	0	0	1	1	1	0	1	2	9	62	3,2	9,7
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	0	3	3	2	2	3	0	0	15	73	11,0	17,8
Scienze Statistiche	1	1	1	0	0	2	2	0	7	39	7,7	17,9
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	2	2	1	4	0	1	2	1	16	50	18,0	26,0
Studi Linguistici e Letterari	6	3	3	2	2	3	4	0	28	74	18,9	31,1
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	2	0	0	2	0	0	0	1	5	52	7,7	9,6
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	0	0	0	0	1	1	1	2	6	46	0,0	10,9
TOTALE	45	49	45	56	55	47	51	44	452	1.972	9,9	19,9

Fonte: Unipd – Simulazione del Servizio Controllo di Gestione sulla base delle consistenze estratte al 21.12.2015

3.5.4. VALUTAZIONE DELLE POLITICHE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

Alla luce del D.Lgs. 49/2012, che disciplina la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei in attuazione della delega prevista nell'art. 5 della L. 240/2010, il NdV invita gli organi di governo a presidiare la programmazione del personale, (art. 2).

La normativa vigente, unitamente agli effetti delle politiche di reclutamento del personale docente già in atto e a quanto contenuto nella Legge di Stabilità 2016 (L. 208/2015), al momento può aprire nuove prospettive volte a riequilibrare la numerosità delle diverse categorie del personale. Per quanto riguarda il personale docente, la Legge di Stabilità 2016 prevede un piano straordinario per la chiamata di professori di prima fascia (art. 1 comma 206), un fondo speciale per chiamate dirette di professori di prima e seconda fascia (commi da 207 a 212), un fondo per chiamate di ricercatori a tempo determinato L. 240/2010 di tipo b) e per il relativo consolidamento in posizioni di professore di seconda fascia (commi da 247 a 250). Inoltre, la stessa Legge (comma 251) consente alle università un indicatore di spese di personale inferiore all'80%, e quindi con una situazione economico-patrimoniale solida, di effettuare chiamate di ricercatori a tempo determinato L. 240/2010 di tipo a), senza soggiacere alle limitazioni da turnover.

Grazie alla disponibilità di nuovi fondi e all'allentamento dei vincoli, la Legge di Stabilità sembra in grado di aprire qualche spazio per una progettualità di medio periodo nelle scelte che riguardano il reclutamento del personale docente. In particolare, il NdV ritiene importante:

- alla luce dell'allentamento dei vincoli da turnover, nel rispetto della sostenibilità economico-finanziaria, avviare una campagna di reclutamento di ricercatori a tempo determinato L. 240/2010 di tipo a) (L. 208/2015, art. 1 comma 251) e attuare una programmazione di medio-lungo termine dei nuovi ingressi che tenga equilibratamente conto:
 - dei settori scientifico disciplinari che si trovano in situazioni di difficoltà,
 - della sopravvivenza di tradizioni culturali e scientifiche significative per l'Ateneo,
 - delle aree che rappresentano le linee di ricerca su cui l'Ateneo intende investire in termini di innovazione e sviluppo scientifico (anche in settori e campi di ricerca attualmente non presenti in Ateneo);
- procedere con chiamate di ricercatori a tempo determinato L. 240/2010 di tipo b), prevedendo anche la spesa per il relativo consolidamento in posizioni di professore di seconda fascia (L. 208/2015, art. 1 commi da 247 a 250), con l'obiettivo di rafforzare la fascia dei ricercatori e garantire la continuità delle ricerche che vengono avviate;
- utilizzare il fondo speciale per chiamate dirette di professori di prima e seconda fascia (L. 208/2015, art. 1 commi da 207 a 212) per perseguire obiettivi di eccellenza nella ricerca e reclutare ricercatori che svolgono con successo le loro attività all'estero, in altre università italiane o in centri di ricerca extra-accademici;
- improntare un piano straordinario di Ateneo per la chiamata di professori di prima fascia (L. 208/2015, art. 1 comma 206) in grado di riequilibrare la distribuzione del personale docente nelle diverse fasce e garantire ai dipartimenti una sufficiente disponibilità anche di professori ordinari. Un adeguato contingente di professori di prima fascia è utile all'Ateneo sia per lo svolgimento delle attività gestionali di maggior rilevanza che per garantire un'adeguata presenza nelle istanze valutative o decisionali riservate a tale categoria di docenti.

Il NdV auspica che nella programmazione (in particolare nei piani triennali richiesti dalla L. 240/2010 e dal D.Lgs. 49/2012):

- venga considerato come obiettivo primario lo sviluppo equilibrato e coerente

dell'insieme del personale, sia docente che tecnico-amministrativo;

- gli organi di governo svolgano attività di monitoraggio (ex ante, in itinere, ex post) delle decisioni assunte e del loro impatto;
- l'amministrazione centrale e i dipartimenti tengano presente che le spese di personale e l'indebitamento impongono agli atenei di definire politiche di investimenti (materiali e in persone) raccordate fra di loro e coerenti con le risorse acquisibili e spendibili nel medio e lungo termine; per questo, è opportuno che il limite dell'80% delle spese di personale calcolato sul FFO sia considerato un valore da cui discostarsi per difetto il più possibile.

4. L'ORGANIZZAZIONE

Nell'ambito del Rapporto 2014-2015 il NdV, come negli anni precedenti, ritiene utile, alla luce delle competenze ad esso affidate, dedicare uno specifico capitolo alle tematiche relative agli aspetti organizzativi e gestionali dell'Ateneo.

Lo sviluppo di una struttura organizzativa, che possa realizzare quanto definito nel quadro strategico dell'Ateneo, che consenta la realizzazione efficace del Ciclo della Performance, una chiara programmazione di obiettivi organizzativi e individuali e la verifica del loro raggiungimento, rappresenta il requisito fondamentale per un funzionamento efficace ed efficiente del "Sistema Ateneo".

Una specifica attenzione viene rivolta ai temi della trasparenza e dell'anticorruzione, alla relazione con il contesto esterno e alle azioni che vengono messe in atto per garantire con questo un positivo confronto.

Le azioni di sviluppo del personale sono strettamente correlate a tali tematiche in considerazione dello stretto legame esistente tra strutture, processi e competenze del personale.

4.1. SVILUPPO DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO DELL'ATENEO

La struttura organizzativa dell'Ateneo è composta dall'Amministrazione Centrale e dai dipartimenti e centri (strutture). Al 31.12.2015 il personale tecnico-amministrativo ammonta complessivamente a 2.275 persone (compresi i 9 dirigenti) di cui 520 (23%) nell'Amministrazione Centrale, 1.499 (65%) nelle strutture e 256 (11%) complessivi nel Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB) e nel Centro Servizi Informatici di Ateneo (CSIA).

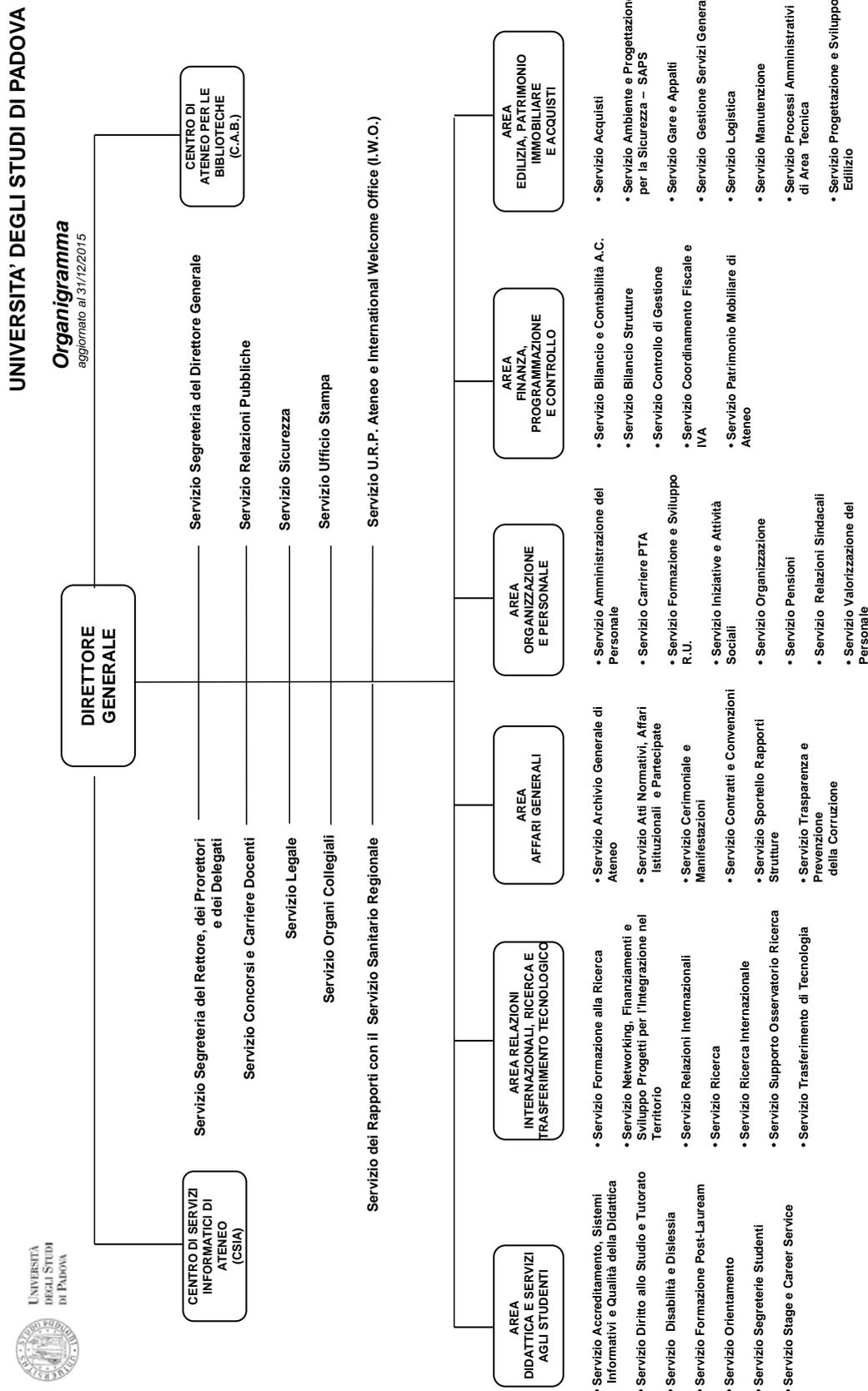
L'organigramma dell'Amministrazione Centrale si presenta come da .

Il confronto di tale organigramma con l'assetto strutturale e l'articolazione delle responsabilità analizzato dal NdV nel Rapporto dello scorso anno (organigramma al 01.10.2014) evidenzia che non ci sono stati significativi cambiamenti né nell'organizzazione delle aree né dei servizi.

Le ultime modifiche alla struttura dell'Amministrazione Centrale sono state definite dal decreto 1278/2014 di maggio 2014 con il quale il Direttore Generale, in carica dal 01.01.2014, ha diminuito gli incarichi ad interim della Direzione Generale e ha istituito l'Area Affari Generali. Il decreto aveva annunciato una prossima e più puntuale analisi dei processi (il cui avvio è stato approvato dal CdA nel marzo 2014) da attuare in coerenza con il mandato del CdA al Direttore Generale di dicembre 2013 e con la relazione programmatica del Direttore Generale stesso con la quale ribadiva i seguenti tre obiettivi:

- favorire l'aumento dell'efficienza delle strutture operative migliorando la qualità dei servizi erogati e riducendo i tempi di risposta;
- la maggiore valorizzazione del merito nell'attività del personale tecnico-amministrativo;
- una profonda verifica, semplificazione e razionalizzazione dei processi operativi e della struttura amministrativa dell'Ateneo.

Figura 1 – Organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo di Padova al 31.12.2015 (inclusi il Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB e il Centro Servizi Informatici di Ateneo – CSIA)



Fonte: Unipd – Servizio Organizzazione

Il NdV prende atto che nell'ottobre 2015 è stato costituito con decreto del Direttore Generale "un gruppo di lavoro per l'analisi dei processi delle attività dei servizi delle aree finalizzata al supporto di una proposta organizzativa", coordinato dal nuovo Prorettore all'organizzazione e processi gestionali¹⁷. Il nuovo gruppo di lavoro, costituito dopo la nomina del nuovo Rettore e la definizione della nuova squadra di governo di Ateneo, ha ricevuto il compito di elaborare una proposta di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, tenendo conto dei cambiamenti dell'assetto di governance politica e gestionale intervenuti, entro il termine di un anno dalla data di costituzione.

A dicembre 2015 il CdA ha approvato le "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa". Tale documento propone principi ispiratori e alcuni interventi da realizzare in tempi brevi su tre ambiti:

- la struttura organizzativa con l'identificazione di responsabilità di processo;
- il ciclo della performance e l'identificazione di flussi informativi destinati a tutti i soggetti coinvolti nei processi di valutazione;
- la rotazione del personale quale fattore di apprendimento e condivisione delle conoscenze.

Il NdV considera assolutamente importante un intervento di revisione della struttura organizzativa (come più volte manifestato anche in relazioni precedenti) e considera, dunque, condivisibile impostare interventi di modifica della struttura in linea con le esigenze di ridurre la frammentazione del processo decisionale, favorire la logica di gestione per processi e garantire maggiore efficacia ed efficienza dei servizi. Sottolinea che tale documento individua linee strategiche e priorità di intervento ma sarà necessario, come precisato nel documento, definire un programma di attuazione che, considerata la complessità di intervento, dovrà configurarsi come un articolato Piano di gestione del cambiamento.

L'attuale assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale conta la presenza di 6 aree e 51 servizi. L'articolazione delle responsabilità di area si presenta come da Tabella 14, dove sono riportati anche la consistenza del personale e il relativo costo sostenuto per il 2015.

Tabella 14 – Struttura dell'Amministrazione Centrale, del CAB e del CSIA, con indicazione del personale tecnico-amministrativo* afferente al 31.12.2015 e relativo costo sostenuto per il 2015

Denominazione area	Responsabile area	N. servizi	N. persone e % sul totale*	Costo del personale (in euro)
Direzione Generale	Direttore Generale	10	80 (10,43%)	2.780.365
Area Affari Generali	Dirigente	6	37 (4,82%)	1.352.316
Area Didattica e servizi agli studenti	Dirigente	7	132 (17,21%)	4.292.502
Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti	Dirigente	8	78 (10,11%)	2.683.862
Area Finanza, programmazione e controllo	Direttore Generale – Dirigente ad interim	5	63 (8,21%)	2.170.927
Area Organizzazione e personale	Dirigente	8	59 (7,69%)	1.929.894
Area Relazioni internaz., ricerca e trasf. tecn.	Dirigente	7	63 (8,21%)	2.327.200
TOTALE AMMINISTRAZIONE CENTRALE		51	512 (66,75%)	17.537.067
Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB)	Dirigente	-	200 (26,08%)	6.921.973
Centro Servizi Informatici di Ateneo (CSIA)	Dirigente ad interim	-	55 (7,17%)	2.177.182
TOTALE COMPLESSIVO		-	767 (100%)	26.636.223

* Esclusi i dirigenti.

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

¹⁷ Contestualmente è venuto a cessare il precedente gruppo di lavoro.

Rispetto al 2014, la struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale (al 31.12.2015) rimane quindi invariata in numero di aree e servizi: l'unico cambiamento risulta il leggero ma progressivo aumento del personale tecnico-amministrativo totale negli ultimi tre anni. Il personale tecnico-amministrativo dell'Amministrazione Centrale risulta al 01.10.2013 di 485 unità, al 01.10.2014 di 492 e infine al 31.12.2015 di 512 (esclusi gli 8 dirigenti).

Da qualche anno l'area con la quantità di personale afferente più consistente rimane l'Area Didattica e servizi agli studenti (con 132 persone nel 2015, in costante aumento negli ultimi 3 anni), seguita ancora dalla Direzione Generale e dall'Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti (rispettivamente con 80 e 78 persone, in leggero aumento rispetto allo scorso anno). Si evidenzia anche la consistenza numerica del CAB con 200 persone (in leggero calo rispetto allo scorso anno).

A completamento dei dati relativi al personale dell'Amministrazione Centrale, del CAB e del CSIA, si riporta, nella Tabella 15, anche la distribuzione per categoria nella Direzione Generale, nelle aree dirigenziali e nei centri citati. I dati suggeriscono un approfondimento in merito all'equilibrata allocazione del personale delle diverse categorie in ciascuna area. Sarebbe auspicabile che l'Ateneo rivedesse in particolare la distribuzione delle risorse umane appartenenti alle categorie D ed EP in relazione alle caratteristiche delle aree e alla loro strategicità per le politiche di Ateneo.

Il NdV osserva che risulta ancora ampio il carico di responsabilità della Direzione Generale: rimangono in staff al Direttore Generale 10 servizi per un totale di 80 persone. Inoltre, il Direttore Generale mantiene anche la responsabilità dell'Area Finanza, Programmazione e Controllo.

Persiste una certa disomogeneità tra le aree di responsabilità dirigenziali con riferimento sia al numero di servizi che al numero di personale assegnato (da un minimo di 37 persone per l'Area Affari Generali ad un massimo di 132 persone nell'Area Didattica e Servizi agli Studenti). La consistenza numerica del personale afferente al CAB fa rilevare un investimento forte in un'area sicuramente strategica per l'Ateneo.

Tabella 15 – Personale tecnico-amministrativo dell'Amministrazione Centrale, CAB e CSIA: composizione in valore assoluto e in percentuale per categoria e area di afferenza/centro nell'Ateneo di Padova al 31.12.2015

Area di Afferenza/Centro	Categoria del personale					
	B	C	D	EP	Dirigenti	Totale
Direzione Generale	10 (12,2%)	37 (45,1%)	26 (31,71%)	7 (8,5%)	2 (2,4%)*	82 (100%)
Area Affari generali	2 (5,3%)	17 (44,7%)	12 (31,6%)	6 (15,8%)	1 (2,6%)	38 (100%)
Area Didattica e servizi agli studenti	7 (5,2%)	76 (56,7%)	43 (32,1%)	6 (4,5%)	2 (1,5%)*	134 (100%)
Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti	11 (13,9%)	32 (40,5%)	26 (32,9%)	9 (11,4%)	1 (1,3%)	79 (100%)
Area Finanza, programmazione e controllo	1 (1,6%)	26 (41,2%)	31 (49,2%)	5 (7,9%)	ad interim**	63 (100%)
Area Organizzazione e personale	2 (3,3%)	29 (48,3%)	22 (36,7%)	6 (10%)	1 (1,7%)	60 (100%)
Area Relazioni internazionali, ricerca e trasferimento tecnologico	2 (3,1%)	33 (51,6%)	23 (35,9%)	5 (7,8%)	1 (1,6%)	64 (100%)
TOTALE AMMINISTRAZIONE CENTRALE	35 (6,7%)	250 (48%)	183 (35,1%)	44 (8,5%)	8 (1,5%)	520 (100%)
Centro di Ateneo per le Biblioteche	4 (1,99%)	114 (56,7%)	70 (34,83%)	12 (5,97%)	1 (0,5%)	201 (100%)
Centro Servizi Informatici di Ateneo	2 (3,6%)	20 (36,4%)	25 (45,5%)	8 (14,5%)	ad interim**	55 (100%)
TOTALE COMPLESSIVO	41 (5,3%)	384 (49,4%)	278 (35,8)	64 (8,2%)	9 (1,2%)	776 (100%)

* Uno dei due dirigenti è in aspettativa. ** Il ruolo del dirigente è affidato ad interim.

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Il NdV sottolinea, come richiamato negli anni precedenti, la necessità di un monitoraggio sugli effetti e sugli esiti dei cambiamenti organizzativi garantendo un forte presidio per la gestione del cambiamento. Si raccomanda, inoltre, una verifica dell'efficacia delle azioni e dei processi di ciascuna area e ciascun servizio, anche alla luce delle indagini di customer satisfaction e sul benessere organizzativo realizzate nel corso degli anni.

Con riferimento alla situazione nelle strutture, nella Tabella 16 si evidenziano i dati relativi alla consistenza del personale tecnico-amministrativo ed i costi effettivi del personale tecnico-amministrativo per tipologia di struttura nel 2015.

Tabella 16 – Dipartimenti, centri e altre strutture: numero delle strutture per tipologia, numero e percentuale del personale tecnico-amministrativo afferente al 31.12.2015 e relativo costo sostenuto per il 2015 (escluso quello dei dirigenti) nell'Ateneo di Padova

Tipologia struttura	N. strutture	N. personale tecnico-amministrativo e % sul totale	Costo del personale tecnico-amministrativo in euro* per il 2015
Centri*	12	97 (6,5%)	3.672.634
Dipartimenti	32	1377 (91,9%)	46.712.897
Altro**	4	25 (1,7%)	710.684
TOTALE	48	1.499	51.096.216

* Esclusi il CAB e il CSIA.

** Comprende l'Azienda Agraria sperimentale "L. Toniolo", la Scuola Galileiana di Studi Superiori, e i Centri di Ateneo "Padova University Press" e "Ospedale Veterinario Universitario Didattico" - OVUD.

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Nella Tabella 17 vengono riportati per ciascun dipartimento i dati relativi al personale docente e personale tecnico-amministrativo e il costo totale per il 2015.

Tabella 17 – Personale docente e tecnico-amministrativo: composizione al 31.12.2015 e totale costo del personale in euro per il 2015 per dipartimento nell'Ateneo di Padova

Dipartimento	Docenti		Personale tecnico-amministrativo		Totale personale	
	N.	Costo (in euro)	N.	Costo (in euro)	N.	Costo (in euro)
Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente	61	5.099.765	49	1.731.478	110	6.831.243
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	44	3.392.788	24	861.530	68	4.254.318
Biologia	76	5.887.552	59	1.947.811	135	7.835.362
Biomedicina comparata ed alimentazione	39	2.852.110	45	1.450.000	84	4.302.111
Diritto privato e critica del diritto	45	3.039.365	13	420.573	58	3.459.938
Diritto pubblico, internazionale e comunitario	47	3.051.419	16	472.298	63	3.523.717
Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata	119	9.235.554	61	2.031.985	180	11.267.539
Fisica e astronomia "Galileo Galilei"	107	8.606.355	76	2.567.371	183	11.173.725
Geoscienze	49	3.551.066	28	928.086	77	4.479.152
Ingegneria civile, edile e ambientale	66	4.744.422	49	1.757.851	115	6.502.273
Ingegneria dell'informazione	95	7.528.677	39	1.335.408	134	8.864.086
Ingegneria industriale	103	8.594.124	79	2.731.325	182	11.325.449
Matematica	102	8.675.387	22	731.013	124	9.406.401
Medicina	96	7.608.284	103	3.569.865	199	11.178.149
Medicina animale, produzioni e salute	45	2.949.159	21	720.063	66	3.669.222

Dipartimento	Docenti		Personale tecnico-amministrativo		Totale personale	
	N.	Costo (in euro)	N.	Costo (in euro)	N.	Costo (in euro)
Medicina molecolare	67	4.597.992	49	1.730.383	116	6.328.375
Neuroscienze	51	3.386.760	49	1.598.549	100	4.985.308
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione	45	3.199.078	29	1.031.667	74	4.230.744
Psicologia generale	52	4.376.316	29	921.142	81	5.297.457
Salute della donna e del bambino	42	2.591.145	51	1.761.329	93	4.352.474
Scienze biomediche	59	4.304.419	67	2.286.557	126	6.590.977
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	46	3.782.283	64	2.129.116	110	5.911.400
Scienze chimiche	80	6.432.771	62	2.171.859	142	8.604.630
Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche	55	3.950.824	60	2.121.434	115	6.072.258
Scienze del farmaco	53	4.034.540	42	1.334.675	95	5.369.215
Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno"	63	4.553.102	27	861.132	90	5.414.234
Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali	76	5.381.462	32	998.321	108	6.379.783
Scienze statistiche	43	3.298.092	19	698.755	62	3.996.847
Scienze storiche, geografiche e dell'antichità	52	4.138.090	29	975.330	81	5.113.420
Studi linguistici e letterari	75	6.000.996	33	987.460	108	6.988.457
Tecnica e gestione dei sistemi industriali	56	4.414.076	18	642.277	74	5.056.353
Territorio e sistemi agro-forestali	48	3.816.478	33	1.206.254	81	5.022.732
TOTALE	2.057	157.074.452	1.377	46.712.897	3.434	203.787.350

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Il totale generale dei costi del personale per il 2015 nei dipartimenti è di 203,8 milioni di euro, di cui 157,1 milioni relativi ai docenti e 46,7 milioni relativi al personale tecnico-amministrativo.

I dati sui costi del personale per le strutture rappresentano un punto di riferimento fondamentale nei sistemi di controllo di gestione, nonché per le analisi sull'efficienza dei servizi e sono utili anche per favorire riflessioni di assetto complessivo e di confronto tra dipartimenti.

Risultano altrettanto importanti, soprattutto per gli approfondimenti e gli sviluppi futuri che potranno emergere, le prime e sperimentali configurazioni di contabilità analitica in corso di attuazione a seguito dell'avvio del nuovo sistema contabile economico-patrimoniale, che consentiranno l'allocatione e l'analisi del costo del personale dell'Ateneo rispetto a più specifici e dettagliati oggetti di costo (o centri di costo).

È importante che l'Ateneo mantenga un'attenta politica di acquisizione, mobilità interna ed equilibrio sia in Amministrazione Centrale sia nelle strutture, anche in considerazione del fatto che nel 2014 tali costi hanno inciso per il 50,8% sulle spese complessive del bilancio dell'Ateneo (cfr. Tabella 61 del Capitolo 8).

A questo proposito il NdV apprezza che la Consulta dei direttori di dipartimento abbia condiviso con l'Amministrazione un modello per la pesatura dei dipartimenti su indicatori di attività per supportare le decisioni per l'assegnazione del personale alle strutture. Come precisato nella "Nota illustrativa" elaborata a supporto della descrizione del modello "non è negli obiettivi del metodo proposto né nelle reali possibilità ricondurre ogni valutazione di fabbisogno di personale tecnico-amministrativo ad automatismi di tipo numerico", ma è certamente importante il lavoro realizzato per avere a disposizione un modello di riferimento per supportare le decisioni di assegnazione del personale e garantire trasparenza dei criteri utilizzati.

L'applicazione del modello richiede, come sottolineato nella Nota illustrativa, la predisposizione di linee guida operative che consentano di coniugare il dato analitico fornito dalla pesatura con

elementi di natura qualitativa che non si possono evincere dal modello. Tali linee dovrebbero esplicitare le situazioni in cui si possano evidenziare decisioni non del tutto coerenti con il modello alla luce di criteri ed elementi di valutazione qualitativa.

Il NdV si augura che le linee guida siano elaborate in tempi brevi e consentano la definizione di un modello completo di assegnazione del personale tecnico-amministrativo alle strutture, ma anche per l'Ateneo nel suo complesso, coerente con le scelte strategiche.

Alla luce della disciplina attualmente in vigore in merito alla programmazione, al monitoraggio e alla valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei e alla razionalizzazione della spesa pubblica (D.Lgs. 49/2012, L. 135/2012, c.d. spending review, D.L. 69/2013 - c.d. decreto del fare), unitamente alle linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa, recentemente approvate dall'Ateneo, risulta fondamentale realizzare una politica di governo e gestione complessiva delle risorse umane, che consideri tutti gli aspetti relativi al personale (reclutamento, formazione, sviluppo della carriera, ecc). Le norme citate hanno disposto limiti alle spese di personale e vincoli nelle modalità di realizzazione degli interventi che, se pur allentati nel corso degli anni, hanno sancito la necessità che la programmazione triennale del reclutamento di tutto il personale dell'Ateneo sia effettuata tenendo conto dell'effettivo fabbisogno del personale stesso in funzione del miglioramento dei servizi ma, ancor più, in funzione dell'effettiva sostenibilità della relativa spesa con gli equilibri di bilancio.

4.2. CICLO DELLA PERFORMANCE

a. La gestione integrata del Ciclo della Performance

Negli ultimi anni la normativa di riferimento sul ruolo e sulle funzioni del Nucleo di Valutazione ha avuto un'evoluzione che ha portato tale organismo ad assumere una responsabilità complessiva sul monitoraggio e verifica del funzionamento dei Sistemi Qualità e del Ciclo della Performance.

La L. 240/2010 assegna al NdV il ruolo di verifica dell'offerta didattica e della ricerca e gli attribuisce le funzioni di OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) affidandogli anche tutti i compiti in materia di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione. Successivamente, con il decreto 69/2013, convertito in L. 98/2013, l'ANVUR ha assunto la gestione del sistema della valutazione delle attività amministrative delle università, prima in capo a CIVIT. Con la trasformazione della CIVIT in ANAC, le funzioni di monitoraggio del Ciclo della Performance sono state attribuite al Dipartimento Funzione Pubblica (DFP). I compiti in materia di trasparenza sono stati assegnati ad ANAC insieme alle funzioni di prevenzione della corruzione (L. 190/2012).

Nelle "Linee guida per la Relazione Annuale dei Nuclei 2015" l'ANVUR, già a partire dall'anno 2015, richiede di unire in un unico documento la Relazione del NdV con quella degli OIV prevista dal D.Lgs. 150/2009 art.14 comma 4 lettera a) e nelle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane" (di seguito Linee guida Ciclo Performance) ribadisce che il NdV "valuta il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del Ciclo della Performance, rendicontando tale attività in modo integrato all'interno della Relazione dei Nuclei prevista dal D.Lgs. 19/2012, art. 14".

Il NdV/OIV dell'Ateneo di Padova, accogliendo la nuova prospettiva integrata proposta dall'ANVUR, ha elaborato all'interno della Relazione Annuale AVA 2015 (D.Lgs. 19/2012, art.14), la sezione 2 "Valutazione della Performance" che, di fatto, costituisce la "Relazione sul Funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni – anno 2014" prevista dal D.Lgs.150/2009 art.14 comma 4 lett. a).

Redatta tenendo conto delle indicazioni date da ANVUR, la relazione fornisce alcune indicazioni sull'applicazione della prospettiva integrata nell'Ateneo di Padova oltre a contenere una sintesi delle attività svolte dal NdV/OIV durante il 2014.

Le considerazioni principali vengono qui di seguito riportate in sintesi in quanto il NdV ritiene che possano essere utili per l'impostazione del Ciclo della Performance in ottica integrata (da applicare a partire dal 2016):

- per quanto riguarda la “terza missione”, ossia le ricadute delle attività di ricerca e didattica sulle diverse componenti della società, sarà necessario un impegno specifico per giungere a definire obiettivi di performance, individuando in modo chiaro le attività di terza missione, coinvolgendo gli “attori” interni ed esterni nella definizione di obiettivi da raggiungere in relazione alle aspettative della società e del sistema economico;
- con riferimento a didattica, ricerca e terza missione è necessario definire in modo chiaro i processi che coinvolgono il personale tecnico-amministrativo e il personale docente per poter costruire obiettivi e definire indicatori che consentano il miglioramento delle performance che interessano tutto l'Ateneo, sia a livello centrale che di strutture dipartimentali e centri;
- un impegno forte si dovrà sviluppare (cfr. documento “Linee Guida Ciclo Performance”) per l'integrazione della pianificazione e della valutazione della performance in due direzioni:
 - una interna al Piano Integrato, che deve tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso ed utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati ed illegali (anticorruzione);
 - l'altra esterna al Piano Integrato, che riguarda la coerenza con il sistema di programmazione strategica (pluriennale) e con quella economico-finanziaria (annuale).

In relazione alla predisposizione del Piano Integrato, per l'Ateneo di Padova si possono prevedere difficoltà legate ad una reale integrazione tra i tre documenti citati, anche se l'Amministrazione ha già predisposto un unico documento che contiene Piano Triennale di Prevenzione della corruzione 2015-2017 e Programma Triennale per la trasparenza ed integrità 2015-2017 ed è in corso di approvazione un Piano triennale analogo per il triennio 2016-2018.

Sarà necessario un grande impegno per far maturare una cultura che integri la mission istituzionale dell'Ateneo con le performance amministrativo-gestionali, ricercando, dunque, l'integrazione dei documenti citati anche in considerazione del fatto che le competenze della struttura su queste diverse tematiche sono frammentate e richiederanno uno sforzo di coordinamento non solo tecnico metodologico ma anche, come già accennato, culturale.

b. Le attività di Pianificazione, Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale

Facendo riferimento ai punti che negli anni scorsi venivano seguiti per la redazione della relazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione, si sintetizzano le fasi seguite nel Ciclo della Performance.

Ciclo della performance 2014

Nel 2014 la Pianificazione della performance organizzativa ha avuto come importante punto di riferimento il documento di Programmazione Strategica dell'Ateneo in cui sono descritti obiettivi, linee di azione ed alcuni indicatori che hanno la funzione di misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti. Altro importante punto di riferimento è il documento di

Programmazione Triennale, presentato nel mese di aprile al MIUR, in cui sono stati definiti obiettivi ed azioni di miglioramento negli ambiti definiti dal Ministero stesso mirati a “incentivare la qualità ed il dimensionamento sostenibile del Sistema Universitario¹⁸” e in linea con obiettivi strategici contenuti nel documento di Programmazione Strategica sopra citato.

Per i dipartimenti gli obiettivi, i relativi indicatori e i livelli di performance sono stati condivisi con la Consulta dei Direttori di Dipartimento e formalizzati e comunicati successivamente (per motivi di tempistica del ciclo) all’approvazione del Piano della Performance 2014-2016 (approvato ad aprile 2014).

La pianificazione della performance individuale per i dirigenti è avvenuta in un contesto di confronto nell’ambito della Direzione Generale ed è confluita nel Piano della Performance 2014-2016. Per il 2014 risultano assegnati al Direttore Generale e ai dirigenti anche obiettivi sugli ambiti relativi a Trasparenza e Anticorruzione.

In tale fase è emersa ancora una volta la necessità di definire il processo di pianificazione, misurazione e valutazione degli obiettivi del personale dei dipartimenti per garantire un’equa applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione a tutto il personale di Ateneo.

Ad ottobre è stato realizzato un limitato monitoraggio degli obiettivi assegnati ai dirigenti.

La definizione di obiettivi e livelli di performance individuale e la relativa assegnazione ai capi servizio, segretari amministrativi dei dipartimenti, EP, RE e a tutto il personale tecnico-amministrativo (con l’avvio della metodologia Balanced ScoreCard-BSC a tutto il personale e con l’utilizzo del relativo portale) si è chiusa in tempi non compatibili con una reale programmazione (successivamente ad ottobre 2014).

La Misurazione e la Valutazione della Performance organizzativa e individuale (per i dirigenti, i capo servizio e il personale con indennità di responsabilità dell’Amministrazione Centrale e dei dipartimenti, centri) del ciclo 2013 si è conclusa ad ottobre 2014, con l’approvazione della Relazione sulla Performance 2013 (approvata dal CdA, ottobre 2014). I tempi per la misurazione e la valutazione del restante personale tecnico-amministrativo (con applicazione della sperimentazione deliberata dal CdA nel 2012) si sono prolungati, invece, fino a dicembre.

I risultati raggiunti dai dipartimenti con riferimento agli obiettivi pubblicati nel Piano della Performance 2013-2015 sono stati calcolati a livello di Amministrazione Centrale con valore unitario e complessivo per tutte le strutture, mentre per la nuova pianificazione è stato concordato con la Consulta dei direttori di dipartimento una diversa modalità di definizione di obiettivi e calcolo dei risultati raggiunti.

Ciclo della performance 2015

Per quanto riguarda il ciclo di gestione della performance 2015 è stato accelerato l’avvio del processo di pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale e dei dirigenti e, a cascata, degli obiettivi dei collaboratori, con una particolare attenzione alla definizione di indicatori di risultato e dei relativi livelli di performance per garantire la piena coerenza con la struttura e la ratio della Programmazione strategica dell’Ateneo e con l’intero Piano della Performance 2015-2017 approvato a febbraio 2015.

In merito alla pianificazione della performance individuale, al fine di attribuire una maggiore ponderazione al giudizio di tipo “qualitativo” riferito ai comportamenti organizzativi, è stato

¹⁸ Il documento dell’Ateneo di Padova riguarda i settori orientamento, internazionalizzazione, dottorati di ricerca, dematerializzazione dei processi al servizio degli studenti, riorganizzazione servizi amministrativi.

rideterminato il peso delle sezioni 2 (obiettivi, al 60%) e 3 (comportamenti organizzativi, al 20%).

Per quanto riguarda la disciplina sulla trasparenza e sull'anticorruzione, tale fase ha visto l'assegnazione di un obiettivo specifico al Direttore Generale, mentre per i dirigenti i comportamenti organizzativi sono stati ridefiniti considerando anche la valutazione di efficienza nella realizzazione delle attività di competenza dell'Area, anche rispetto alla normativa citata.

Si ritiene opportuno evidenziare, soprattutto in merito agli obiettivi specifici del Direttore Generale, dell'Area Finanza Programmazione e Controllo e dei dipartimenti e centri di Ateneo, che nel 2015 tutto l'Ateneo è stato fortemente impegnato nel raggiungimento dell'obiettivo di avvio del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica. Gli obiettivi della Direzione Generale e dei dirigenti per il 2015 risultano pubblicati nel Piano della Performance 2015-2017.

La fase di pianificazione degli obiettivi del 2015 per tutto il personale (compresi i capi servizio, SAD, EP ed RE), avviata a marzo 2015, è stata chiusa a ottobre 2015 utilizzando la metodologia BSC.

Per quanto riguarda i dipartimenti, nei primi mesi del 2015 è stato avviato un confronto dapprima con il Coordinatore della Consulta dei direttori di dipartimento e successivamente con la Giunta e la Consulta stessa.

A seguito degli incontri avvenuti con i Direttori di dipartimento, sono stati proposti e condivisi due obiettivi e i relativi indicatori di risultato per tutti i dipartimenti (ma anche per i centri e per i poli). Gli obiettivi riguardano soprattutto l'efficacia nell'erogazione dei servizi delle strutture: essi fungono da obiettivi di livello dirigenziale per le strutture e da questi "derivano" gli obiettivi del personale apicale (SAD/EP/RE che rispondono direttamente al direttore della struttura). Per la valutazione, il risultato finale degli obiettivi della struttura ricadrà in parte (al 20%, nella sezione 1) sulla scheda di valutazione del personale sopracitato. Conseguentemente i risultati degli obiettivi raggiunti dal personale apicale ricadrà in misura analoga nella sezione 1 delle schede di valutazione individuale del restante personale tecnico-amministrativo delle strutture, secondo la cascata degli obiettivi prevista.

La fase di Misurazione e Valutazione Performance Organizzativa è avvenuta con la misurazione degli indicatori legati agli Obiettivi Strategici di Ateneo: i risultati finali sono stati pubblicati nella Relazione sulla Performance 2014 (approvata dal CdA a settembre 2015).

Per tutto il personale dell'Amministrazione Centrale, CAB e CSIA e delle strutture la misurazione e valutazione della performance individuale 2014 (modello BSC) si è chiusa a settembre 2015 con l'approvazione in CdA della Relazione sulla Performance 2014, documento che contiene i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi definiti per il Direttore Generale e per i dirigenti.

La Tabella 18, inserita nella Relazione sulla Performance 2014, mostra la distribuzione delle schede di valutazione del personale tecnico-amministrativo, distinto per categoria (Direttore Generale, dirigenti, EP/RE e il restante personale tecnico-amministrativo), dell'Amministrazione Centrale, del CAB e CSIA e delle strutture nelle fasce di valutazione previste dal modello BSC.

Si può notare che il 94% del personale viene valutato nella fascia di punteggio più elevata. In alcuni casi, ad esempio per il CAB, la percentuale arriva al 99%. È del tutto evidente che tale situazione vanifica gli effetti di una reale valutazione. È possibile interpretare il fenomeno come riflesso di una carenza culturale nella valutazione (come processo non "utile") e di una tendenziale "sfiducia" nei confronti di qualsiasi strumento valutativo per il personale. È possibile ipotizzare, inoltre, che prevalga una cultura basata su valori prioritariamente legati al

mantenimento dell'“uguaglianza” e della “pace sociale”, piuttosto che alla valorizzazione del merito.

Tabella 18 – Valutazione delle prestazioni del personale tecnico-amministrativo 2014: distribuzione dei punteggi ottenuti per fasce e per categoria del personale (schede valutate al 22.09.2015)

Tipologia Struttura	Categoria personale		Fascia di punteggio				NV	Totale
			0-299	300-499	500-699	700-1000		
Amministrazione Centrale	DG/DIR*	v.a.	-	-	2	8	-	10
		%	0	0	20	80	0	100
	EP/RE**	v.a.	-	-	3	89	-	92
		%	0	0	3	97	0	100
	Altro PTA	v.a.	-	2	16	379	8	405
		%	0	0	4	94	2	100
CAB	EP/RE	v.a.	-	-	-	31	-	31
		%	0	0	0	100	0	100
	Altro PTA	v.a.	-	-	1	168	-	169
		%	0	0	1	99	0	100
CSIA	EP/RE	v.a.	-	-	-	13	-	13
		%	0	0	0	100	0	100
	Altro PTA	v.a.	-	-	1	39	1	41
		%	0	0	3	95	3	100
Strutture***	EP/RE	v.a.	-	2	2	250	-	254
		%	0	1	1	98	0	100
	Altro PTA	v.a.	-	11	70	1.105	9	1.195
		%	0	1	6	92	1	100
TOTALE	v.a.	-	15	95	2.082	18	2.210	
	%	0	1	4	94	1	100	

*il dato include il Direttore Generale; **il dato include le schede generate a seguito di interim dirigenti e capi servizio; ***il dato include schede del personale con incarichi congiunti o equiparato dirigenza SSN.

Fonte: Unipd – Relazione sulla Performance 2014

Per quanto riguarda il collegamento tra il Sistema di valutazione e il sistema incentivante, si evidenzia che nel mese di marzo 2015 il CdA ha provveduto alla definizione del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato e dei criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato per il personale dirigente.

Ad oggi non risultano, tuttavia, ancora definiti i criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato per personale di categoria EP o beneficiario di indennità di responsabilità e per il restante personale tecnico-amministrativo collegato all'utilizzo della metodologia BSC.

Nei mesi di giugno-luglio 2015 è stato realizzato un monitoraggio degli obiettivi dirigenziali 2015: sono stati programmati momenti di verifica al fine di effettuare collegialmente un monitoraggio relativo all'anno 2015 per la verifica sullo stato di avanzamento degli obiettivi e una loro eventuale revisione.

Il monitoraggio ha interessato i capi servizio, EP/RE nel mese di settembre, nella misura del 4% del totale delle schede pianificate.

c. Raccomandazioni per il miglioramento del Ciclo della Performance.

L'Ateneo di Padova negli ultimi anni si è impegnato nella ricerca di un miglioramento dei processi di pianificazione con riferimento all'intero Ciclo della Performance e all'integrazione tra Piano della Performance e altri documenti di pianificazione.

In occasione della Validazione dell'ultima Relazione sulla Performance (anno 2014), il NdV ha apprezzato il lavoro svolto dall'Amministrazione e ha ritenuto comunque opportuno proporre alcune raccomandazioni nell'ottica di un miglioramento continuo del Ciclo della Performance.

Di seguito vengono richiamate le più rilevanti (per approfondimenti si rinvia al link <http://www.unipd.it/performance>):

- consolidare e sviluppare il processo di integrazione tra: programmazione strategica triennale, programmazione finanziaria, Piano Integrato, sistema di contabilità, attribuzione delle risorse e procedure di valutazione delle strutture e del personale prevista dalle Linee guida ANVUR (in precedenza già citato);
- consolidare e sviluppare l'approfondimento relativo a obiettivi strategici e indicatori per un costante monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi, per consentire la costruzione di serie storiche di dati confrontabili e per favorire una riflessione costante sulle strategie dell'Ateneo;
- consolidare e sviluppare il processo di assegnazione di obiettivi a cascata e di individuazione di obiettivi e indicatori con particolare attenzione alle strutture (dipartimenti, centri e poli);
- rendere chiaro ed esplicito il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie in relazione agli obiettivi da raggiungere;
- continuare nell'impegno di tutti i soggetti che partecipano al processo nel ridurre fortemente i tempi delle varie fasi del Ciclo della performance con particolare riguardo al monitoraggio intermedio e alla conclusione del Ciclo con la redazione della Relazione sulla Performance e alla successiva fase di attribuzione della premialità;
- migliorare le fasi di definizione di obiettivi dirigenziali, indicatori e livelli di performance mediante un confronto tra gli organi di vertice, il Direttore Generale e i dirigenti. Merita un approfondimento critico il fatto che, come risulta dalla Relazione sulla Performance 2014, molti valori relativi al livello di performance eguagliano o si avvicinano all'eccellenza e in qualche caso la superano. In alcuni casi si evidenziano obiettivi non raggiunti (ovvero sotto soglia). Si suggerisce di continuare nell'attenta attività di pianificazione degli obiettivi, coerenti con la pianificazione strategica e sfidanti, e nell'individuazione degli indicatori e dei livelli di performance raggiungibili, favorendo sempre più un'interazione tra i dirigenti nell'ottica di affinare la metodologia utilizzata;
- aggiornare e rendere esplicito e quindi trasparente il meccanismo che consente di collegare le valutazioni relative al grado di raggiungimento degli obiettivi con l'erogazione dell'indennità di risultato per tutto il personale tecnico-amministrativo;
- favorire lo sviluppo di una cultura della valutazione tra valutatori e valutati che tenda ad attenuare il fenomeno dell'"appiattimento verso l'alto" delle valutazioni;
- identificare e distinguere in modo preciso le responsabilità della gestione e della valutazione, risolvendo le pur limitate, ma significative, situazioni di criticità dovute alla sovrapposizione di ruoli fra valutatori e valutati, tuttora presenti.

Il NdV sottolinea la necessità di avviare all'interno dell'Ateneo la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance alla luce di quanto evidenziato dalle nuove linee guida ANVUR e tenendo conto di quanto emerso dall'indagine sul benessere e dalle raccomandazioni espresse in quella sede dal NdV.

Con riferimento a quanto riportato nel documento “Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa”, riferito al Ciclo della performance, il NdV condivide l’esplicitazione dei principi ispiratori per il ridisegno del ciclo della performance e ricorda che:

- tale ridisegno deve tenere conto delle indicazioni contenute nelle Linee guida ANVUR e della necessità di riconsiderare il Sistema di Misurazione e Valutazione, la cui definizione a partire dal 2016, compete al CdA con l’ausilio dell’OIV/NdV;
- che al NdV/OIV, oltre al monitoraggio sul “funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni”, compete: la validazione della Relazione sulla Performance (condizione inderogabile per accesso agli strumenti per premiare il merito) e la valutazione della struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- che il NdV svolge attività di valutazione delle politiche di Assicurazione Qualità, verificando l’attivazione formale e sostanziale, delle strutture e delle procedure previste dal Sistema di AQ e formula raccomandazioni finalizzate al miglioramento dell’insieme dei processi organizzativi, didattici e di ricerca.

In relazione alle proposte contenute nel documento il NdV, oltre alle indicazioni già fornite in precedenza, sottolinea la necessità di un’attenta pianificazione delle azioni previste in considerazione delle seguenti difficoltà:

- la proposta di una responsabilità unica di processo deve tenere conto, a parere del Nucleo e sulla base dell’esperienza di questi anni, della necessità di individuare un’unità organizzativa che svolga funzioni complessive di programmazione e controllo e che possa avere una collocazione organizzativa che garantisca una reale trasversalità (ad esempio unità in staff alla Direzione Generale);
- la logica di budget, sicuramente condivisibile, deve essere introdotta con gradualità e accompagnata da specifici interventi formativi;
- la definizione degli obiettivi “a cascata” rappresenta una metodologia che favorisce il coinvolgimento di tutte le componenti interne per il raggiungimento degli obiettivi generali e si ritiene, quindi, importante mantenere il collegamento tra valutazione del personale e valutazione del superiore gerarchico.

4.3. PROGETTO GOOD PRACTICE

Nell’a.a. 2014/15 l’Ateneo ha rinnovato la propria adesione alla 11esima edizione del progetto Good Practice (decima edizione come partecipante) con l’obiettivo di incentivare un monitoraggio costante della performance organizzativa ed un miglioramento continuo dell’efficienza e dell’efficacia dei propri servizi amministrativi.

Le tradizionali rilevazioni di efficienza e di efficacia oggettiva e percepita sono state realizzate con la metodologia del benchmarking per la misurazione e la comparazione delle prestazioni di costo e di qualità dei servizi di supporto forniti dagli atenei partecipanti e per favorire l’integrazione con la gestione del ciclo della performance. Il progetto, coordinato dal Politecnico di Milano (MIP), sta crescendo di anno in anno e, in quest’ultima edizione, ha visto il numero di partecipanti aumentare da 26 a 29.

Nell’edizione 2014/15, le analisi finali fornite dal MIP si sono arricchite con un positivo confronto con gruppi di atenei omogenei per dimensioni. Sono stati definiti 5 gruppi di atenei: piccoli, medi, grandi, mega-atenei e scuole. Padova rientra nel gruppo dei mega-atenei, con Bologna, Roma-La Sapienza, Firenze, Napoli-Federico II e Torino. Sulla base di tale aggregazione, il MIP

ha fornito a tutti gli atenei tre cruscotti¹⁹ che sintetizzano il posizionamento di Padova rispetto alle performance di efficienza e di efficacia dei propri servizi amministrativi. Nello specifico i cruscotti riguardano rispettivamente:

- i servizi rivolti a tutti gli stakeholder, quali docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti. Tali servizi comprendono comunicazione, sistemi informativi, approvvigionamenti e servizi generali e biblioteche;
- i servizi rivolti al personale docente e personale tecnico-amministrativo, che comprendono il servizio di supporto al personale, la contabilità e il supporto alla ricerca;
- i servizi rivolti agli studenti che comprendono il supporto alla didattica, all'internazionalizzazione, al diritto allo studio, all'orientamento e al job placement.

Per ciascuno di questi servizi è stata riportata la prestazione di riferimento (Customer Satisfaction-CS complessiva o costo unitario) per l'Ateneo di Padova e il valore di benchmark (definito in rapporto al cluster dimensionale di appartenenza).

La rilevazione di efficienza si focalizza su 26 servizi offerti, che rappresentano gruppi omogenei di attività/funzioni, non assimilabili ai servizi organizzativi dell'Ateneo, raggruppati in 5 macroaree: didattica, personale, infrastrutture, ricerca e biblioteche, e coinvolge, in modo ormai consolidato, anche le strutture dipartimentali e i centri. Nello specifico tale rilevazione, basata sull'Activity Based Costing, ha rilevato il costo totale del servizio (i costi sono rappresentati prevalentemente dai costi delle risorse umane dedicate, rilevati con apposita piattaforma informatica), per giungere alla determinazione del costo unitario del servizio, mediante l'utilizzo di specifici driver. Oltre ai costi del personale dipendente sono stati rilevati anche quelli sostenuti per l'acquisizione di servizi esterni nonché dei collaboratori.

Le rilevazioni di customer satisfaction sono state condotte sui seguenti gruppi: studenti del primo anno, studenti di anni successivi al primo (sono state introdotte domande ad hoc per ciascun gruppo, per poter cogliere rispettivamente la soddisfazione in merito a Orientamento in entrata e Job Placement), personale docente e personale tecnico-amministrativo. Per la prima volta, e con l'utilizzo dello stesso questionario dei docenti, è stata rilevata anche la soddisfazione dei dottorandi e degli assegnisti di ricerca presenti in Ateneo, che usufruiscono in modo consistente dei servizi amministrativi. I questionari sottoposti ai diversi target con modalità online, sono stati definiti, come di consueto, attraverso un approccio partecipativo con gli atenei.

All'interno dell'efficacia percepita, in questa edizione è stato effettuato un benchmark anche sui questionari relativi al benessere organizzativo, a cui l'Ateneo patavino, tuttavia, non ha partecipato in quanto ha condotto e realizzato, in anticipo e autonomamente, la propria rilevazione sul personale dipendente. Poiché le rilevazioni di Padova e del gruppo Good Practice si sono basate entrambe sui questionari ANAC (cfr. Paragrafo 4.3), i risultati potrebbero, pur con le dovute cautele, consentire alcuni utili confronti.

In relazione all'efficacia percepita, la rilevazione della customer satisfaction sui servizi amministrativi ha riguardato oltre 5.500 studenti, nonché 1.045 fra docenti e assegnisti e dottorandi (circa 400 docenti e 650 assegnisti e dottorandi) e 983 unità di personale tecnico-amministrativo. Nella Tabella 19 sono riportati i tassi di compilazione dei questionari. In particolare si fa presente il consistente incremento dei tassi di risposta degli studenti di entrambi i gruppi (rispetto al 5,5% della scorsa edizione), grazie ad una positiva azione di sinergia con i competenti servizi a supporto degli studenti. Buono è stato anche l'incremento del numero di

¹⁹ Si definisce "cruscotto" uno strumento di presentazione di informazioni a supporto di decisioni da prendere.

rispondenti tra il tecnico-amministrativo, che rappresentano quasi il 44% del totale di Ateneo (rispetto al 40,4% della precedente edizione). Si evidenzia tuttavia, una flessione del tasso di risposta del personale docente, dei dottorandi e degli assegnisti, che si assesta complessivamente al 18% (19% solo docenti, contro il precedente 23%).

Il NdV apprezza il buon tasso di risposta degli studenti e del personale tecnico-amministrativo e docente, nonostante si registri una leggera flessione per i docenti. In vista di un efficace utilizzo delle indagini di customer satisfaction in relazione alla valutazione della performance delle strutture (con riferimento ai servizi offerti), è auspicabile un'azione di sensibilizzazione ulteriore nei confronti del personale docente.

Tabella 19 – Indagine Good Practice 2014: numero di rispondenti all'indagine per categoria e relativa percentuale sul totale nell'Ateneo di Padova

Tipologia personale	N. rispondenti	% rispondenti sul totale
Studenti anni successivi al primo	4.302	9
Studenti I Anno di corso	1.225	9
Docenti (inclusi dottorandi e assegnisti)	1.045	18
Personale tecnico-amministrativo	983	44

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Al fine di fornire una sintesi dei principali risultati del progetto si rappresentano nella Tabella 20 i risultati delle indagini di customer satisfaction degli studenti, del personale docente e tecnico-amministrativo, per ciascuno dei 26 servizi oggetto della rilevazione. I valori di Padova sono confrontati con il valore dell'anno precedente, con il valore medio del cluster di atenei di cui Padova fa parte e con il miglior valore di risposta nel cluster (best). Nell'interpretazione dei risultati è opportuno, inoltre, tenere presente le soglie critiche individuate dal MIP ovvero: soddisfazione complessiva media inferiore a 2,50 per studenti (scala 1-4) e soddisfazione complessiva media inferiore a 3,00 per personale tecnico-amministrativo e docenti degli atenei (scala 1-6). A questo proposito risulta da subito che in nessuna macroarea (complessivamente) e per nessuna rilevazione l'Ateneo di Padova si posiziona al di sotto della soglia critica, anche se all'interno di alcuni servizi specifici (personale, sistemi informativi, didattica a servizio dei docenti...) e su alcuni aspetti, sono emersi punteggi critici, al di sotto di tali soglie: questo dovrebbe indurre l'Ateneo ad approfondire i risultati, confrontarli con altri tratti da recenti rilevazioni (benessere organizzativo, ad esempio) e mettere in atto le dovute azioni di miglioramento.

Per quanto riguarda la rilevazione della customer degli studenti si evidenzia un diffuso aumento del punteggio su tutti i servizi. L'incremento è da valutare positivamente anche in considerazione del fatto che i risultati 2014 mettono in evidenza una situazione in cui il risultato raggiunto da Padova è sempre superiore alla soglia critica (2,5 punti) ed in alcuni servizi è il miglior risultato del cluster di riferimento.

Si riconferma, anche quest'anno, la tendenza che delinea il personale docente mediamente più soddisfatto della qualità dei servizi offerti dall'Ateneo rispetto al personale tecnico-amministrativo. I punteggi medi dei docenti sono, tuttavia, più bassi rispetto a quelli della precedente edizione e tutti risultano al di sotto della media del cluster (ad eccezione del servizio approvvigionamenti e servizi generali e logistici). Non sono evidenziate situazioni critiche (al di sotto di 3 punti).

Tabella 20 – Progetto Good Practice 2014: risultati dell'indagine di customer satisfaction di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo nell'Ateneo di Padova, confrontati con valore 2013, media del cluster e valore best del cluster

Macroarea	Servizi	Studenti (scala 1-4)*				Docenti (scala 1-6)				Personale tecnico-amministrativo (scala 1-6)			
		CS PD 2013	CS PD 2014	Media dei gruppi di atenei	Valore best tra i gruppi di atenei	CS PD 2013	CS PD 2014	Media dei gruppi di atenei	Valore best tra i gruppi di atenei	CS PD 2013	CS PD 2014	Media dei gruppi di atenei	Valore best tra i gruppi di atenei
Personale	Contabilità	-	-	-	-	-	-	-	-	3,94	3,93	3,76	4,10
	Comunicazione	2,61	2,76	2,66		3,88	3,71	3,53	3,85	3,71	3,46	3,55	3,91
	Personale	-	-	-		4,47	4,08	3,87	4,29	3,34	3,52	3,50	3,74
Infrastrutture	Approvvigionamenti	-	-	-	-	4,13	★ 3,77	3,31	★ 3,77	3,66	3,53	3,40	3,85
	Servizi generali e logistici	2,76	★ 2,86	2,64	★ 2,86								
	Sistemi informativi	2,63	2,75	2,76	3								
Didattica**	Orientamento in entrata	2,63	2,71	2,58	2,83	-	3,93	3,80	4,44	-	-	-	-
	Gestione alloggi e mense	2,76	★ 2,83	2,67	★ 2,83					-	-	-	-
	Gestione delle borse di studio		-	-	-					-			
	Orientamento in uscita (job placement)	2,56	2,79	2,72	2,96					-	-	-	-
	Internazionalizzazione studenti	2,60	★ 2,74	2,54	★ 2,74					-	-	-	-
Ricerca	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca e alle attività di trasferimento tecnologico	-	-	-	-	4,21	3,99	3,69	4,07	-	-	-	-
Biblioteche	Biblioteche	3,13	3,12	3,04	3,16	4,74	4,67	4,41	4,73				

Nota: Laddove non sono presenti valori di risposta significa che per quella categoria di rispondenti non era prevista l'indagine per il servizio specifico. Il gruppo di riferimento è rappresentato dagli atenei: Padova, Bologna, Roma-La Sapienza, Firenze, Napoli-Federico II e Torino.

Nella tabella sono evidenziati con il simbolo ★ i valori per i quali Padova ha presentato il miglior risultato nel gruppo *Roma-La Sapienza non ha partecipato all'indagine di customer studenti.

**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 - Elaborazione del Servizio Controllo di Gestione su dati Good Practice 2014 e 2013

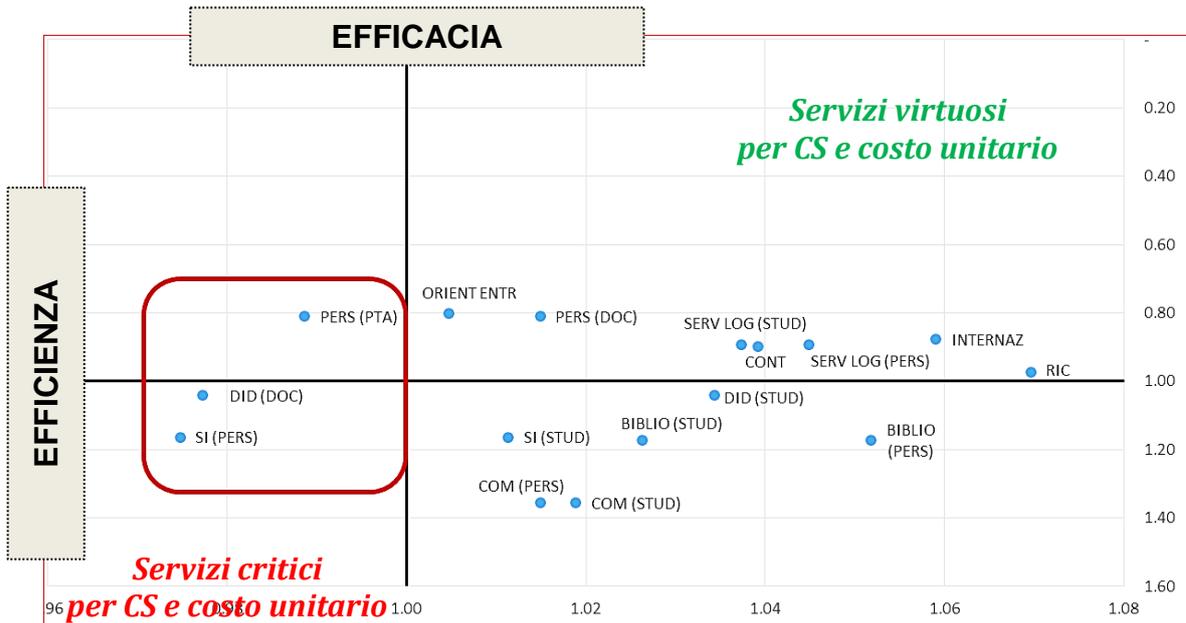
A livello di servizi, la rilevazione del personale tecnico-amministrativo non pone in evidenza situazioni al di sotto della soglia critica, anche se si rilevano, rispetto ai punteggi degli atenei del cluster, punteggi talvolta inferiori (comunicazione). Per i sistemi informativi il punteggio di Padova è anche al di sotto di quello medio del cluster.

Accanto alla rilevazione dell'efficacia percepita è stata condotta anche la raccolta di dati per un limitato e selezionato set di indicatori per valutare l'efficacia oggettiva, ovvero misurare l'adeguatezza dell'output generato da ciascun servizio rispetto alle esigenze e alle aspettative dell'organizzazione.

In merito all'analisi sull'efficienza, i risultati in termini di costi unitari sono stati posti in relazione con i dati relativi alla Customer Satisfaction (CS) per gli stessi servizi e il confronto ha messo in

evidenza il “posizionamento” complessivo dell’Ateneo di Padova nei confronti degli atenei partecipanti a Good Practice 2014 (Grafico 11).

Grafico 11 – Progetto Good Practice 2014: posizionamento complessivo dell’Ateneo di Padova, rispetto a tutti gli atenei aderenti, per le variabili efficacia ed efficienza



Nota: Le sigle identificative accanto ai singoli punti di intersezione sul piano cartesiano indicano il servizio oggetto di customer (parte iniziale dell’etichetta) e il target di riferimento (abbreviazione tra parentesi). Laddove per uno stesso servizio siano state erogate indagini di customer a differenti soggetti, nel grafico vengono riportati separatamente i risultati per tipologia di rispondenti, mediante l’individuazione di punti differenti lungo l’asse orizzontale.

Abbreviazioni per servizi:

BIBLIO: biblioteche; COM: comunicazione; CONT: contabilità; DID: supporto alla didattica; INTERNAZ: internazionalizzazione; ORIENT ENTR: orientamento in entrata; PERS: personale; RIC: supporto alla ricerca; SERV LOG: servizi logistici; SI: sistemi informativi.

Abbreviazioni per target:

(DOC) – customer docenti;

(PTA) – customer personale PTA;

(PERS) – customer docenti e personale PTA;

(STUD) – customer studenti

Fonte: Elaborazione Politecnico di Milano su dati Good Practice 2014

Il Grafico 11 riporta:

- sull’asse verticale, il posizionamento dei servizi rispetto all’efficienza: ogni costo unitario è stato normalizzato rispetto alla media (il cui valore è stato posto pari a 1);
- sull’asse orizzontale, il posizionamento dei servizi rispetto al valore medio della Customer Satisfaction-CS docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti. Anche in questo caso i punteggi di CS per ogni servizio sono stati normalizzati rispetto alla media (il cui valore è stato posto pari a 1).

I quattro quadranti che ne risultano mettono in evidenza le seguenti situazioni:

- quadrante in alto a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media e la cui CS è maggiore rispetto alla media. Sono i servizi virtuosi sia per CS che per costi;
- quadrante in alto a sinistra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media, e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per la CS;
- quadrante in basso a destra: servizi il cui costo unitario è superiore rispetto alla media, e la cui CS è superiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per l’efficienza;

- quadrante in basso a sinistra: servizi il cui costo unitario è maggiore rispetto alla media e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici sia per CS che per efficienza.

Il Grafico 11 mostra come i sistemi informativi (SI) dell'Ateneo siano caratterizzati da costi superiori rispetto alla media, e da un livello di soddisfazione del personale interno (docenti e personale tecnico-amministrativo) al di sotto della media. Simile è il posizionamento del servizio di supporto alla didattica (DID), che mostra dei livelli di costo sopra la media, a fronte di una soddisfazione del personale docente mediamente inferiore rispetto agli altri atenei. Il servizio di supporto al personale mostra, infine, un buon andamento dei costi (non critici), ma un livello di soddisfazione del personale tecnico-amministrativo inferiore alla media – la soddisfazione del personale docente risulta invece non critica. Nel quadrante in basso a destra possiamo osservare quei servizi che non risultano critici per la CS, ma presentano un livello dei costi superiore alla media, quali il servizio bibliotecario (BIBLIO) e la comunicazione (COM). Infine, il quadrante in alto a destra mostra i servizi caratterizzati da costi unitari inferiori alla media e livelli CS mediamente superiori alla media degli Atenei, quali i servizi logistici (LOG), l'internazionalizzazione degli studenti (INTERNAZ), il supporto alla ricerca (RIC), la contabilità (CONT) e l'orientamento in entrata (ORIENT ENTR).

Considerando la situazione appena descritta, i servizi amministrativi sui quali è opportuna una riflessione da parte dell'amministrazione, risultano:

- il Servizio Sistemi informativi: in quanto caratterizzato da costi elevati e punteggi di CS inferiori alla media per il personale interno (docenti e personale tecnico-amministrativo);
- il Servizio Didattica: in quanto caratterizzato da costi elevati e bassi punteggi di soddisfazione dei docenti;
- il Servizio Gestione del personale: in quanto caratterizzato da costi unitari non critici, ma da livelli di CS sotto media per il personale tecnico-amministrativo.

Per il 2014 è proseguita l'analisi dei costi con metodologia Good Practice all'interno del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA). Questo progetto, infatti, dopo una fase di sperimentazione avviata nel 2013, è entrato a far parte delle regolari attività di sistema e, insieme all'annuale rilevazione di soddisfazione dell'utenza, costituisce un imprescindibile strumento di supporto al processo organizzativo-decisionale. Il progetto è ritenuto di importanza strategica per la diffusione nel sistema di una vera e propria cultura legata all'efficienza da correlare alla risposta in termini di soddisfazione proveniente dall'utenza.

La rilevazione Good Practice 2014 SBA ha coinvolto 225 persone (personale incardinato e altro personale che collabora con il Sistema Bibliotecario). Dal mese di marzo la rilevazione delle attività è stata proposta tutti mesi, per un totale di 10 settimane campione. La necessità di avere dati sempre più affidabili rende questo progetto in continua evoluzione anche nella metodologia: con i responsabili di polo e di biblioteca è stato revisionato puntualmente il manuale, per rispondere alle segnalazioni ricevute e ridurre al minimo le ambiguità registrate. Compatibilmente con la rilevazione nazionale, le sotto-attività delle principali voci sono state maggiormente dettagliate e sono state aggiunte nuove attività per le quali era necessario stimarne i costi. L'analisi ha permesso, quindi, di individuare i costi unitari delle attività di biblioteca e di polo, permettendo il confronto tra le diverse strutture l'identificazione dei modelli organizzativi più efficienti ed efficaci. I risultati sono stati presentati e discussi in un incontro organizzato dallo SBA all'inizio di settembre 2015.

Il NdV, anche per l'edizione 2014/2015, ribadisce il valore aggiunto della partecipazione dell'Ateneo al progetto, confermando il peso strategico dell'analisi e della valutazione sistematica dei risultati, che considera anche le correlazioni fra efficacia ed efficienza, con il fine di mettere in evidenza i punti di forza e di riflettere sulle criticità nella gestione dei servizi di

supporto.

Il NdV sottolinea come l'esperienza del confronto virtuoso con altri atenei assicurato dal progetto Good Practice e, soprattutto per questa edizione, con gli atenei del gruppo di riferimento, consenta all'Ateneo di consolidare e perfezionare i propri strumenti di analisi, programmazione e controllo e approntare così un set di indicatori a supporto dei processi decisionali, di un'attenta gestione della misurazione e valutazione della performance organizzativa e di sviluppo di azioni per il miglioramento della propria attività gestionale.

4.4. QUALITÀ E TRASPARENZA

4.4.1. TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Nel corso del 2015 l'Ateneo si è impegnato nelle attività previste dalla L. 190/2012 e dal D.Lgs. 33/2013.

È stata effettuata l'analisi del rischio corruzione per i processi afferenti le Aree "Acquisizione e progressione del personale" e "Affidamento di lavori, servizi e forniture" (rinominata "Area contratti pubblici") e sono stati mappati altri tre processi di cui due afferenti all'Area C "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario" e uno all'Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario".

I processi mappati sono stati complessivamente 15 ed i sotto processi 57.

Le aree coinvolte in questa rilevazione sono state: l'Area Organizzazione e Personale, l'Area Edilizia, Patrimonio Immobiliare e Acquisti, l'Area Finanza, Programmazione e Controllo, l'Area Affari Generali, l'Area Didattica e Servizi agli Studenti.

Tale mappatura del rischio corruzione è parte integrante del Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018, approvato a gennaio 2016, comprensivo del Programma Triennale della Trasparenza ed Integrità 2016-2018.

In merito ai principali contenuti, obblighi e sanzioni previsti dalla L. 190/2012 e al Codice di Comportamento, a seguito dell'intervento formativo già realizzato, sono stati pianificati ulteriori 3 corsi di formazione rivolti a tutto il personale che saranno erogati tra la fine del 2015 e il 2016.

Il Codice di comportamento è stato tradotto e in seguito pubblicato sul sito web di Ateneo.

In adempimento all'art. 1 comma 611 della L. 190/2014 (legge di stabilità 2015), è stata inviata alla Corte dei Conti la relazione sulle Società e partecipazioni societarie dell'Università di Padova, in seguito pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente. Sono stati inoltre aggiornati gli elenchi relativi a società, spin off e consorzi partecipati dell'Ateneo.

Per quanto riguarda gli obblighi relativi alla trasparenza (D.Lgs. 33/2013) è stato inoltre pubblicato l'elenco delle banche dati utilizzate dall'Ateneo ed è in corso l'aggiornamento delle pubblicazioni relative ai dati richiesti per gli organi di governo di Ateneo a seguito dell'elezione del nuovo Rettore e della nuova squadra di governo.

È inoltre in continuo aggiornamento il Portale della Trasparenza, per il quale in Ateneo è stato individuato un amministratore unico delle utenze e alcuni responsabili di sezione; tale portale è divenuto a regime il principale strumento a disposizione delle università, oltre che di tutti gli enti pubblici nazionali, grazie ad un protocollo di intesa tra ANVUR, ANAC e CNR, per la trasmissione alle agenzie nazionali di riferimento dei documenti e delle informazioni relative a

performance e trasparenza. Per il momento non è stata attivata una sezione relativa alla prevenzione della corruzione.

Nelle "Linee guida sul ciclo integrato della performance delle università statali italiane" di luglio 2015, l'ANVUR ha annunciato prossime modifiche al Portale per un migliore adattamento alle esigenze di comparto.

Il NdV apprezza l'impegno dimostrato dall'Ateneo nell'affrontare il tema della trasparenza e della prevenzione della corruzione; considera positivamente la scelta di continuare a realizzare interventi di formazione su tali temi al fine di garantire un'adeguata informazione e prevenire e contrastare il fenomeno della corruzione.

Il NdV raccomanda una verifica dei risultati ottenuti attraverso le iniziative formative ed un monitoraggio costante delle attività a rischio corruzione, che consenta di prevenire l'insorgere di comportamenti in contrasto con il Codice di comportamento e le leggi sull'anticorruzione.

4.4.2. INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI EROGATI

Il NdV apprezza l'impegno dell'Ateneo nel realizzare iniziative volte a rilevare il livello di soddisfazione dell'utenza attraverso indagini di customer. Tali strumenti rappresentano una risorsa fondamentale per migliorare la qualità dei servizi offerti e nello stesso tempo monitorare l'efficacia degli interventi effettuati.

Nel presente paragrafo viene descritto quanto l'Ateneo ha realizzato o progettato in questi ambiti negli anni 2014 e 2015.

Nel corso del 2014 e del 2015 è stata realizzata la rilevazione della soddisfazione degli utenti per 4 servizi dell'Amministrazione Centrale appartenenti all'Area Didattica e servizi agli studenti (il Servizio Segreteria studenti, il Servizio Orientamento, il Servizio Stage e career service e, per la prima volta, il Servizio Diritto allo studio e tutorato).

Si riportano di seguito alcune considerazioni generali relative agli esiti dell'indagine di customer 2014 dato che i risultati 2015 non sono ancora tutti disponibili alla data della presente relazione:

- le rilevazioni sono state effettuate con questionario cartaceo e, sperimentalmente, per il Servizio Diritto allo studio e tutorato in modalità online;
- per quanto riguarda il grado generale di soddisfazione espresso dagli utenti, per tutti i servizi le valutazioni più alte riguardano prevalentemente la cortesia e la disponibilità degli operatori e l'adeguatezza dei locali (con eccezione del Servizio Diritto allo studio e tutorato per il quale prevalgono la comprensibilità della documentazione e l'utilità delle risposte che il personale ha fornito), mentre le valutazioni più basse si riferiscono spesso all'efficacia degli strumenti on line, alla facilità di accesso e, dove presente l'analisi di tale ambito, alla tempistica nell'evasione delle richieste;
- è stata inserita una sezione rivolta a valutare possibili proposte di miglioramento da parte dell'utenza.

Il NdV, apprezzando quanto realizzato, suggerisce di:

- consolidare le metodologie di rilevazione con riferimento alla standardizzazione degli strumenti di rilevazione;
- recepire e valutare le indicazioni fornite dagli utenti per un effettivo e progressivo miglioramento dei servizi.

Per il sesto anno consecutivo, nel 2015, è stata condotta l'indagine sulla soddisfazione della utenza studentesca del Sistema Bibliotecario di Ateneo. Sono stati raccolti 7.577 questionari pari a circa il 13% dei 57.646 iscritti all'a.a. 2014/15.

Il giudizio complessivo degli utenti sul Sistema Bibliotecario è sempre molto positivo e, soprattutto, si mantiene costante nel tempo. Gli aspetti più graditi sono relativi al personale, mentre spazi e orari di apertura restano sempre argomenti rispetto ai quali gli studenti hanno aspettative maggiori e tendono, quindi, ad essere considerati un po' meno favorevolmente.

La Tabella 21 riporta la serie storica del giudizio complessivo dell'utenza sui servizi di biblioteca.

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

	2011	2012	2013	2014	2015
Giudizio medio complessivo sui servizi del CAB	7,8	8	7,9	7,9	8

Fonte: Unipd – Centro di Ateneo per le Biblioteche

Il NdV apprezza che il Sistema Bibliotecario abbia come obiettivo comune il mantenimento di un elevato indice di soddisfazione degli utenti e che il giudizio complessivo dell'utenza sia uno degli indicatori della performance annuale per il personale in servizio nello SBA.

Il NdV ritiene che sia necessario estendere a tutti i servizi la rilevazione della customer satisfaction, affinché diventi uno strumento utile per progettare e realizzare interventi di miglioramento dei servizi e per utilizzare in modo sistematico i dati sulla soddisfazione dell'utenza nel sistema di valutazione delle strutture e del personale.

4.4.3. CARTE DEI SERVIZI

Il NdV apprezza quanto l'Ateneo sta mettendo in atto per la definizione di Carte dei Servizi che possano fornire in modo sintetico ed efficace le informazioni di cui l'utenza necessita.

A marzo 2015 è entrata in vigore la Carta dei Servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo.

La carta costituisce un patto di collaborazione trasparente con gli utenti, in generale, e gli studenti in particolare. Attraverso questo patto il Sistema Bibliotecario si impegna formalmente ad erogare e mantenere gli standard di servizio al pubblico secondo le dimensioni della qualità dichiarate (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia).

La descrizione delle modalità di erogazione dei servizi ha anche lo scopo di favorire un rapporto diretto delle biblioteche con i propri utenti, che potranno infatti verificare che gli standard corrispondano a quanto riportato nelle schede dei singoli servizi e potrà contribuire con segnalazioni e suggerimenti a orientare concretamente le azioni del Sistema Bibliotecario verso il miglioramento continuo nella qualità dei servizi forniti.

La Carta, disponibile on line, sarà verificata e aggiornata periodicamente.

La sperimentazione della Carta dei Servizi in Amministrazione Centrale ha invece riguardato i Servizi afferenti all'Area Organizzazione e Personale (AOP).

La scelta procedurale condivisa è stata quella di partire dalla descrizione dei Servizi, intesi come unità organizzative, al fine di fornire all'utenza un preciso orientamento in merito al Servizio di suo interesse. Ciò ha portato alla produzione di 8 Schede di descrizione degli Uffici dell'Area. Inoltre, al fine di agevolare l'accessibilità alle informazioni, è stato individuato l'elenco

dei servizi erogati (Microservizi) per poi ricondurli ad una sovra-categoria (Macro servizio) che li potesse rappresentare sinteticamente e complessivamente.

Considerata la specificità degli uffici afferenti all'Area, non sono stati individuati invece elementi di trasversalità, fatta eccezione per quanto attiene alle procedure di "Accesso agli atti", comune a tutti i servizi.

Sono state, dunque, pubblicate all'interno della Carta dei Servizi dell'Area: 8 schede di presentazione degli uffici dell'AOP; 71 schede di descrizione dei Microservizi erogati dagli uffici dell'AOP; 27 schede di descrizione dei Microservizi erogati dagli Uffici dell'AOP rivolti a utenti esclusivamente esterni. È previsto un aggiornamento almeno annuale.

Si precisa che nel 2015 sono stati definiti obiettivi di predisposizione delle Carte dei Servizi anche per l'Area Affari Generali, l'Area Didattica e Servizi agli Studenti e l'Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico, nonché per il Centro Servizi Informatici di Ateneo. Alla fine del 2015 risultano pubblicate le carte dei servizi delle Aree Affari Generali e Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico.

Il NdV auspica che l'impegno dimostrato dall'Ateneo in quest'ambito porti al più presto alla definizione, per tutte le altre strutture di Ateneo, di carte dei servizi che definiscano gli standard di servizio da garantire agli utenti interni ed esterni e che prevedano forme di compensazione quando gli standard non siano raggiunti.

La definizione di tali documenti e il monitoraggio continuo degli standard potrà sicuramente favorire azioni di miglioramento e snellimento dei processi.

4.5. AZIONI DI SVILUPPO DEL PERSONALE

Lo sviluppo del personale comporta azioni di gestione strategica e di innovazione nei processi che richiedono un impegno, non solo delle strutture di riferimento, ma anche di coloro che, a diversi livelli, hanno ruoli manageriali, gestiscono risorse umane e, con la loro azione, influiscono sulla motivazione e sullo sviluppo di tali risorse, orientandole al raggiungimento degli obiettivi generali di Ateneo.

Per quanto riguarda questo aspetto, di seguito vengono descritte alcune delle attività che fanno riferimento a: formazione, benessere organizzativo e pari opportunità. Queste attività si riferiscono a temi di competenza del NdV definiti dalla normativa (benessere organizzativo e bilancio di genere) o, come la formazione, considerati fondamentali per incidere sui comportamenti del personale che hanno impatti sulla performance individuale e organizzativa.

4.5.1. BENESSERE ORGANIZZATIVO

Nel corso del 2015 il NdV ha curato, in accordo con il Direttore Generale, la prima indagine sul personale dipendente relativamente all'anno 2014, ai sensi dell'art. 14 comma 5 del D.Lgs. 150/2009²⁰ e secondo il modello proposto dall'agenzia nazionale di riferimento.

²⁰ "L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, [già CIVIT] cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione".

I risultati sono pubblicati alla pagina <http://www.unipd.it/performance> alla voce “Benessere Organizzativo”.

L'indagine è stata proposta attraverso un questionario online a tutto il personale tecnico-amministrativo di Ateneo (Amministrazione Centrale, dipartimenti e centri) in servizio al 31.12.2014 e all'avvio della rilevazione (al 03.03.2015) per un totale di 2.232 persone.

Il tasso di risposta è stato del 68,1%, pari a 1.520 rispondenti: un ottimo risultato anche tenendo conto che altri 456 dipendenti²¹ hanno aperto ma non completato il questionario. Circa il 90% del personale tecnico-amministrativo ha, quindi, manifestato interesse per l'indagine.

L'indagine ha rilevato, tramite 3 specifiche sezioni del questionario, i seguenti aspetti:

- il livello di benessere organizzativo (Sezione 1);
- il grado di condivisione del sistema di misurazione (Sezione 2);
- la valutazione del proprio superiore gerarchico (Sezione 3).

Il Grafico 12 riassume i principali risultati per ciascuna sezione, suddivisa in ambiti. Nello specifico, per ciascun ambito sono evidenziati in rosso il numero di domande/asserzioni che hanno ottenuto percentuali di criticità²² superiori al 50%.

Per quanto riguarda la Sezione 1 “Benessere Organizzativo”, gli ambiti A “Ambiente di lavoro”, B “Le discriminazioni”, E “Il mio lavoro”, H “Il senso di appartenenza” e I “L'immagine del mio Ateneo” ottengono una valutazione sostanzialmente positiva.

Sul tema dell'equità (ambito C “L'equità nel mio Ateneo”) si evidenziano giudizi non positivi con riferimento all'equità nella distribuzione delle responsabilità e nell'assegnazione del carico di lavoro. Giudizi severi emergono anche sul rapporto tra impegno richiesto e retribuzione, nonché sulla differenziazione della retribuzione in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto.

Con riferimento all'ambito D “Carriera e sviluppo professionale”, emerge insoddisfazione circa l'effettiva chiarezza del percorso di sviluppo professionale di ciascuno, la possibilità che la carriera sia effettivamente legata al merito e che l'Ateneo offra la possibilità di sviluppare capacità e attitudini in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli. Una percentuale consistente di persone giudica il ruolo ricoperto non del tutto adeguato al proprio profilo e non è soddisfatto del proprio percorso all'interno dell'Ateneo.

Da una lettura incrociata degli ambiti E “Il mio lavoro” e F “I miei colleghi”, non si evidenziano criticità rilevanti. La maggioranza del personale ritiene di possedere le competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro e di poterlo fare in autonomia, di essere disponibile nei confronti dei colleghi che, d'altra parte, rispondono con stima e rispetto. Emergono, invece, alcune criticità con riferimento alla circolazione delle informazioni tra le persone e soprattutto alla convinzione che l'Ateneo favorisca adeguatamente il lavoro di gruppo e la collaborazione.

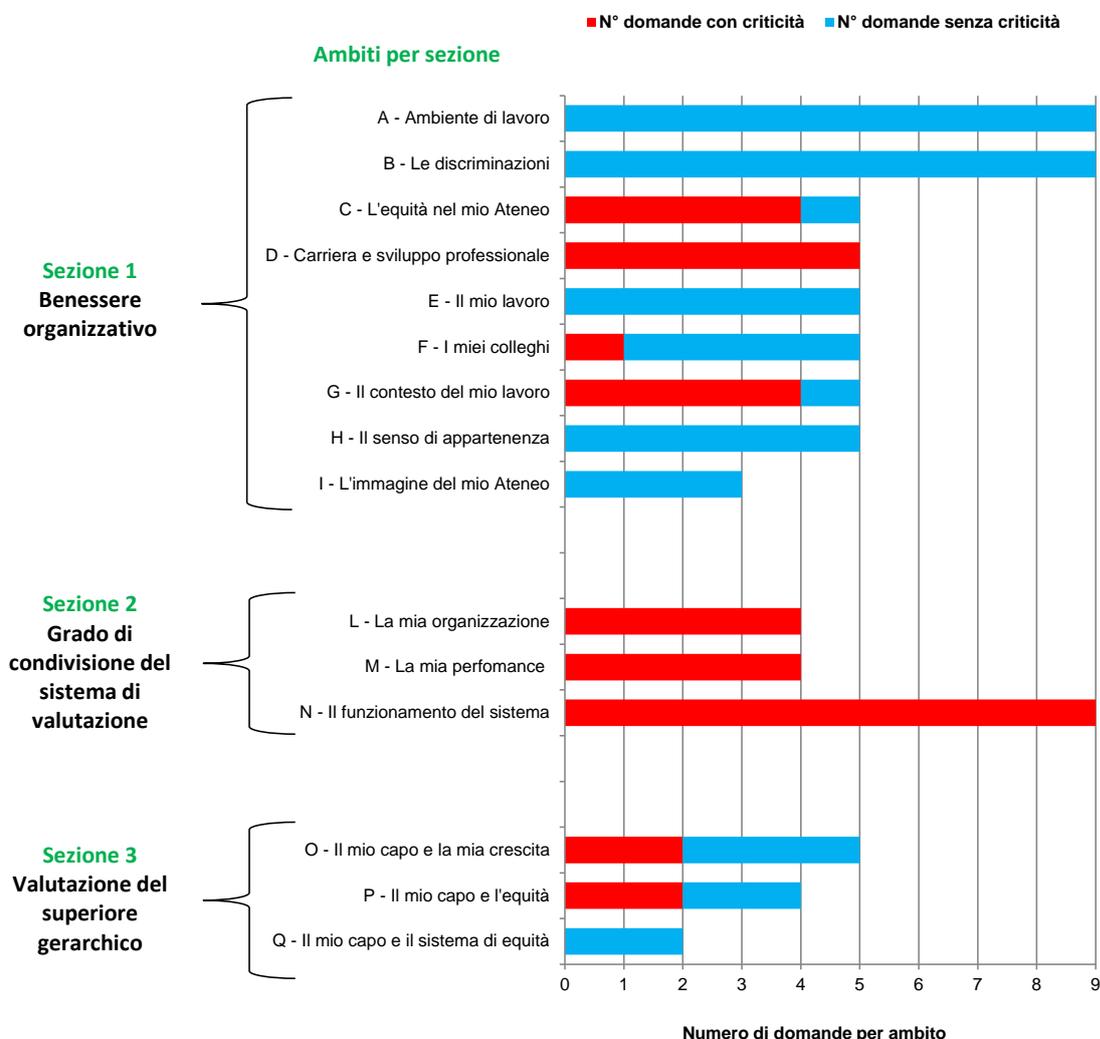
In merito all'ambito G “Il contesto del mio lavoro” emerge un quadro non particolarmente positivo con riguardo agli aspetti relativi all'investimento che l'Ateneo fa sulle persone anche attraverso un'adeguata attività di formazione. Criticità si riscontrano anche con riferimento alla non sufficiente definizione dei compiti e ruoli organizzativi, alla circolazione delle informazioni

²¹ Più di 20% della popolazione di riferimento.

²² La criticità di una singola domanda/asserzione si manifesta quando la somma delle percentuali dei punteggi assegnati “1”, “2” o “3”, che costituiscono il gruppo “Più NO che SI” in termini di condivisione della domanda/asserzione, supera il 50% del totale dei punteggi assegnati su una scala da 1 a 6. Per ulteriori informazioni sulla metodologia di analisi si rinvia alla Relazione pubblicata in <http://www.unipd.it/performance> alla voce “Benessere Organizzativo”.

all'interno dell'Ateneo e alle azioni che l'Ateneo promuove a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e di vita.

Grafico 12 – Indagine sul personale dipendente 2014: principali risultati per ciascuna sezione e ambito del questionario



Fonte: Elaborazioni su dati "Indagine sul personale 2014"

Per quanto riguarda la Sezione 2 "Grado di condivisione del sistema di valutazione", tutti e tre gli ambiti (L "La mia organizzazione", M "La mia performance", N "Il funzionamento del sistema") risultano critici, in particolare con riferimento principalmente ai seguenti aspetti:

- limitata conoscenza delle strategie di Ateneo, scarsa condivisione degli obiettivi strategici e insufficiente chiarezza dei risultati ottenuti;
- elevata percezione che l'Ateneo non premi le persone capaci e che si impegnano;
- poca fiducia sull'effettiva utilità dei risultati della valutazione per il miglioramento della performance individuale;
- inadeguata illustrazione del sistema di valutazione al personale,
- mancato svolgimento di verifiche intermedie e non rispetto della tempistica prevista del sistema.

I problemi legati all'applicazione del sistema di valutazione sono riferiti, dunque, a una scarsa consapevolezza del legame strategie-obiettivi-risultati, a una limitata fiducia nell'equità del sistema stesso e alla percezione di distanza tra i risultati della valutazione e le azioni per il miglioramento della performance individuale. Questo quadro di criticità si accompagna a una carente comprensione del funzionamento del sistema e alla percezione di una sua non adeguata applicazione.

Per quanto riguarda infine la sezione 3 "Valutazione del superiore gerarchico", si evidenziano elementi di criticità relativi alla capacità del "capo" di motivare il personale a dare il massimo nel lavoro, di aiutare i collaboratori a capire come raggiungere i risultati e di gestire efficacemente i problemi e i conflitti. In generale, appare invece positivo il giudizio sulla sua capacità di ascolto circa le proposte avanzate dal personale.

A conclusione dell'indagine, il NdV, considerato il tasso di risposta molto positivo, suggerisce un impegno dell'Ateneo ad un'ampia diffusione dei risultati ed alla realizzazione di interventi mirati a risolvere le principali criticità emerse.

Alla luce dei risultati emersi, il NdV evidenzia il forte senso di appartenenza e la percezione di possedere competenze e capacità adeguate al buon funzionamento dell'Università come fattori su cui l'Ateneo deve insistere ed investire.

Il NdV invita, inoltre, l'Ateneo a riflettere su alcuni ambiti per i quali emerge la necessità di avviare interventi migliorativi:

- organizzazione del lavoro, ad esempio definizione di compiti e ruoli organizzativi, distribuzione delle responsabilità e assegnazione del carico di lavoro, conciliazione dei tempi di lavoro e di vita;
- formazione, sviluppo professionale, possibilità di carriera collegate a strategie, priorità e obiettivi di Ateneo;
- diffusione di informazioni sia nei gruppi che nell'Ateneo in generale, anche attraverso un forte investimento nella diffusione di informazioni relative alle strategie, obiettivi e risultati raggiunti.

Meritano attenzione i dati che evidenziano situazioni di malessere da parte di una ridotta percentuale (comunque rilevante) del personale a causa di disagi legati allo svolgimento del proprio lavoro. Il NdV raccomanda un approfondimento per verificare la rilevanza del fenomeno e per trarne quindi indicazioni operative coerenti.

Con riferimento al sistema di misurazione e valutazione, anche alla luce delle aspettative emerse in merito all'importanza della diffusione di una cultura del merito, il NdV ritiene opportuno che l'Ateneo proceda a:

- intensificare gli interventi relativi alla conoscenza del sistema, alla metodologia utilizzata e ai ruoli di tutti i soggetti coinvolti;
- rafforzare la formazione di valutatori e valutati per fornire a tutti strumenti di conoscenza e di condivisione del sistema;
- avviare opportune revisioni della tempistica del processo di valutazione.

In generale emerge la necessità di potenziare ulteriormente una cultura che veda la valutazione come un "processo" che coinvolga tutta la struttura e che favorisca la crescita e lo sviluppo del personale.

Infine, il NdV auspica che i risultati di tale indagine contribuiscano a mettere in atto politiche e interventi che favoriscano la crescita e il benessere del personale.

4.5.2. FORMAZIONE

La formazione rappresenta uno strumento privilegiato per favorire l'apprendimento organizzativo ed è un fattore strategico di successo per i processi di innovazione nella pubblica amministrazione. Attuare politiche attive del personale in ottica di valorizzazione dei dipendenti significa garantire loro benessere professionale, oltre che assicurare livelli di performance in linea con le aspettative dell'organizzazione nel perseguimento delle finalità assegnate.

Il NdV apprezza che nella stesura del Piano di Formazione 2015–2017 l'Ateneo abbia scelto di privilegiare un approccio coerente con il documento "Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova" (documento approvato dal CdA il 16.12.2013) e con quanto elaborato nell'ambito del "Piano della Performance di Ateneo 2015–2017", oltre che del "Piano triennale di prevenzione della corruzione" e del "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità riferiti al triennio 2015–2017".

Il NdV prende atto che a partire dal 2015 si darà avvio ad uno studio per la valutazione dell'impatto della formazione sui comportamenti e sulle prestazioni individuali in ambito lavorativo, per verificare la reale efficacia dell'azione formativa ai fini della crescita professionale e personale dei dipendenti.

Per quanto riguarda l'opportunità di raccogliere giudizi e proposte da parte del personale per migliorare la progettazione degli interventi formativi e renderli rispondenti ai reali bisogni di formazione del personale, il NdV suggerisce di avviare anche un'analisi dei fabbisogni formativi a scadenza periodica. L'ultima a disposizione risale al 2008.

Il NdV accoglie con favore l'avvio nel 2015 di una nuova iniziativa rivolta a tutti i dipendenti di Ateneo il "Portale della Formazione" ossia un sistema informativo per la diffusione delle informazioni sulle iniziative formative rivolte al personale e per la gestione della formazione svolta dal singolo dipendente.

Per quanto riguarda le iniziative formative realizzate nel 2014, il Report della Formazione ne rendiconta 71, per un totale di 185 edizioni di corso e 1.744 ore di formazione, Tabella 22.

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

Dati di sintesi	2013	2014
Iniziative formative	56	71
Edizioni erogate	138	185
Ore erogate	1.726	1.744
Personale formato	1.318	2.719
Ore medie fruite pro-capite	22,86	12,88

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e Sviluppo Risorse Umane

Il confronto con l'anno precedente mostra un incremento del numero delle attività formative, delle edizioni e delle ore erogate. Nel 2014 le persone formate risultano 2.719 (di cui 590 del personale docente in notevole aumento rispetto al 2013) e le ore medie fruite pro-capite 12,88 (in diminuzione rispetto alle 22,86 dello scorso anno).

Il personale tecnico-amministrativo formato rappresenta l'86,3% del totale al 31.12.2014 (Tabella 23). La distribuzione in base all'afferenza delle diverse strutture è equilibrata: dall'84,8% del personale tecnico-amministrativo dei dipartimenti al 90,1% del personale tecnico-amministrativo dell'Amministrazione Centrale.

Tabella 23 – Personale tecnico-amministrativo: incidenza in valore assoluto e in percentuale del personale formato nel 2014 sul totale dei dipendenti al 31.12.2014 per struttura nell'Ateneo di Padova

Struttura	Personale tecnico-amministrativo		
	Totale personale al 31.12.2014	Totale personale formato nel 2014	
		v.a.	%
Amministrazione Centrale	505	455	90,1
Centro di Ateneo per le Biblioteche	206	178	86,4
Centri	161	140	87,0
Dipartimenti	1.355	1.149	84,8
TOTALE	2.227	1.922	86,3

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e Sviluppo Risorse Umane

Se si considera, invece, la distribuzione del personale tecnico-amministrativo formato per categoria (Tabella 24), i dirigenti risultano avere la percentuale più bassa (62,5%), seguiti dal personale di categoria B (75,7%), mentre le restanti categorie si attestano tutte sopra l'85%

Tabella 24 – Personale tecnico-amministrativo: incidenza in valore assoluto e in percentuale del personale formato nel 2014 sul totale dipendenti al 31.12.2014 per categoria nell'Ateneo di Padova

Categoria	Personale tecnico-amministrativo		
	Totale personale al 31.12.2014	Totale personale formato	
		v.a.	%
Dirigenti	8	5	62,5
EP	125	107	85,6
D	854	760	89,0
C	1.063	916	86,2
B	177	134	75,7
TOTALE	2.227	1.922	86,3

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e Sviluppo Risorse Umane

Nel 2014 i corsi di formazione online, attraverso l'uso della piattaforma Moodle messa a disposizione del personale, hanno riguardato l'avvio di un corso obbligatorio, rivolto a tutto il personale, tecnico-amministrativo e docente, in materia di Anticorruzione, Trasparenza ed Integrità, in applicazione della L. 190/2012. La modalità di erogazione on line riguarda inoltre i corsi in materia di Sicurezza, in linea con il "Progetto Formativo sulla Tutela della Salute e della Sicurezza in Ambiente Universitario".

Oltre alla formazione generale obbligatoria per i neoassunti e per i volontari del Servizio Civile, è stato presidiato il processo di formazione rivolto ai frequentanti dei laboratori di ricerca (laureandi, assegnisti, dottorandi, frequentanti in genere, ecc.).

L'Ateneo è inoltre test center per l'acquisizione della certificazione ECDL Core Level (patente europea del Computer) che attesta l'insieme minimo delle conoscenze necessarie per lavorare professionalmente con il computer. Il personale tecnico-amministrativo ha la possibilità di conseguire la certificazione ECDL attraverso quote di pagamento agevolate. Sono 74 le attestazioni rilasciate nel corso del 2014.

Con riferimento alla valutazione delle iniziative formative, il questionario online proposto ai corsisti a fine corso prevede la valutazione dei seguenti indici di qualità: raggiungimento degli obiettivi, chiarezza dei contenuti, adeguatezza del materiale e degli ausili didattici, utilità delle conoscenze rispetto al ruolo, chiarezza di esposizione, capacità di coinvolgimento e

disponibilità verso i partecipanti. Viene chiesto, inoltre, di indicare i punti di forza, gli aspetti di miglioramento del corso e i propri bisogni formativi.

La Tabella 25 mostra il grado generale di soddisfazione dei corsi su una scala da 1 a 4 negli anni 2013 e 2014. Si registra nel 2014 un leggero peggioramento del grado di soddisfazione.

Tabella 25 – Grado di soddisfazione su scala da 1 a 4 negli anni 2013 e 2014

2013	2014
3,3	3,0

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e Sviluppo Risorse Umane

Per quanto riguarda il 2014 è stato assegnato un budget di 227.000 euro per quanto concerne la formazione soggetta a vincolo di spesa e di 100.000 euro per quanto riguarda la formazione non soggetta a vincolo (formazione obbligatoria).

Per quanto riguarda il bilancio consuntivo 2014, nella logica della contabilità finanziaria, gli impegni di spesa sono stati di 178.549 euro per quanto riguarda la formazione soggetta a vincolo di spesa, e di 101.200 euro per quanto riguarda la formazione obbligatoria.

Tale investimento è in linea con quanto destinato alla formazione lo scorso anno mentre i costi sono aumentati rispetto al 2013.

Nell'ambito dell'indagine sul benessere realizzata dal NdV è emerso che il 63,9% dei rispondenti ritiene che l'Ateneo non investa sufficientemente sulla crescita delle persone attraverso un'adeguata attività di formazione. In considerazione di tale indicazione e di altre informazioni che derivano dai risultati dell'indagine con riferimento ad una non sufficiente chiarezza sui temi dello sviluppo professionale e delle possibilità di crescita e carriera, il NdV suggerisce all'Ateneo di approfondire gli aspetti relativi a:

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

Il NdV raccomanda inoltre un'attenta valutazione dell'effettivo contributo che gli interventi formativi hanno portato al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi. È opportuno impostare verifiche legate ai cambiamenti di comportamento che la formazione ha generato e agli impatti degli interventi sull'organizzazione nel suo complesso.

4.5.3. PARI OPPORTUNITÀ

Nell'ambito dell'Ateneo risultano operanti diversi soggetti e organismi che con ruoli e competenze diversificate, si occupano dei temi legati allo sviluppo delle pari opportunità.

Per quanto riguarda le azioni messe in atto nel corso degli anni 2014 e 2015 si ricordano di seguito i principali progetti sviluppati:

- Progetto "Integrating technology in higher education to enhance work life balance";
- Progetto telelavoro;
- Progetto asilo nido aziendale;
- Progetto europeo "Gender TIME" VII programma quadro;
- Implementazione di organismi per le pari opportunità in Ateneo;

- Istituzione di un “Punto di ascolto per il benessere e la salute della persona nel posto di lavoro” (D.Lgs. 81/08; D.M. 24.03.2004).

Sono state inoltre realizzate numerose attività culturali e scientifico didattiche.

Il NdV apprezza quanto realizzato dall’Ateneo in tema di pari opportunità in particolare che si sia giunti alla definizione del regolamento CUG e alla stesura del Piano di azioni positive per il 2015-2017²³ (l’ultimo Piano era del 2011). Il NdV apprezza inoltre che in quest’ultimo documento si preveda la raccolta dati sul bilancio di genere, si sollecitino iniziative formative oltre che sul linguaggio di genere anche sul gender equality e si proponga un allargamento del concetto di pari opportunità verso lo sviluppo di una politica mirata a contrastare le discriminazioni e a promuovere l’inclusività.

Il NdV raccomanda all’Ateneo di:

- impegnarsi nello sviluppo del bilancio di genere tenendo conto anche di quanto fino ad ora realizzato nell’ambito del progetto “Gender TIME;
- monitorare alcune linee di intervento e progetti per una verifica specifica sulla realizzazione delle fasi/attività previste soprattutto per progetti che si sviluppino su un arco temporale ampio;
- favorire un ulteriore miglioramento per il coordinamento tra i vari organismi che si occupano di pari opportunità in modo da consentire un proficuo lavoro in una logica di integrazione e sinergia tra le diverse componenti interne.

²³ È previsto che il Piano venga approvato dal CdA nei prossimi mesi.

5. LA RICERCA

Nel 2013 è stato approvato il documento che esplicita le linee strategiche dell'Ateneo per il triennio 2014-2016 e definisce un insieme di indicatori misurabili per l'efficienza e il miglioramento dell'azione dell'Ateneo nel campo della ricerca. Gli obiettivi generali sono stati ripresi nel Piano della Performance 2014 e sono di seguito indicati:

- consolidare il primato dell'Università di Padova sancito dalla VQR 2004-2010, rafforzando le attività di ricerca e incrementando la produzione scientifica nelle diverse aree dell'Ateneo, favorendone la ricaduta sulla didattica;
- potenziare il trasferimento delle conoscenze e la formazione di capitale umano a favore della società e della comunità territoriale di riferimento, ivi inclusa la pubblica amministrazione;
- attivare meccanismi premiali per i docenti che ottengono risultati di eccellenza nella ricerca;
- riconoscere e rispettare nelle politiche per la ricerca la carta europea dei ricercatori.

Ciascuno di questi obiettivi generali si articola in uno o più obiettivi specifici, che sono stati oggetto dell'azione degli organi centrali di ateneo deputati e di quelli decentrati.

Al fine di migliorare il coordinamento tra le attività di ricerca in Ateneo, nel 2010 è stato istituito l'Osservatorio della Ricerca (OdR). Quest'organo ha il compito, in collaborazione con la Commissione Scientifica di Ateneo (CSA), di organizzare e aggiornare le banche dati di Ateneo sui prodotti della ricerca, nonché di raccogliere dati e informazioni utili per valutare le strutture e le iniziative di Ateneo per la ricerca. L'OdR propone parametri e criteri per la classificazione della produttività scientifica.

L'OdR opera sia in forma collegiale che per gruppi di lavoro ristretti. Nell'anno accademico oggetto di questo rapporto i temi prevalentemente affrontati sono stati:

- valutazione ex post dei finanziamenti di ricerca di Ateneo. In particolare, l'OdR ha fatto un'analisi complessiva ex post dell'esperienza dei progetti strategici di Ateneo (bando 2008) nell'ambito della quale ha formulato alcuni suggerimenti di carattere strategico per il miglioramento dell'efficacia dell'iniziativa da parte dell'Ateneo;
- formulazione di proposte relative all'utilizzo degli indicatori emersi dagli esercizi valutativi VQR, unitamente ad altri indicatori interni di Ateneo, al fine del miglioramento del modello di ripartizione delle risorse di Ateneo tra dipartimenti. Al riguardo, l'OdR ha prodotto dei documenti interni di carattere propositivo e che, tenuto conto del cambio di criteri di valutazione delle attività di ricerca nella VQR 2011-2014, evidenziano alcune criticità in merito allo sviluppo di indicatori di variazione rispetto al passato.

Il NdV apprezza l'avvio dell'azione di analisi e verifica delle procedure di selezione dei progetti e del controllo ex post dei finanziamenti per la ricerca e auspica che questo modo di operare diventi consuetudine nell'ottica del mantenimento degli alti livelli di qualità della ricerca nell'ateneo patavino e in quella del miglioramento continuo delle performance a livello nazionale e internazionale.

Nell'a.a. 2014/15 l'attività di ricerca dell'Università di Padova ha mantenuto l'articolazione dell'anno precedente, si è quindi svolta in 32 dipartimenti, 16 centri interdipartimentali di ricerca e 8 centri di Ateneo ed è organizzata all'interno di 17 aree scientifiche, non del tutto coincidenti con le 14 definite dal Consiglio Universitario Nazionale (CUN).

Alla luce degli obiettivi sopraesposti, l'attività di ricerca si può descrivere come articolata nei seguenti punti:

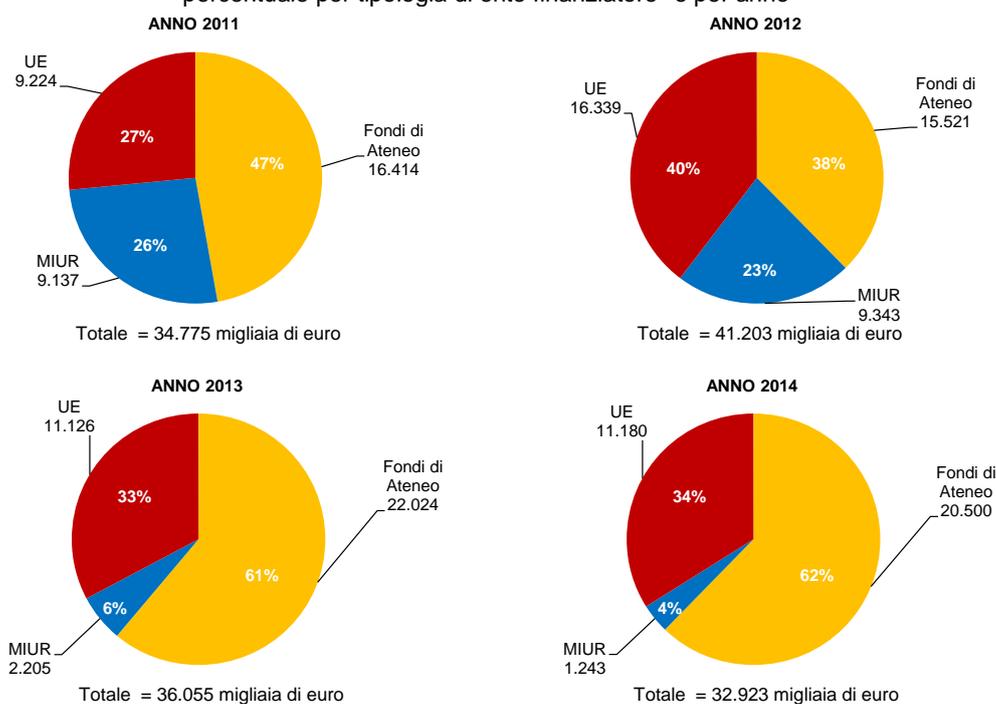
- attività di ricerca per tipologia di finanziamento;
- prodotti della ricerca;
- terza missione.

Nelle seguenti pagine ciascun punto viene analizzato più in dettaglio.

5.1. FINANZIAMENTI PER LA RICERCA

Negli ultimi anni i finanziamenti per la ricerca hanno visto una forte contrazione di fondi ministeriali (Grafico 13). Nonostante il calo degli stanziamenti da parte del MIUR, l'Ateneo di Padova ha cercato soluzioni alternative per non penalizzare quella che è una delle attività principali di una università. Nell'analisi non sono stati considerati i fondi provenienti da altri enti pubblici, fondazioni e imprese private perché non si dispone di dati omogenei per gli anni considerati.

Grafico 13 – Finanziamenti per la ricerca: composizione in valore assoluto (in migliaia di euro) e in percentuale per tipologia di ente finanziatore* e per anno



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

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

Nel 2012 si è riscontrato un significativo aumento del finanziamento complessivo, dovuto principalmente al finanziamento congiunto dei progetti PRIN relativi a due bandi consecutivi. Dopo quell'anno, il finanziamento MIUR ha subito un crollo nel 2013, perdurato nel 2014. Anche il finanziamento proveniente dall'Unione Europea, dopo un notevole incremento nel 2012, si è stabilizzato attorno agli 11.180 migliaia di euro negli ultimi due anni.

È apprezzabile l'impegno che l'Ateneo si assume nel supplire alla mancanza di finanziamenti provenienti dal MIUR con fondi del bilancio proprio.

5.1.1. FONDI DI ATENEO

Nel 2014 l'Ateneo ha finanziato con i propri mezzi numerose attività articolate in varie iniziative per un totale di oltre 20,5 milioni di euro.

Nell'anno di riferimento, al fine di assegnare i fondi con criteri di premialità e di promozione di nuove attività, la CSA, in accordo con i direttori di dipartimento e con l'OdR, ha definito uno schema generale di ripartizione, che utilizza per tutti i finanziamenti di Ateneo per la ricerca assegnati ai dipartimenti (Progetti di Ricerca di Ateneo, Progetti per Assegni Junior, ex 60%), gli stessi tre indicatori basati su risultati e dati ANVUR per la valutazione dei dipartimenti:

- qualità dei prodotti della ricerca;
- capacità di attrarre finanziamenti da bandi competitivi;
- mobilità internazionale e internazionalità dei prodotti.

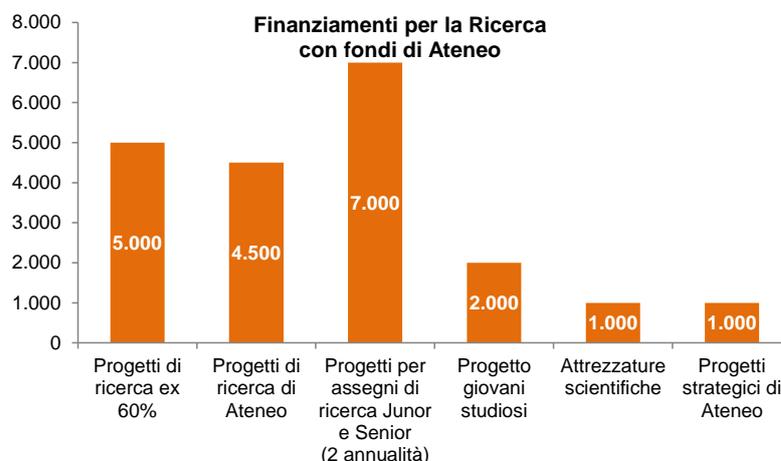
Gli indicatori hanno pesi differenti per le diverse iniziative, riservando un contributo minoritario ad un quarto indicatore, diversificato per ciascuna delle iniziative, al fine di riconoscere peculiari prestazioni o perseguire specifici obiettivi.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 23 giugno 2014, ha approvato i nuovi "Criteri generali di ripartizione delle risorse finanziarie per la ricerca" e assegnato i finanziamenti ai dipartimenti. Questi finanziamenti hanno riguardato:

- Finanziamento per il supporto alla ricerca ordinaria (ex 60%) (5.000 migliaia di euro);
- Progetti di Ricerca di Ateneo (4.500 migliaia di euro);
- Progetti per Assegni di Ricerca Junior e Senior (3.500 migliaia di euro per 2 annualità di assegni);
- Progetto Giovani Studiosi (2.000 migliaia di euro).

L'avvenuta assegnazione è riportata anche nel Grafico 14.

Grafico 14 – Fondi di Ateneo: finanziamento in euro per tipologia di progetto nell'anno 2014



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

Il finanziamento dei fondi ex 60% è stato assegnato ai dipartimenti e gli stessi hanno deciso autonomamente come suddividerlo tra i ricercatori afferenti. I fondi per i progetti di ricerca di ateneo (PRAT), Tabella 26, e per gli assegni di ricerca junior sono stati assegnati da apposite commissioni di dipartimento mentre la selezione per il conferimento degli assegni di ricerca senior è stata effettuata dalle 17 commissioni di area.

Tabella 26 – Progetti di Ricerca di Ateneo (Bando 2014): numero di progetti presentati e finanziati, importo stanziato a Bilancio Universitario (BU) e finanziamento assegnato per dipartimento

Dipartimento	N. Progetti presentati	N. Progetti finanziati	Importo stanziato a BU (euro)	Finanziamento assegnato (euro)
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	9	3	121.084	110.881
Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'arte, del Cinema e della Musica	5	4	137.024	130.000
Biologia	14	6	264.582	256.116
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	6	3	82.555	82.555
Diritto Privato e Critica del Diritto	1	1	47.756	38.333
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	1	1	49.149	32.833
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	7	6	227.334	215.668
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	11	6	368.696	357.030
Geoscienze	4	4	157.493	145.827
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	6	4	166.870	166.100
Ingegneria dell'informazione	16	7	258.705	258.705
Ingegneria Industriale	25	4	234.945	223.279
Matematica	6	6	128.660	136.762
Medicina	12	4	173.224	167.505
Medicina Animale, Produzioni e Salute	4	2	87.556	93.000
Medicina Molecolare	12	3	131.213	124.572
Neuroscienze Scienze Npsrr	4	1	31.555	31.555
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	6	2	52.411	53.300
Psicologia Generale	5	3	108.622	96.958
Salute della Donna e del Bambino	6	2	111.129	111.129
Scienze Biomediche	11	5	173.435	173.435
Scienze Cardiologiche, Toraciche e Vascolari	12	3	119.487	107.821
Scienze Chimiche	13	6	333.628	333.628
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	7	3	146.699	135.033
Scienze del Farmaco	3	3	151.138	148.373
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	7	2	97.174	89.900
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	8	3	93.301	93.301
Scienze Statistiche	2	2	82.688	81.000
Scienze Storiche, Geografiche e dell'antichità	3	2	85.514	83.617
Studi Linguistici e Letterari	6	3	78.442	72.000
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	4	3	109.913	98.913
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	6	2	88.020	82.000
TOTALE	242	109	4.500.000	4.331.129

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

I dettagli dei finanziamenti per assegni di ricerca junior e senior sono riportati nelle tabelle successive. Come si può vedere dalla Tabella 27, i progetti presentati per il finanziamento di assegni di ricerca junior sono stati 257, provenienti da tutti i 32 dipartimenti dell'Ateneo. La

maggior parte delle domande riguardava assegni di durata biennale. Gli assegni complessivamente finanziati sono stati 136, con un corrispettivo cofinanziamento di 2.164.313 euro sul bilancio di Ateneo.

Tabella 27 – Progetti per assegni di ricerca Junior (Bando 2014): numero di richieste valutate e di assegni junior finanziati, importo stanziato a Bilancio Universitario (BU) e cofinanziamento assegnato per dipartimento

Dipartimento	N. richieste valutate	N. assegni Junior finanziati			Importo stanziato a BU (euro)	Cofin annuale a carico del BU (euro)
		Totali	di cui			
			annuali	biennali		
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	6	5	1	4	64.963	75.166
Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'arte, del Cinema e della Musica	8	4	1	3	51.698	58.722
Biologia	13	7	2	5	93.131	101.597
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	3	3	-	3	35.561	35.561
Diritto Privato e Critica del Diritto	4	2	1	1	34.911	44.334
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	3	2	-	2	37.236	46.666
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	24	8	-	8	133.519	145.185
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	15	10	-	10	118.449	130.115
Geoscienze	6	4	1	3	55.067	66.732
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	9	3	-	3	64.244	64.999
Ingegneria dell'informazione	19	8	-	8	99.158	99.158
Ingegneria Industriale	17	9	4	5	98.312	109.978
Matematica	5	4	-	4	85.434	77.332
Medicina	15	7	-	7	78.806	84.525
Medicina Animale, Produzioni e Salute	2	2	-	2	33.209	27.765
Medicina Molecolare	10	4	2	2	61.186	67.827
Neuroscienze Scienze	3	2	-	2	41.604	41.604
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	6	4	2	2	47.557	46.668
Psicologia Generale	7	4	-	4	50.932	62.596
Salute della Donna e del Bambino	3	2	-	2	38.233	38.233
Scienze Biomediche	10	4	-	4	67.189	67.189
Scienze Cardiologiche, Toraciche e Vascolari	3	3	3	-	40.516	52.182
Scienze Chimiche	7	6	-	6	92.686	92.686
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	11	5	-	5	53.742	65.408
Scienze del Farmaco	7	3	-	3	54.567	57.332
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	4	3	-	3	62.725	69.999
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	9	4	-	4	53.998	53.996
Scienze Statistiche	5	2	-	2	35.792	37.480
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	5	2	-	2	44.769	46.666
Studi Linguistici e Letterari	12	4	-	4	74.530	80.972
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	3	3	1	2	44.999	55.999
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	3	3	1	2	53.621	59.641
TOTALE	257	136	19	117	2.002.344	2.164.313

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

La selezione per gli assegni senior è stata ancora più stringente (Tabella 28), sono stati presentati 253 progetti di cui hanno ottenuto il finanziamento 59. Le aree che hanno presentato

il maggior numero di progetti sono state: 12.Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche (37 progetti), 07.Scienze Mediche (29 progetti), 13.Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche (27 progetti). Le aree che hanno ottenuto un maggior numero di progetti finanziati sono state: 07.Scienze Mediche con 7 progetti finanziati, 06.Scienze Biologiche con 6 progetti finanziati su 23 presentati e 08.Scienze Agrarie e Veterinarie con 6 progetti finanziati su 22 presentati.

Tabella 28 – Progetti per assegni di ricerca senior (Bando 2014): numero di richieste valutate e di assegni senior finanziati, importo stanziato a Bilancio Universitario (BU) e cofinanziamento assegnato per dipartimento

Area Ateneo	N. domande presentate	Quote Senior Assegnate Anno 2014
01 - Scienze Matematiche	18	2
02 - Scienze Fisiche	12	4
03 - Scienze Chimiche	5	3
04 - Scienze del Farmaco	5	2
05 - Scienze della Terra	8	2
06 - Scienze Biologiche	23	6
07 - Scienze Mediche	29	7
08 - Scienze Agrarie e Veterinarie	22	6
09 - Ingegneria Civile e Architettura	9	3
10 - Ingegneria Industriale	10	4
11 - Ingegneria dell'Informazione	9	3
12 - Scienze dell'antichità, filologico-letter. e storico-artist.	37	4
13 - Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche	27	3
14 - Scienze Giuridiche	10	2
15 - Scienze Economiche e Statistiche	7	2
16 - Scienze Politiche e Sociali	14	2
17 - Scienze Psicologiche	8	4
TOTALE	253	59

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

È continuato l'impegno dell'Ateneo per lo stanziamento di fondi per l'acquisizione di nuove apparecchiature scientifiche. La selezione delle richieste è stata effettuata dalla Commissione attrezzature scientifiche di Ateneo. La Tabella 29 riporta i risultati della selezione 2014.

Tabella 29 – Attrezzature scientifiche: finanziamento in euro per area e per dipartimento nell'anno 2014

Area Ateneo	Dipartimento	Attrezzatura	Cofin Ateneo (euro)	Cofin Struttura (euro)	Costo Totale (euro)
2	Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	Modulo completo di elettrofisiologia per doppio patch-clamp da integrare nel microscopio multifotone	53.060	13.266	66.326
3	Scienze Chimiche	Spettrometro NMR 400 MHz	89.950	90.000	179.950
4	Scienze del Farmaco	Time-lapse Microscopy: sistema confocale/spettrale con incubatore e perfusore automatizzato	143.000	40.000	183.000

Area Ateneo	Dipartimento	Attrezzatura	Cofin Ateneo (euro)	Cofin Struttura (euro)	Costo Totale (euro)
6	Biologia	Analizzatore-Separatore fluorimetrico di cellule in vivo (FACS-Fluorescence Activated Cell Sorter)	120.000	30.000	150.000
7	Neuroscienze Scienze	Sistema di navigazione a localizzazione elettromagnetica STEALTHSTATION S7 AXIEM	83.600	31.400	115.000
7	Scienze Cardiologiche, Toraciche e Vascolari	Inductively Coupled Plasma - Mass Spectrometry (ICP-MS)	75.000	50.000	125.000
7	Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	QX200TM Droplet DigitalTM PCR System (sistema di analisi quantitativa mediante digital PCR)	49.788	30.000	79.788
7	Medicina Molecolare	Sistema cromatografico per la purificazione di proteine ricombinanti o native in macro scala.	65.840	16.460	82.300
8	Territorio e Sistemi Agro-Forestali	Cromatografo Ionico, comprensivo di degassatore, autocompionatore e set per anioni e cationi.	40.979	12.444	53.423
9	Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	Sistema integrato di caratterizzazione morfologica 3D multiscala	99.446	40.000	139.446
10	Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	Apparecchiatura per la misura della diffusività termica e della conduttività termica dei materiali	50.000	15.209	65.209
11	Ingegneria dell'informazione	Sistema integrato per la caratterizzazione spettrale di qualsiasi tipo di cella solare	56.000	22.291	78.291
15	Scienze Storiche, Geografiche e dell'antichità	Attrezzature e software professionali per la realizzazione di interviste e documentari scientifici	46.864	11.716	58.580
17	Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	Sistema per la registrazione simultanea multi-soggetto di EEG	111.899	36.725	148.624
TOTALE			1.085.426	439.511	1.524.937

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

Infine, sono stati stanziati 1,2 milioni di euro posti a cofinanziamento dei costi della ricerca dei progetti che verranno selezionati dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo nell'ambito del bando Starting Grants, pubblicato nel 2015, di cui si è conclusa solo la prima fase di valutazione.

5.1.2. FONDI MIUR SU PROGETTI SPECIFICI

Nel periodo oggetto del presente rapporto il finanziamento proveniente dal MIUR è stato ridotto di circa 7 volte rispetto agli anni in cui erano stati banditi progetti PRIN. Il finanziamento ottenuto, di circa 1,2 milioni di euro, ha essenzialmente riguardato i progetti SIR-Scientific Independence of young Researchers. Come si evince dal titolo del bando, esso era indirizzato al finanziamento di giovani ricercatori che intendessero avviare un'attività di ricerca di alto profilo sotto la guida di un Principal Investigator-PI (anch'esso giovane in quanto all'atto del bando non doveva aver compiuto i 40 anni e non doveva aver conseguito il dottorato di ricerca da più di 6 anni). I concorrenti dovevano indicare un'istituzione ospitante presso la quale svolgere il progetto in caso di finanziamento; a sua volta l'istituzione ospitante doveva

impegnarsi, attraverso un'apposita dichiarazione, a rispettare l'indipendenza del PI, nonché a stipulare un contratto con i PI ammessi a finanziamento che non fossero già dipendenti a tempo indeterminato dell'istituzione ospitante stessa come ricercatori o docenti. La valutazione delle proposte, che si è svolta in due fasi, si è avvalsa di 3 comitati di selezione, uno per ogni macrosettore ERC e in entrambe le fasi, si è ricorsi all'apporto di revisori esterni.

Gli esiti della valutazione dei progetti presentati, resi noti nel 2015, mostrano come l'Università di Padova sia la terza host institution a livello nazionale secondo il finanziamento ottenuto dal MIUR. Seguono il CNR e l'Università di Roma-La Sapienza (Tabella 30). Se Padova viene confrontata con le università di riferimento (evidenziate nel grafico con il blu), si colloca al secondo posto.

Tabella 30 – Finanziamenti SIR (bando 2014): posizionamento degli atenei secondo il finanziamento MIUR ottenuto

N.	Host Institution	N. progetti finanziati	Finanziamento Miur assegnato (euro)
1	Consiglio Nazionale delle Ricerche	12	4.891.370
2	Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	11	4.381.023
3	Università degli Studi di PADOVA	8	3.553.119
4	Università degli Studi di NAPOLI "Federico II"	9	3.250.740
5	Università degli Studi di BOLOGNA	9	3.143.612
6	Università degli Studi di TRIESTE	5	2.780.645
7	Università degli Studi di FIRENZE	5	2.407.024
8	Università degli Studi di PARMA	5	2.016.051
9	Politecnico di MILANO	6	1.876.069
10	Università degli Studi di PERUGIA	4	1.782.352
11	Università degli Studi di GENOVA	5	1.680.514
12	Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	4	1.609.559
13	Università degli Studi di MILANO	4	1.469.930
14	Università degli Studi di PAVIA	4	1.406.600
15	Scuola Normale Superiore di PISA	4	1.133.120
16	Università degli Studi di CAGLIARI	3	1.070.599
17	Università degli Studi di BARI ALDO MORO	3	1.037.391
18	Università degli Studi di NAPOLI "L'Orientale"	4	1.027.182
19	Università Cattolica del Sacro Cuore	3	969.760
20	Università degli Studi di TORINO	3	928.400

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

Inoltre, se il risultato finale viene letto rapportando il numero di progetti finanziati con il numero di docenti presenti in Ateneo, che costituiscono il potenziale attrattivo, Padova è stata la migliore tra i grandi atenei: 1 SIR ogni 260 docenti, seguita da Napoli-Federico II (1 ogni 267), Bologna (1 ogni 334) e Roma-La Sapienza (1 ogni 334).

L'Ateneo ha ottenuto finanziamenti dal MIUR per altri progetti quali il progetto per la diffusione della cultura scientifica e i clusters tecnologici nazionali.

5.1.3. FONDI EUROPEI

Nel corso del 2014 è proseguita la partecipazione dell'Ateneo ai vari programmi di finanziamento UE ed in particolare è iniziato il nuovo programma europeo per la ricerca e l'innovazione Horizon 2020 (H2020).

Il Programma H2020 costituisce un'importante opportunità, sia per la creazione e il rafforzamento di network strategici e collaborazioni in ambito internazionale, sia (e non meno importante) per l'acquisizione di risorse finanziarie che a livello nazionale si vanno progressivamente contraendo.

Durante il 2015 Padova ha ottenuto circa 10.500 migliaia di euro con 25 progetti "H2020" approvati, a cui si aggiungono altri 670 migliaia di euro per 4 progetti su programmi UE.

L'Ateneo partecipa al Progetto PISCOPIA, progetto finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito dell'azione Cofinanziamento di Programmi Nazionali e Internazionali (COFUND), programma People del VII PQ. A settembre 2013 è stato pubblicato il bando per l'assegnazione di due tipologie di borse di mobilità: "incoming", per candidati provenienti da qualsiasi paese, europeo o extra-europeo e "re-integration", per candidati provenienti dai paesi membri o Associated Countries che abbiano svolto un periodo di mobilità in un paese terzo e siano interessati a rientrare in Europa. Il bando prevedeva 19 finanziamenti per altrettanti progetti di ricerca. La selezione prevedeva una verifica sull'ammissibilità formale delle domande, la valutazione dei progetti tramite peer-review internazionali e un colloquio con i candidati che avessero superato i primi due step. Sono state presentate complessivamente 181 proposte, di cui 149 sono state dichiarate eleggibili.

L'interesse per questo tipo di finanziamento è evidente dal rapporto tra il numero di progetti presentati e quelli eleggibili. Alla fine del 2014 è stato aperto il secondo bando per il quale sono stati presentati 114 progetti.

5.1.3.1 ATTIVITÀ STRATEGICHE E DI SUPPORTO ALLA RICERCA INTERNAZIONALE

Per quanto riguarda la ricerca finanziata da fonti internazionali, ed europee in particolare, il NdV apprezza il notevole sforzo dell'Ateneo per supportare la partecipazione dei ricercatori ai vari programmi di finanziamento.

Molteplici sono le azioni volte a supportare l'accesso ai programmi di finanziamento europei e la successiva attività di gestione. In particolare, si segnalano le seguenti attività:

- informazione continua sui nuovi bandi, approfondimenti sulle opportunità di finanziamento e diffusione dei documenti della Commissione Europea;
- organizzazione di corsi di formazione rivolti sia al personale docente che al personale amministrativo coinvolto nella gestione e rendicontazione dei finanziamenti (laboratori di scrittura di progetti, corsi sulle problematiche della gestione del personale universitario nei progetti di ricerca, seminari informativi);
- supporto diretto alla presentazione e alla gestione di progetti, con particolare riferimento ai progetti H2020, mediante l'attività di specifici manager della ricerca;
- nuovo "Regolamento per l'erogazione di compensi incentivanti a valere sui fondi competitivi per la ricerca nell'ambito di progetti e programmi dell'Unione Europea o finanziati da altre istituzioni internazionali", entrato in vigore nel 2014.

L'Ateneo ha fortemente investito nel progetto Learning Environments for the Advancement of Doctoral Excellence in European Research (LEADER) per accrescere capacità d'impresa, team work e leadership dei dottorandi prestando, attività di tutoraggio nei moduli dedicati alla ricerca finanziata a livello europeo.

Al fine di promuovere e coordinare la partecipazione dell'Università di Padova alle reti internazionali di ricerca, evitando azioni individuali e non coordinate, è cresciuta l'attenzione a:

- individuare le reti rilevanti nell'ambito della programmazione europea Horizon 2020 e analizzarne la documentazione per l'adesione;
- contattare i gruppi di ricerca dell'Ateneo che lavorano in un'area tematica e promuovere degli incontri per coordinare la partecipazione dell'Ateneo al partenariato europeo e per individuare un referente come primo contatto;
- curare e supportare tutta la fase di adesione all'associazione europea considerata.

5.1.4. FONDI DA ALTRI ENTI

Nel 2014 l'Università di Padova ha continuato la sua azione di reperimento fondi e organizzazione di reti per accedere a finanziamenti da fonti diverse dal MIUR. Le principali linee di intervento sono state:

- Fondo Sociale Europeo – Programma Operativo Regione Veneto;
- Cooperazione Territoriale Europea;
- Finanziamenti Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro (AIRC);
- Ricerca Finalizzata Regionale in materia di Medicina e Sanità;
- Network territoriali per la promozione della ricerca e della conoscenza;
- Fondo Europeo per il sostegno alla Pesca 2007/2013;
- Fondo Europeo per l'Integrazione di Cittadini di Paesi Terzi;
- Polo di ricerca fotovoltaico – Regione Veneto, Fondi FESR;
- Fondo Sociale Europeo – Programma Operativo Regione Veneto.

Merita entrare nel dettaglio delle azioni riguardanti il Fondo Sociale Europeo (FSE). La principale attività è il finanziamento di progetti di ricerca post universitaria miranti allo sviluppo di professionalità ad elevato livello tecnologico, correlate ai fabbisogni espressi dal sistema produttivo locale, attraverso il coinvolgimento del partenariato di aziende del Veneto.

Con un decreto regionale del dicembre 2013 sono stati finanziati 61 progetti da realizzarsi attraverso l'erogazione di 82 assegni di ricerca, per un valore complessivo di finanziamento pari a 3.073.325 euro. Gli assegni di ricerca corrispondevano a due diverse tipologie:

- progetti individuali di ricerca incentrati su una tematica/disciplina/area di ricerca e afferenti ad un settore/comparto economico di rilevanza regionale;
- progetti interdisciplinari e/o interateneo riguardanti un campo di ricerca di particolare complessità tecnico-scientifica ed operativa che necessita di professionalità diverse.

I dipartimenti coinvolti nella realizzazione di tali progetti di ricerca sono stati complessivamente 20 su 32; sono state coinvolte tutte le aree scientifiche di Ateneo con 199 partner aziendali e 20 partner non aziendali.

Cooperazione Territoriale Europea (CTE)

I programmi CTE sono finanziati dal fondo FESR con durata biennale. Nel 2014 non sono stati emanati bandi ma si sono conclusi 12 progetti per un totale di finanziamenti di circa 2 milioni di euro.

L'Ateneo ha pure ottenuto finanziamenti sul Fondo Europeo per l'Integrazione di Cittadini di Paesi Terzi (FEI), sul Fondo Europeo per il sostegno alla Pesca 2007/2013 e per il Polo di ricerca fotovoltaico – Regione Veneto, Fondi FESR.

Sono inoltre stati finanziati 5 nuovi progetti AIRC per un finanziamento totale di 650 mila euro e sempre AIRC ha prolungato il finanziamento di altri 8 progetti per 840 mila euro.

5.2. PRODOTTI DELLA RICERCA

Da gennaio 2012 l'Ateneo ha adottato al posto del catalogo SAPERI U-GOV Ricerca come nuovo strumento per l'inserimento e la catalogazione della produzione scientifica dell'Università di Padova, in linea con gli standard MIUR. Il sito docente ministeriale, gestito dal CINECA, viene alimentato automaticamente dal catalogo stesso e continua a essere utilizzato per la consultazione e l'inserimento delle richieste di finanziamento per i progetti di Ateneo e ministeriali. Il nuovo sistema U-GOV Ricerca, risponde all'esigenza di velocizzare il caricamento dei prodotti di tutti i docenti verso il MIUR e di riconoscere le duplicazioni. La piattaforma è già adottata da molti atenei italiani.

La definizione di docente attivo non è univoca, quindi dipende dalla scelta dei parametri che si utilizzano. È sembrato che un indicatore minimo potesse essere dato dalla pubblicazione di almeno due prodotti nell'arco di tempo considerato (2012-2014).

Considerando i 1.988 docenti presenti continuativamente in Ateneo nel triennio 2012-2014, il 95,4% pubblica (con riferimento a tutte le tipologie di pubblicazione) almeno due volte nel periodo di riferimento (Tabella 31). I docenti pubblicano mediamente 20,3 lavori per triennio, dato che varia all'interno delle aree scientifiche di Ateneo, rispecchiando le diverse caratteristiche delle stesse, senza sostanziali variazioni rispetto al triennio precedente.

Tabella 31 – Prodotti della ricerca: numero di docenti presenti in Ateneo continuativamente negli anni 2012-2014, percentuale di docenti attivi nei trienni 2012-2014 e 2011-2013, numero medio di prodotti scientifici pubblicati nel periodo dal singolo docente attivo per area scientifica di Ateneo

Area scientifica di Ateneo	Docenti presenti continuativamente nel triennio 2012-2014			N. medio di prodotti scientifici pubblicati dal singolo docente nel triennio 2012-2014
	N.	% che ha pubblicato almeno due volte		
		2011-2013	2012-2014	
1. Scienze Matematiche	115	83,9	83,5	7,2
2. Scienze Fisiche	107	97,2	99,1	49,4
3. Scienze Chimiche	84	94,3	95,2	16,0
4. Scienze del Farmaco	52	98,2	98,1	16,6
5. Scienze della Terra	50	98,0	98,0	26,9
6. Scienze Biologiche	152	95,5	95,4	16,1
7. Scienze Mediche	308	93,7	94,8	27,0
8. Scienze Agrarie e Veterinarie	183	97,8	98,9	21,7
9. Ingegneria Civile-Architettura	61	98,4	98,4	21,3
10. Ingegneria Industriale	130	94,7	97,7	26,1
11. Ingegneria dell'Informazione	96	95,9	93,8	29,3
12. Scienze dell'Antichità	130	97,0	96,2	12,5
13. Scienze Storiche, Filosof. e Pedagog.	111	92,9	94,6	12,1
14. Scienze Giuridiche	119	92,4	90,8	9,1
15. Scienze Economico-Statistiche	116	90,9	97,4	11,7
16. Scienze Politico-Sociali	53	93,0	92,5	9,9
17. Scienze Psicologiche	121	98,3	99,2	20,9
TOTALE	1.988	94,6	95,4	20,3

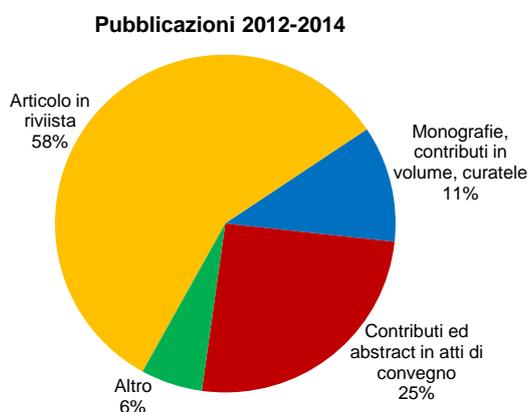
Fonte: Elaborazioni su dati U-GOV Ricerca

L'inattività vede punte del 16,5% per l'area 1.Sienze Matematiche e del 9,2% per l'area 14.Sienze Giuridiche.

Dalla tabella si può notare che negli ultimi trienni il tasso di attività dei docenti si è sostanzialmente stabilizzato su valori molto alti. È probabile che il recente processo di valutazione della qualità della ricerca (VQR 2004-2010) abbia dato un forte impulso all'aggiornamento della banca dati U-GOV da parte della quasi totalità dei docenti. Tale impegno sembra perdurare anche dopo la conclusione della VQR.

Le pubblicazioni del triennio 2012-2014 sono composte principalmente da articoli su rivista (58%), da contributi ed abstract in atti di convegni (25%) e da monografie, contributi in volume e curatele (11%) come illustrato nel Grafico 15.

Grafico 15 – Prodotti della ricerca: composizione percentuale dei prodotti scientifici distinti per tipologia, pubblicati dai docenti presenti nell'Ateneo di Padova continuativamente negli anni 2012-2014 (sul totale delle pubblicazioni senza duplicazioni)



Fonte: Elaborazioni su dati U-GOV Ricerca

Con riferimento alle più importanti tipologie di prodotti scientifici (monografia, articolo su rivista, articolo su libro e brevetti), vengono riportati in Tabella 32, Tabella 33, Tabella 34 i dati sulla distribuzione percentuale dei docenti, distinti per area, che hanno pubblicato a) 0 prodotti, b) 1 o 2 prodotti, c) 3 o 4 prodotti e, infine, d) almeno 5 prodotti.

Nel triennio 2012-2014 quasi il 17,6% dei docenti pubblica 1-2 monografie: questo tipo di produzione è particolarmente presente nelle aree 16.Sienze Politico-Sociali (56,6%), 14.Sienze Giuridiche (43,7%) e 13.Sienze Storiche, Filosofiche e Pedagogiche (il 40,5% dei docenti predilige questo tipo di pubblicazione). Un elevato impegno si registra nella pubblicazione di articoli su rivista: il 60% dei docenti, infatti, pubblica almeno 5 articoli nel triennio con punte nelle aree 3.Sienze Chimiche (85,6%), 7.Sienze Mediche (85,4%) 2.Sienze Fisiche (85%), 8.Sienze Agrarie e Veterinarie (80,3%) e la 17.Sienze Psicologiche (80,2%). Circa il 27% dei docenti pubblica 1 o 2 contributi su volume. Infine, è importante considerare i brevetti, che sono rilevanti, anche se non in termini numerici, per il trasferimento delle ricerche e delle conoscenze in ambito applicativo. Per questi ultimi, i docenti più attivi²⁴ sono quelli collocati nelle aree 4.Sienze del Farmaco (25%), 3.Sienze Chimiche (14,3%), 11.Ingegneria dell'Informazione (9,4%) e 10.Ingegneria Industriale (9,2%).

²⁴ Nel caso dei brevetti, per docente attivo si intende sia l'inventore sia colui che ha depositato il brevetto, tenendo conto anche di quanto stabilito nell'art. 1 comma 3 del Regolamento Brevetti dell'Università degli Studi di Padova.

Tabella 32 – Prodotti della ricerca: composizione percentuale dei docenti presenti in Ateneo continuativamente negli anni 2012-2014 che hanno pubblicato MONOGRAFIE, distinta per numerosità di prodotti e per area scientifica

Area scientifica di Ateneo	MONOGRAFIA				N. medio di monografie per docente
	% di docenti che hanno pubblicato				
	0 monografie	1-2 monografie	3-4 monografie	5 o più monografie	
1. Scienze Matematiche	89,6	8,7	0,0	0,0	0,1
2. Scienze Fisiche	93,5	5,6	0,0	0,0	0,1
3. Scienze Chimiche	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4. Scienze del Farmaco	98,1	1,9	0,0	0,0	0,0
5. Scienze della Terra	66,0	24,0	2,0	0,0	0,3
6. Scienze Biologiche	94,1	5,9	0,0	0,0	0,1
7. Scienze Mediche	88,0	6,2	1,0	0,3	0,1
8. Scienze Agrarie e Veterinarie	83,1	10,4	0,0	0,5	0,2
9. Ingegneria Civile-Architettura	44,3	16,4	0,0	3,3	0,6
10. Ingegneria Industriale	65,4	20,0	3,1	0,0	0,3
11. Ingegneria dell'Informazione	78,1	12,5	2,1	0,0	0,2
12. Scienze dell'Antichità	37,7	33,1	0,0	1,5	0,6
13. Scienze Storiche, Filosofiche e Pedagog.	25,2	40,5	4,5	1,8	0,7
14. Scienze Giuridiche	39,5	43,7	1,7	0,0	0,6
15. Scienze Economico-Statistiche	68,1	19,8	2,6	0,0	0,3
16. Scienze Politico-Sociali	17,0	56,6	1,9	0,0	0,8
17. Scienze Psicologiche	31,4	26,4	6,6	1,7	0,7
TOTALE	69,1	17,6	1,5	0,5	0,3

Fonte: Elaborazioni su dati U-GOV Ricerca

Tabella 33 – Prodotti della ricerca: composizione percentuale dei docenti presenti in Ateneo continuativamente negli anni 2012-2014 che hanno pubblicato ARTICOLI SU RIVISTA, distinta per numerosità di prodotti e per area scientifica

Area scientifica di Ateneo	ARTICOLO SU RIVISTA				N. medio di articoli su rivista per docente
	% di docenti che hanno pubblicato				
	0 art. su riv.	1-2 art. su riv.	3-4 art. su riv.	5 o più art. su riv.	
1. Scienze Matematiche	13,0	21,7	22,6	42,6	4,6
2. Scienze Fisiche	0,9	6,5	7,5	85,0	46,6
3. Scienze Chimiche	3,6	4,8	6,0	85,7	12,0
4. Scienze del Farmaco	1,9	11,5	21,2	65,4	8,6
5. Scienze della Terra	4,0	10,0	10,0	76,0	9,6
6. Scienze Biologiche	2,6	10,5	17,8	69,1	10,3
7. Scienze Mediche	2,9	5,2	6,5	85,4	20,1
8. Scienze Agrarie e Veterinarie	1,6	7,1	10,9	80,3	11,0
9. Ingegneria Civile-Architettura	6,6	16,4	19,7	57,4	7,5
10. Ingegneria Industriale	3,8	8,5	14,6	73,1	11,1
11. Ingegneria dell'Informazione	9,4	14,6	13,5	62,5	11,1
12. Scienze dell'Antichità	22,3	40,8	18,5	18,5	2,5
13. Scienze Storiche, Filosofiche e Pedagog.	17,1	34,2	26,1	22,5	3,6
14. Scienze Giuridiche	27,7	33,6	21,8	16,8	2,4
15. Scienze Economico-Statistiche	8,6	28,4	26,7	36,2	4,9
16. Scienze Politico-Sociali	17,0	35,8	26,4	20,8	3,0
17. Scienze Psicologiche	2,5	6,6	10,7	80,2	10,8
TOTALE	8,0	16,0	15,2	60,8	11,7

Fonte: Elaborazioni su dati U-GOV Ricerca

Tabella 34 – Prodotti della ricerca: composizione percentuale dei docenti presenti in Ateneo continuativamente negli anni 2012-2014 che hanno pubblicato CONTRIBUTI IN VOLUME, distinta per numerosità di prodotti e per area scientifica

Area scientifica di Ateneo	CONTRIBUTO IN VOLUME					N. medio di contributi in volume per singolo docente
	% di docenti che hanno pubblicato					
	0 contributi in volume	1-2 contributi in volume	3-4 contributi in volume	5 o più contributi in volume		
1. Scienze Matematiche	80,0	16,5	1,7	1,7	0,3	
2. Scienze Fisiche	91,6	7,5	0,0	0,9	0,2	
3. Scienze Chimiche	73,8	23,8	2,4	0,0	0,4	
4. Scienze del Farmaco	78,8	21,2	0,0	0,0	0,2	
5. Scienze della Terra	50,0	26,0	10,0	14,0	1,7	
6. Scienze Biologiche	69,7	26,3	2,6	1,3	0,5	
7. Scienze Mediche	66,9	24,7	4,2	4,2	0,8	
8. Scienze Agrarie e Veterinarie	50,8	34,4	7,7	7,1	1,3	
9. Ingegneria Civile-Architettura	39,3	31,1	13,1	16,4	2,1	
10. Ingegneria Industriale	52,3	27,7	9,2	10,8	1,8	
11. Ingegneria dell'Informazione	50,0	34,4	12,5	3,1	1,1	
12. Scienze dell'Antichità	5,4	20,0	27,7	46,9	4,9	
13. Scienze Storiche, Filosofiche e Pedagog.	11,7	18,9	29,7	39,6	4,1	
14. Scienze Giuridiche	16,8	27,7	29,4	26,1	3,9	
15. Scienze Economico-Statistiche	33,6	36,2	14,7	15,5	2,1	
16. Scienze Politico-Sociali	13,2	30,2	18,9	37,7	3,7	
17. Scienze Psicologiche	37,2	38,0	12,4	12,4	1,9	
TOTALE	50,0	26,3	11,0	12,8	1,7	

Fonte: Elaborazioni su dati U-GOV Ricerca

Concludendo, considerando le diverse tipologie di prodotto, si osserva come esse siano rivelatrici della tipologia di ricerca prevalente delle diverse macroaree scientifiche di Ateneo: le monografie e gli articoli su libro sono particolarmente diffusi nella macroarea delle “Scienze umane e sociali”, gli articoli su rivista e i brevetti nelle macroaree di “Scienze della vita” e di “Matematica, scienze fisiche, della comunicazione, ingegneria dell'informazione e scienze della terra”.

5.3. BREVETTI, SPIN-OFF E ALTRE ATTIVITÀ DI TERZA MISSIONE

L'attività di terza missione viene oggi considerata strategica per il sistema universitario nazionale. Il 15.01.2016 l'ANVUR ha pubblicato sul suo sito un documento che esplicita i criteri generali per la valutazione identificati dalla Commissione di Esperti della valutazione per la Terza Missione (CETM). Due sono i grandi settori in cui si pensa di suddividere l'attività di terza missione:

- valorizzazione della ricerca;
- produzione di beni pubblici di natura culturale, educativa, sociale.

Nell'ambito della valorizzazione della ricerca, che è oggetto del presente capitolo, i settori che sono stati individuati sono: 1) gestione della proprietà intellettuale (brevetti), 2) imprese e spin-off, 3) attività conto terzi, 4) strutture di intermediazione.

Conscio dell'importanza che rivestono tutte le attività di terza missione, l'Ateneo si è dato degli obiettivi generali che si possono trovare nella Relazione sulla Performance e nel documento “Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova” per il triennio 2014-2016:

- favorire una relazione più strutturata della ricerca e della formazione con le domande che provengono dal tessuto economico, sociale ed istituzionale del territorio, sia operando un'attività di stimolo all'innovazione e alla qualità, sia sviluppando concrete interazioni mirate a rafforzare la competitività del territorio sotto il profilo economico, sociale, organizzativo e istituzionale, nella prospettiva europea e globale;
- contribuire a promuovere il territorio del Veneto e del nord-est come regione di eccellenza nel contesto europeo e globale, anche attraverso la messa in rete dei tre principali soggetti strategici in un'economia della conoscenza: imprese, università, pubbliche, amministrazioni locali e regionali. Costruire una partnership solida e strutturata di obiettivi, strategie e piani di azione condivisi con gli attori del territorio;
- favorire la coesione sociale e l'investimento nel capitale umano del territorio.

Gli obiettivi sono in linea con le indicazioni ANVUR; pur tuttavia sono ambiziosi e prevedono un forte impegno da parte dell'Ateneo, in particolare nel creare, sviluppare e mantenere solidi legami con il tessuto produttivo del territorio, non sempre ricettivo all'innovazione. Essi sono contemporaneamente molto generali e necessiterebbero di un'articolazione più dettagliata al fine di poter definire una scala di priorità e, di conseguenza, delle tempistiche chiare per il loro conseguimento. Il NdV apprezza lo sforzo fatto, ma suggerisce che gli obiettivi vengano dettagliati e resi misurabili in modo da poterne verificare con continuità il raggiungimento.

Nel corso dell'anno accademico appena concluso è stato nuovamente modificato il Regolamento Brevetti di Ateneo, disciplinando la casistica delle invenzioni scaturite dall'attività di ricerca finanziata da terzi. È previsto, nel particolare, che l'Università ne sia contitolare con l'impegno a cedere la propria quota al soggetto finanziatore.

L'Università ha, inoltre, svolto un ruolo attivo nell'associazione Network per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria (NETVAL) che raccoglie gli uffici brevetti di 60 atenei ed enti di ricerca italiani. Secondo il rapporto NETVAL 2015, l'Università di Padova è considerata il 3° polo di riferimento nel campo del trasferimento tecnologico in Italia.

L'Università partecipa anche ad ASTP Proton Europe, l'associazione dei Technology Transfer Office universitari europei.

L'attività brevettuale dell'Ateneo, misurata in termini di numero di nuovi brevetti depositati, ha registrato nel 2014 un buon risultato: 13 nuovi brevetti, contro una media nazionale nel 2013 di 4,9 domande per ateneo, e 14 nazionalizzazioni o estensioni.

Le proposte di brevetto pervenute sono state più di 20: la maggior parte sono state scartate nella fase istruttoria per mancanza dei requisiti, altre sono state ritirate dai proponenti dopo che la Commissione Brevetti di Ateneo ha negato il finanziamento a causa dell'esiguità del fondo brevetti di Ateneo. Nonostante ciò, il portafoglio brevetti dell'Università ha raggiunto un totale di 181 famiglie di brevetti. I marchi registrati a nome dell'Università sono aumentati a 19.

L'Ateneo continua la sua azione di supporto ai docenti che intendono avviare spin-off universitari. Vengono offerte consulenza normativa nonché supporto nella redazione del business plan, nel reperimento di finanziamenti e nella negoziazione con partner industriali e finanziari esterni. Nel corso del 2014 sono stati costituiti 2 spin-off e ed è stato riconosciuto lo status di spin-off ad una società costituitasi ad inizio 2014, come previsto dal nuovo Regolamento degli spin-off, portando a 57 il totale degli spin-off dell'Università di Padova. 24 di questi sono partecipati dall'Università con una quota del 5% acquisita gratuitamente in cambio della concessione dell'uso del sigillo.

L'Università, nell' a.a. 2014/15, ha continuato il servizio di "sportello tecnologico", rispondendo alle richieste delle imprese che hanno manifestato la volontà di migliorare il proprio "assetto tecnologico" e di entrare in contatto con un esperto in grado di soddisfare le proprie esigenze.

Nel corso dell'anno circa 50 imprese hanno contattato lo sportello tecnologico, direttamente o tramite intermediari, chiedendo collaborazione. Il dato è interessante perché indica quanto l'ateneo rimanga l'istituzione di riferimento per l'industria del territorio, nonostante il perdurare della crisi economica.

L'Ateneo ha organizzato, anche nel 2015, il premio "Start Cup Veneto" che è giunto alla 14esima edizione. All'iniziativa hanno partecipato anche le Università di Venezia-Ca' Foscari e Verona. Le tre università hanno interamente finanziato l'iniziativa che si propone di stimolare la ricerca e l'innovazione tecnologica per sostenere lo sviluppo economico del territorio regionale, dando concretezza alle idee dei partecipanti e mettendoli in condizione di affrontare adeguatamente la fase di start up di una nuova impresa.

5.3.1. POTENZIAMENTO DEL SISTEMA MUSEALE

L'Orto Botanico dell'Università di Padova, fondato nel 1545, è il più antico del mondo e può essere considerato a buon titolo uno dei vanti del sistema museale dell'Ateneo. Da settembre 2014, a seguito dell'acquisizione di una nuova area a sud dell'Orto botanico antico, sono aperte al pubblico le nuove serre del Giardino della Biodiversità. Cuore dell'area sono le cinque nuove serre, inserite in una galleria di vetro e acciaio, che riproducono altrettanti biomi, zone della terra caratterizzate da uniformità climatica e vegetale.

L'insieme delle collezioni di interesse storico-scientifico dell'Ateneo è tra i più importanti d'Europa e testimonia la plurisecolare attività dell'Università e il suo radicamento nel territorio. In vista dei festeggiamenti per gli 800 anni dell'Ateneo, il potenziamento e l'aggiornamento del patrimonio museale sono stati considerati obiettivi strategici. Tra le attività svolte nel corso dell'ultimo anno vanno ricordati l'inaugurazione del Museo di Macchine presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale, l'allestimento della "spezieria" al piano terra del corpo principale dell'orto botanico e l'attribuzione, da parte del Consiglio di Amministrazione, di nuovi locali atti ad ampliare il Museo di Storia della Fisica.

5.3.2. PADOVA UNIVERSITY PRESS

La "Padova University Press", costituita nel 2009, è stata trasformata in Centro di Ateneo. L'obiettivo della casa editrice di Ateneo è quello di selezionare e pubblicare il sapere accademico dando contemporaneamente massima visibilità ai risultati della didattica e della ricerca e offrendo consulenza e assistenza competente a progetti editoriali provenienti da autori esterni.

L'attività non è solo rivolta a studenti e docenti ma mira anche a diffondere nel territorio conoscenze proprie del mondo accademico e non solo. Nel 2014 le principali attività della casa editrice sono numericamente riportate in Tabella 35.

Tabella 35 – Padova University Press: numero di pubblicazioni per tipologia nell'anno 2014

Pubblicazioni cartacee	Riviste online	E-book	Collane attive
25	6	18	10

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

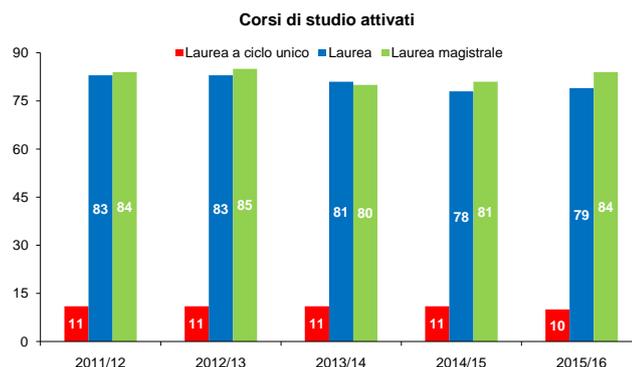
6. LA DIDATTICA

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

6.1. CORSI DI LAUREA E DI LAUREA MAGISTRALE

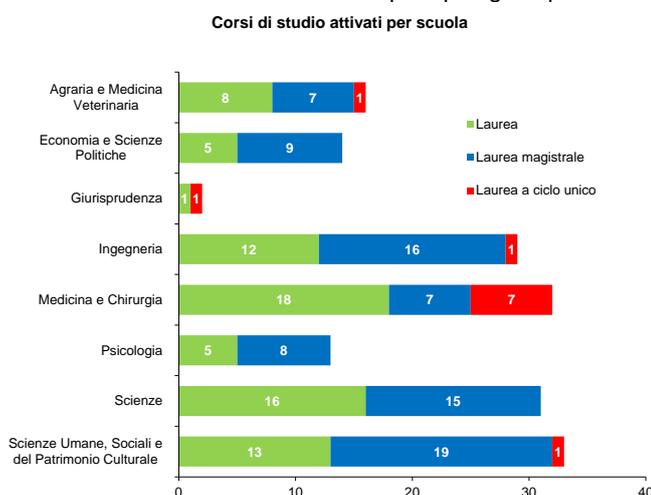
Nell'a.a. 2014/15 l'Ateneo di Padova ha offerto 170 corsi, di cui 78 lauree (triennali), 81 lauree magistrali e 11 lauree magistrali a ciclo unico. Qualche piccola variazione è stata registrata nell'a.a. 2015/16, in linea con una tendenza che ha visto lievi modifiche quantitative a favore di una offerta formativa a Y, in altri termini verso una maggiore offerta "specialistica" rispetto a quella di "base" (Grafico 16). Un'articolazione dell'offerta formativa distinta per scuola viene illustrata nel Grafico 17.

Grafico 16 – Corsi di studio: numero di corsi attivati per tipologia e per anno



Fonte: Unipd – Servizio AccredITamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

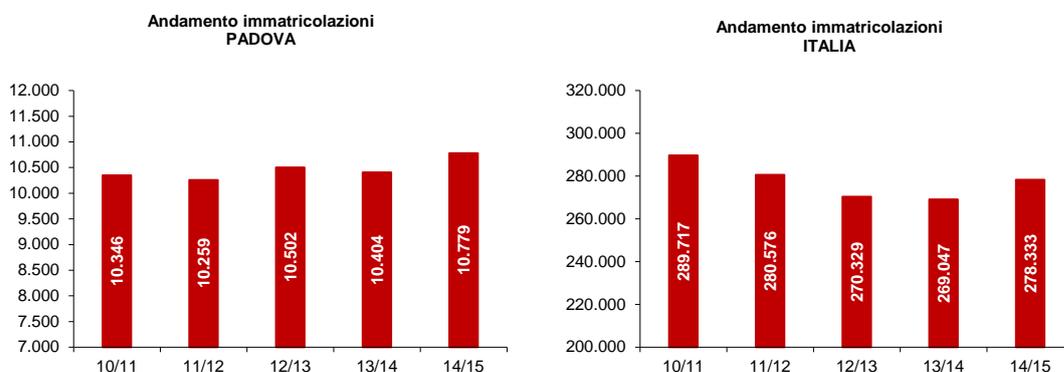
Grafico 17 – Corsi di studio: numero di corsi attivati per tipologia e per scuola nell'a.a. 2014/15



Fonte: Unipd – Servizio AccredITamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Con riferimento al numero di studenti immatricolati, si assiste a una tenuta delle immatricolazioni per l'Ateneo di Padova, situazione in linea con quanto sta accadendo a livello nazionale dopo anni di calo delle iscrizioni (Grafico 18). Considerando il peso degli immatricolati nell'Ateneo patavino rispetto al dato nazionale, si passa dal 3,6% dell'a.a. 2010/11 al 3,9% dell'a.a. 2014/15.

Grafico 18 – Immatricolati: numero per anno nell'Ateneo di Padova e in Italia

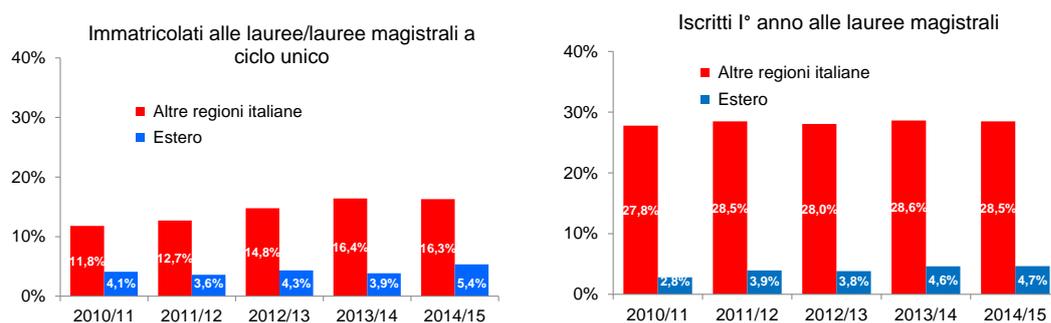


Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica (fino all'a.a. 2013/14) e su dati ANS (dati estratti al 22.01.2016 per l'a.a. 2014/15)

Per quanto riguarda la provenienza degli immatricolati alle lauree o alle lauree magistrali a ciclo unico il 16,3% proviene da fuori Regione e il 5,4% dall'estero (Grafico 19), quest'ultimo dato è in leggero aumento rispetto agli anni precedenti.

I dati relativi alle lauree magistrali sono rispettivamente 28,5% e 4,7%, in linea rispetto agli anni precedenti. Particolarmente rilevante è la percentuale relativa agli studenti fuori Regione. Il dato sulle lauree magistrali è molto significativo, in quanto evidenzia un'attrattiva dell'Ateneo patavino nei confronti di studenti già formati, che scelgono Padova per l'approfondimento dei loro studi.

Grafico 19 – Immatricolati e iscritti I° anno: incidenza percentuale degli studenti provenienti²⁵ da fuori regione rispettivamente alle lauree/lauree magistrali a ciclo unico e alle lauree magistrali per anno



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica (fino all'a.a. 2013/14) e su dati ANS (dati estratti al 22.01.2016 per l'a.a. 2014/15)

²⁵ Per provenienza geografica si intende la provincia di residenza per i cittadini italiani e lo stato estero di cittadinanza per gli stranieri.

6.2. CARRIERA DEGLI STUDENTI

In questo paragrafo si prendono in esame i principali indicatori disponibili circa il successo/insuccesso degli studenti nella loro carriera. Le Tabelle 36, 37 e 38 presentano i valori, rispettivamente per le lauree e le lauree magistrali (comprese quelle a ciclo unico), relativi alla percentuale di studenti che non hanno acquisito CFU, al numero dei CFU per iscritto e alla percentuale di laureati regolari²⁶. Si denota una situazione eterogenea tra le scuole, spiegabile in parte con le diverse organizzazioni interne ai rispettivi corsi di studio.

Tabella 36 – Carriera degli studenti dei corsi di laurea: percentuale di studenti che non hanno acquisito CFU, numero medio annuo di CFU acquisiti per studente, percentuale di laureati regolari nell'Ateneo di Padova nell'anno 2014

Scuola	Laurea		
	% studenti che non hanno acquisito CFU	N. CFU per iscritto	% laureati regolari
Agraria e Medicina Veterinaria	13,2	35,9	38,7
Economia e Scienze politiche	13,9	40,3	40,3
Giurisprudenza	20,4	31,0	8,4
Ingegneria	15,6	34,8	27,3
Medicina e Chirurgia	5,9	53,5	89,0
Psicologia	11,0	46,9	60,0
Scienze	17,4	34,9	47,6
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	14,1	38,4	30,6
TOTALE	13,6	39,6	46,7

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Tabella 37 – Carriera degli studenti dei corsi di laurea magistrale: percentuale di studenti che non hanno acquisito CFU, numero medio annuo di CFU acquisiti per studente, percentuale di laureati regolari nell'Ateneo di Padova nell'anno 2014

Scuola	Laurea Magistrale		
	% studenti che non hanno acquisito CFU	N. CFU per iscritto	% laureati regolari
Agraria e Medicina Veterinaria	11,3	43,8	46,5
Economia e Scienze politiche	13,4	36,0	19,0
Giurisprudenza	27,7*	15,5*	0,0*
Ingegneria	9,6	37,8	17,0
Medicina e Chirurgia	8,0	49,0	59,0
Psicologia	11,7	43,6	39,4
Scienze	11,1	40,4	43,2
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	14,5	36,7	24,3
TOTALE	11,8	39,5	30,4

* Il dato si riferisce ad un corso di laurea specialistica ad esaurimento e i relativi iscritti e laureati sono tutti fuori corso nel 2014.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

²⁶ Per percentuale di laureati regolari si intende il rapporto tra il numero dei laureati entro il termine legale nel 2014 e il numero dei laureati totali nel 2014.

Tabella 38 – Carriera degli studenti dei corsi di laurea magistrale a ciclo unico: percentuale di studenti che non hanno acquisito CFU, numero medio annuo di CFU acquisiti per studente, percentuale di laureati regolari nell'Ateneo di Padova nell'anno 2014

Scuola	Laurea Magistrale a ciclo unico		
	% studenti che non hanno acquisito CFU	N. CFU per iscritto	% laureati regolari
Agraria e Medicina Veterinaria	8,1	44,7	36,1
Economia e Scienze politiche			
Giurisprudenza	13,4	31,6	12,6
Ingegneria	6,8	44,3	3,3
Medicina e Chirurgia	9,8	44,3	35,2
Psicologia			
Scienze			
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	2,5	51,1	0,0*
TOTALE	10,2	40,5	26,2

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

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Le indicazioni più significative sul successo negli studi si ottengono dall'analisi delle coorti, cioè seguendo longitudinalmente gli studenti che hanno cominciato la carriera nello stesso anno accademico. Nelle Tabelle 39, 40 e 41 si riportano per scuola di Ateneo alcuni indicatori quali il tasso di abbandono²⁷ e il tasso dei laureati regolari²⁸, ottenuti sulla base degli ultimi dati disponibili.

Tabella 39 – Analisi della coorte degli studenti dei corsi di laurea: tassi di abbandono dal I al II anno e di laureati regolari nell'a.a. 2014/15

Scuola	Laurea		
	N. CdS*	Tasso di abbandono in % (valore medio)	Tasso di laureati regolari in % (valore medio)
Agraria e Medicina Veterinaria	10	16,3	16,0
Economia e Scienze politiche	9	16,5	33,8
Giurisprudenza	1	19,3	6,2
Ingegneria	16	30,7	13,2
Medicina e Chirurgia	42	16,6	62,5
Psicologia	6	11,5	48,9
Scienze	21	33,6	20,8
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	18	17,4	21,9
TOTALE	123	22,2	28,1

* Un CdS con più sedi è stato conteggiato tante volte quante sono le sedi.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

²⁷ 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 2013/14.

²⁸ Per il calcolo del tasso di laureati regolari sono state considerate la coorte 2011/12 per le lauree, la coorte 2012/13 per le lauree magistrali e le coorti 2008/09, 2009/10 e 2010/11 per le lauree a ciclo unico. Il tasso in questione è il rapporto tra il numero dei laureati entro il termine legale appartenenti ad una specifica coorte e il numero di iscritti al primo anno della coorte stessa.

Tabella 40 – Analisi della coorte degli studenti dei corsi di laurea magistrale: tasso di laureati regolari nell'a.a. 2014/15

Scuola	Laurea Magistrale	
	N. CdS*	Tasso di laureati regolari in % (valore medio)
Agraria e Medicina Veterinaria	6	40,2
Economia e Scienze politiche	13	15,4
Giurisprudenza		
Ingegneria	18	15,9
Medicina e Chirurgia	9	55,8
Psicologia	9	33,9
Scienze	16	35,0
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	25	22,6
TOTALE	96	26,7

* Uno CdS con più sedi è stato conteggiato tante volte quante sono le sedi.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Tabella 41 – Analisi della coorte degli studenti dei corsi di laurea magistrale a ciclo unico: tassi di abbandono dal I al II anno e di laureati regolari nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2014/15

Scuola	Laurea Magistrale a ciclo unico		
	N. CdS*	Tasso di abbandono in % (valore medio)	Tasso di laureati regolari in % (valore medio)
Agraria e Medicina Veterinaria	1	7,4	35,0
Economia e Scienze politiche			
Giurisprudenza	2	22,3	4,1
Ingegneria	1	14,3	1,0
Medicina e Chirurgia	7	15,1	51,0
Psicologia			
Scienze			15,5
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	1	6,3	63,4
TOTALE	12	15,7	18,5

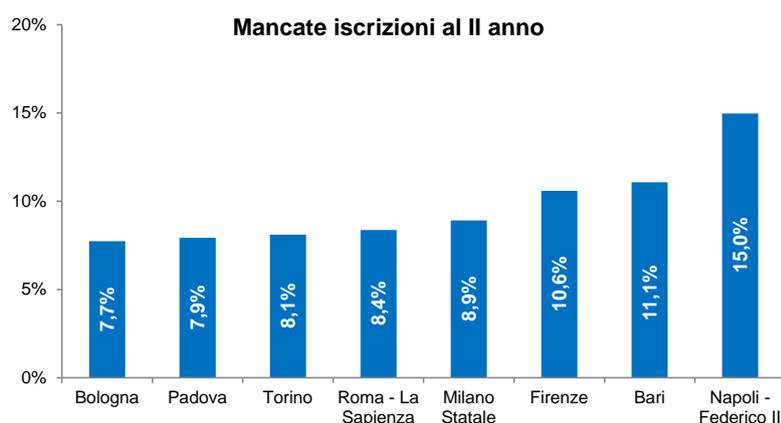
* Uno CdS con più sedi è stato conteggiato tante volte quante sono le sedi.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

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

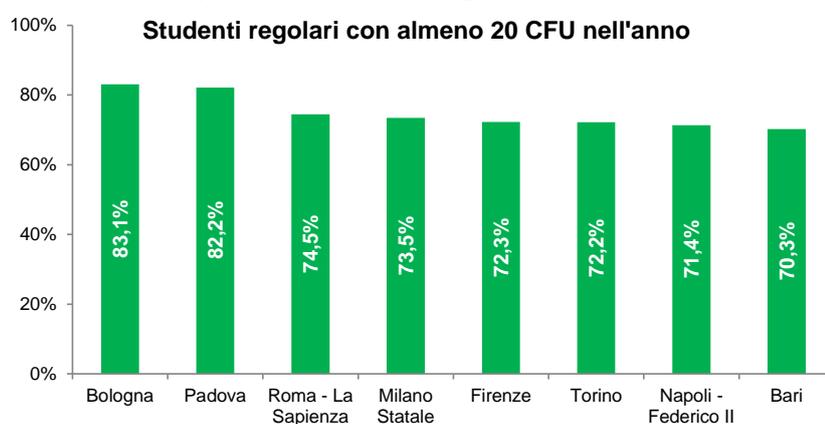
Il confronto con gli altri atenei di riferimento colloca positivamente Padova al secondo posto sia in tema di mancate iscrizioni al secondo anno nell'a.a. 2013/14 (Grafico 20) sia considerando la percentuale degli studenti regolari nell'a.a. 2013/14 che hanno acquisito almeno 20 CFU nel 2014 (Grafico 21).

Grafico 20 – Carriera degli studenti: percentuale di mancate iscrizioni al secondo anno rispetto al numero di immatricolati nel gruppo di confronto nell'a.a. 2013/14



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica

Grafico 21 – Carriera degli studenti: percentuale di studenti in corso nell'a.a. 2013/14 con almeno 20 CFU acquisiti nell'anno 2014 nel gruppo di confronto



Fonte: Elaborazioni su dati FFO 2015

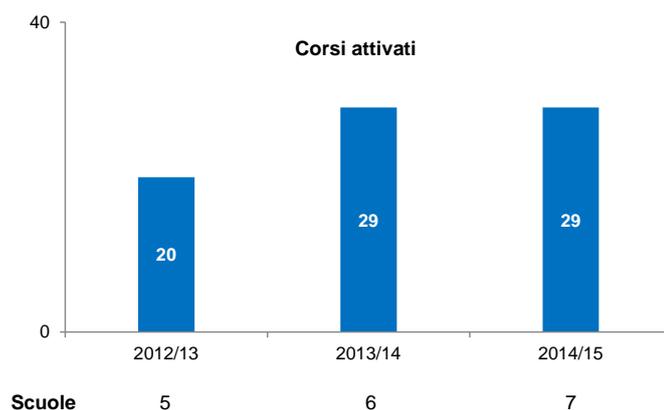
6.3. CORSI ESTIVI A BRESSANONE

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

Negli ultimi tre anni si è registrato un continuo aumento sia del numero di scuole coinvolte e dei corsi attivati (Grafico 22) sia del numero di studenti che hanno chiesto di partecipare e poi si sono effettivamente iscritti ai corsi (Grafico 23).

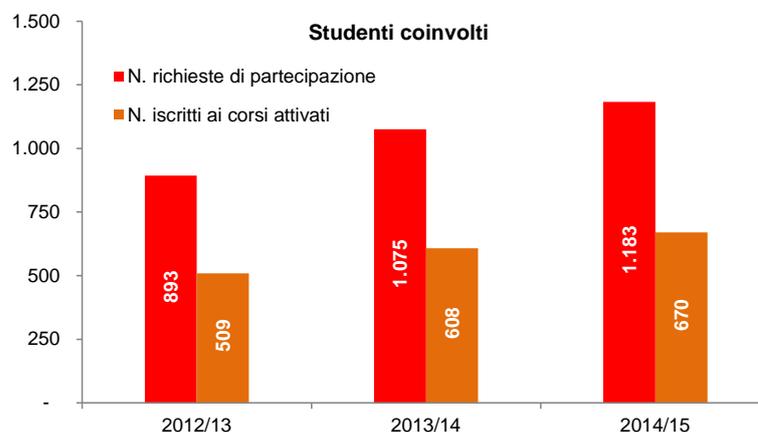
Il numero di posti disponibili per ciascun corso può variare da 15 a 80, a seconda della capienza delle aule in uso e delle esigenze didattiche del docente proponente. Sulla base di una graduatoria secondo il reddito, vengono inoltre messi a disposizione oltre un centinaio di posti letti nella Casa della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

Grafico 22 – Corsi estivi a Bressanone: numero di corsi attivati e numero di scuole coinvolte per anno accademico



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Diritto allo Studio e Tutorato

Grafico 23 – Corsi estivi a Bressanone: numero di richieste di partecipazione e numero di studenti iscritti ai corsi attivati per anno accademico



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Diritto allo Studio e Tutorato

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

Dalle valutazioni degli studenti raccolte attraverso un questionario²⁹ alla fine del corso estivo non emergono criticità. In particolare sono superiori al 7 (su una scala da 1 a 10) le valutazioni relative all'organizzazione generale e all'8, in media, quelle riguardanti l'azione didattica del docente.

6.4. SCUOLA GALILEIANA DI STUDI SUPERIORI

Per promuovere una cultura di eccellenza, l'Ateneo patavino ha attivato nel 2004 la Scuola Galileiana di Studi Superiori (SGSS) che propone modalità formative innovative, interdisciplinari

²⁹ 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.

e improntate alla ricerca scientifica.

Molteplici sono le novità dell'a.a. 2014/15. Tra le novità più rilevanti si può citare l'esordio della nuova Classe di Scienze sociali, che si va ad aggiungere alle due classi esistenti di Scienze morali e Scienze naturali. Nella Classe di Scienze sociali trovano spazio discipline come giurisprudenza, economia, sociologia, psicologia, scienze delle comunicazione e scienze politiche. Con l'arrivo della nuova Classe sono stati modificati anche il contingente e la composizione dell'intera scuola: il numero di candidati ammessi è passato da 24 (10 per le Scienze morali e 14 per le Scienze naturali) a 30 studenti per anno (8 per le Scienze morali, 14 per le Scienze naturali e 8 per le Scienze sociali).

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

Grafico 24 – Scuola Galileiana Studi Superiori: percentuale di domande di ammissione per provenienza geografica distinti per classe e per anno



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

Gli studenti iscritti alla Scuola Galileiana sono complessivamente 124 nell'a.a. 2014/15; il 30% è rappresentato da studentesse e il 49% degli iscritti proviene da fuori Regione.

Trattandosi di un percorso molto impegnativo, ogni anno la Scuola registra un numero di abbandoni³⁰ non trascurabile, che nel tempo è passato dal 10% al 15%. Gli abbandoni possono dipendere da motivazioni personali o dalla mancata ottemperanza agli obblighi didattici imposti dalla Scuola. Secondo la Relazione della Scuola Galileiana di Studi Superiori relativa all'a.a.

³⁰ Per “abbandoni” si intende il numero di studenti reclutati dalla scuola che non arrivano a concludere con il diploma galileiano il loro percorso (anche se si tratta di studenti che, comunque, arrivano alla laurea nel proprio corso di studi). Al termine degli studi ed entro un anno dalla laurea magistrale, gli studenti discutono una tesi galileiana, su argomento diverso dalla tesi magistrale, e ricevono il diploma galileiano.

2014/15 il dato non desta ancora preoccupazione, ma il Comitato Direttivo della SGSS si è già impegnato in un'attività di monitoraggio della carriera degli studenti mirata a scoprire eventuali difficoltà e a porvi, ove possibile, rimedio.

Come ampiamente illustrato nella Relazione, nel corso dell'a.a. 2014/15 sono state organizzate numerose iniziative per rafforzare la realtà della Scuola Galileiana in ambito nazionale e internazionale con progetti, convenzioni e la partecipazione nelle attività formative di studiosi di fama. La Scuola auspica che il MIUR dia avvio all'accreditamento nell'a.a. 2015/16.

Nei primi 11 anni di vita della Scuola Galileiana, 132 studenti hanno conseguito la laurea magistrale (122 con 110/110 e lode, 5 con 110/110, 4 con 108/110 e 1 con 107/110) ed entro un anno solare dalla laurea magistrale 115 studenti hanno conseguito il diploma galileiano, che si aggiunge al diploma di laurea universitario.

Nei primi mesi del 2015 è stato svolto il VI censimento sulla situazione post-lauream degli alunni³¹ della Scuola Galileiana di Studi Superiori. Secondo le risposte dei 102 rispondenti, il 79% ha trovato lavoro entro 6 mesi dalla laurea. Il 64% del campione è occupato nel settore della ricerca, mentre il restante 36% lavora in ambito non accademico. La serie storica evidenzia una crescita della percentuale di alumni galileiani che lavorano fuori dall'ambiente accademico: si passa, infatti, dal 18% del 2009 al 36% del 2014. Tra coloro che sono occupati all'università o in enti di ricerca vi è un'equa distribuzione tra aree disciplinari scientifiche (54%) ed umanistiche/sociali (46%). Secondo la rilevazione si dichiarano molto soddisfatti della loro posizione l'88% degli alunni che lavorano nel mondo della ricerca e il 79% di coloro che hanno un impiego in ambito non accademico.

Nell'a.a. 2014/15 la Scuola ha subito una forte riduzione dei finanziamenti, che sono passati da 1,2 milioni di euro³² annui a 950 mila euro annui³³, come, peraltro, già previsto da tempo. Un segnale positivo, che fa sperare in positivi sviluppi futuri, arriva, invece, dal fronte del finanziamento privato perché, per la prima volta, un'azienda ha offerto a uno studente galileiano un sostegno per un importo di 10 mila euro annui.

6.5. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ E VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA

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

Al processo AVA si aggiungono diverse iniziative promosse in Ateneo nell'ambito della valutazione della qualità della didattica. Negli anni 2014 e 2015, in aggiunta alla già consolidata indagine sull'opinione degli studenti, l'Ateneo ha continuato a sviluppare due progetti avviati nel 2013: il progetto TECO (Rilevazione delle competenze generaliste nei corsi di laurea triennali e a ciclo unico) e il progetto PRODID (Preparazione alla professionalità docente e innovazione

³¹ Gli alunni sono gli studenti che hanno conseguito il diploma della Scuola Galileiana di Studi Superiori e sono iscritti all'Associazione Alumni, fondata nel giugno del 2010.

³² Interamente a carico della Fondazione CARIPARO.

³³ Ripartiti tra Fondazione CARIPARO (400 mila euro), Banca San Paolo (200 mila euro) e Ateneo di Padova (350 mila euro).

didattica).

6.5.1. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Il processo di diffusione della cultura della qualità nell'Ateneo di Padova è stato maggiormente rafforzato mediante l'istituzione del Sistema di Ateneo per la qualità della Didattica e l'Accreditamento³⁴ (SADA) e del Presidio di Ateneo per la qualità della Didattica e della formazione (PAD) a livello di Ateneo, l'individuazione delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti per le singole Scuole di Ateneo (CPds), e, infine, l'istituzione a livello di Corsi di Studio del Gruppo per l'Accreditamento e la Valutazione (GAV).

A giudizio del NdV si è trattato di un processo³⁵ caratterizzato da una ricerca progressiva della formalizzazione più adeguata per affrontare i molteplici problemi. In gran parte questo rispecchia quanto avvenuto a livello nazionale, con indicazioni molto spesso "in progress" e non sempre tempestive da parte del Ministero e dell'ANVUR. Secondo il NdV la cultura della qualità ha fatto notevoli progressi rispetto al passato, ma non a livello generalizzato. Nei prossimi anni un obiettivo cruciale per l'Ateneo dovrebbe essere quello di effettuare interventi mirati alle realtà più "resistenti" al cambiamento.

In merito alla chiarezza dei ruoli e alle responsabilità nel sistema di Assicurazione di Qualità (AQ), il NdV constata che si è trattato di un processo lento e non sempre lineare, ma che attualmente dovrebbe avviarsi verso la conclusione. In particolare il NdV auspica che questo comporti in futuro anche un passaggio delle informazioni dai diversi uffici/organi al Nucleo sempre più sistematico, esaustivo, tempestivo e, soprattutto, non su richiesta.

La frequenza delle interazioni fra Presidio, CPds, Consigli di corsi di studio e Consigli di dipartimento risulta complessivamente adeguata. Per quanto riguarda la qualità di tali interazioni, il NdV non dispone di sufficienti informazioni per una valutazione completa di una realtà estremamente ampia e differenziata. Ci si limita perciò ad ipotizzare, dai dati episodici a disposizione, che vi siano realtà in cui tali interazioni sono vissute soprattutto come una occasione di crescita e altre in cui sono vissute come una richiesta burocratica di scarsa utilità. Di conseguenza, si ritiene che a questo livello saranno necessari da parte dell'Ateneo ulteriori interventi mirati.

Le interazioni fra NdV, Presidio e organi di governo sono state soddisfacenti. Ci si augura comunque, come già indicato, un più sistematico invio di informazioni al Nucleo.

Per quanto riguarda l'efficacia e la tempestività delle segnalazioni da parte delle CPds, allo stato attuale il Nucleo non ha sufficienti elementi per esprimere la propria valutazione perché si tratta di una realtà ancora "in rodaggio". Analogamente, il NdV non è in grado di valutare se e in che misura i Consigli di corso di studio stiano rispondendo ai rilievi che ricevono dalle CPds.

Anche per quanto riguarda la presa in carico efficace e documentata dei rilievi del Presidio da parte degli organi di governo, il Nucleo non ha ancora sufficienti elementi per esprimere una valutazione complessiva ma, dalle informazioni raccolte, ritiene che i processi siano almeno soddisfacenti e, progressivamente, sempre più efficaci.

La partecipazione degli studenti alle attività di valutazione risente delle realtà in cui sono inseriti ed è, quindi, molto differenziata.

³⁴ Delibera del Senato Accademico del 14.01.2013.

³⁵ Vedi il documento "Politica per la Qualità di Ateneo" approvato in data 24.07.2014, <http://www.unipd.it/universita/storia-valori/politica-qualita-ateneo>.

Dal punto di vista degli studenti, il processo di autovalutazione all'interno dell'Università degli Studi di Padova è al momento caratterizzato da un'elevata disomogeneità. L'utilizzo ed il peso dato ai suoi strumenti cardine varia sensibilmente da scuola a scuola, nonostante in questo secondo anno siano stati raggiunti maggiori livelli di consolidamento rispetto all'anno precedente. Le rappresentanze studentesche nelle Commissioni Paritetiche delle Scuole sono, infatti, state composte con diverse modalità e grado di celerità. In seguito alla definitiva applicazione della L. 240/2010, alcune scuole risultano essere organi di commistione tra ambiti didattici molto differenti, oppure di ambiti troppo omogenei, con il rischio che la Scuola risulti una ripetizione di altre istituzioni con maggiore potere deliberativo (come nei casi in cui essa rappresenti un solo dipartimento con due soli corsi di laurea). Questo ha comportato l'utilizzo difficoltoso, superfluo o diversificato delle rispettive Commissioni Paritetiche anche dal punto di vista del contributo studentesco. Lo strumento delle "settimane di miglioramento della didattica", in quanto spazio di discussione tra studenti e docenti sulla qualità della didattica erogata, è diversamente impiegato, in modo più o meno proficuo. Le strutture di rappresentanza studentesca e gli organi d'Ateneo non informano esaurientemente gli studenti in merito all'autovalutazione: si riscontra una scarsa consapevolezza e una carente diffusione della cultura valutativa nella comunità, come attestato dall'ancora bassa compilazione media dei questionari. La rappresentanza studentesca ha, tuttavia, individuato possibili prospettive di miglioramento, principalmente attraverso una maggiore informazione nelle schede dei questionari sul valore e sul procedimento dell'autovalutazione interna, nonché tramite un rafforzamento della coordinazione tra le diverse cariche di rappresentanza impegnate nei vari organi interni di valutazione.

6.5.2. OPINIONI DEGLI STUDENTI

Parte integrante dei processi attraverso cui l'Ateneo tende al proprio miglioramento è l'indagine sull'opinione degli studenti. L'indagine prevede un questionario da compilare a cura dello studente, prima dell'iscrizione all'esame, per ogni insegnamento erogato. I risultati raccolti con questa rilevazione offrono interessanti punti di riflessione sul livello di soddisfazione degli studenti dell'Università e sul loro grado di coinvolgimento nella vita della comunità universitaria. Inoltre a partire dall'a.a. 2013/14 è stata avviata una seconda rilevazione, dopo una prima sperimentazione avvenuta nell'a.a. 2010/11, con somministrazione a fine anno di un questionario generale sul corso di studio, unitamente ad un questionario sullo svolgimento degli esami svolti nell'anno accademico di riferimento. Rispetto a questa seconda rilevazione, il NdV apprezza il lavoro svolto dal Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione e si riserva di esprimere le sue considerazioni una volta entrata a regime la nuova indagine.

Con riferimento alla prima delle due indagini, e nello specifico ai contenuti del questionario 2013/14, il NdV ritiene positiva la riduzione del numero di domande (eliminate 6 domande a fronte di due nuove domande inserite) e la semplificazione della procedura (allo studente vengono ora proposti i questionari di valutazione riferiti a tutte le attività non ancora superate che risultano nel proprio libretto, a prescindere dall'anno accademico in cui l'attività risulta offerta).

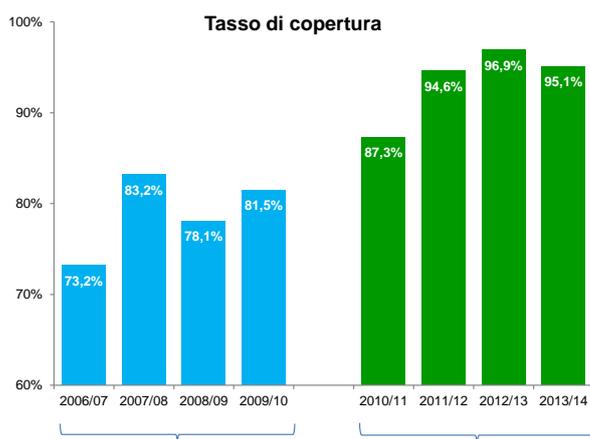
Nell'edizione 2013/14 il tasso di copertura dell'indagine, inteso come rapporto tra il numero delle attività didattiche rilevate sul numero delle attività didattiche da rilevare³⁶, raggiunge il

³⁶ La popolazione statistica di riferimento è costituita dall'insieme delle attività didattiche o parti di esse in cui ciascun docente svolga almeno 15 ore di lezione offerte nell'a.a. 2013/14 da corsi di laurea e laurea magistrale attivati presso l'Ateneo di Padova esclusi i corsi erogati totalmente con modalità online. Per

95,1% (Grafico 25). Il risultato è soddisfacente anche osservando che per nessuna delle 8 scuole il livello medio di copertura è sceso sotto il 90%. La maggior parte delle Attività Didattiche (AD-Docente) non valutate appartengono ai corsi di studio delle Scuole di Medicina e Chirurgia e di Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale (con rispettivamente 8,64% e 9,86% di attività non valutate).

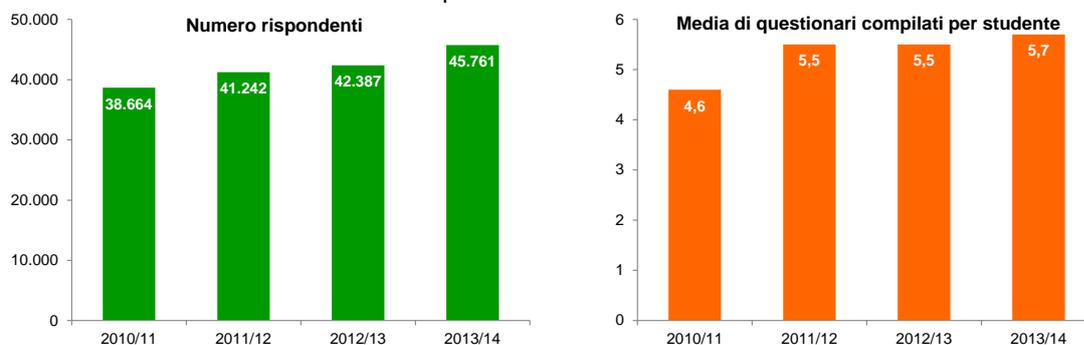
Sono stati completati oltre 260.000 questionari da più di 45.000 studenti (per una media di 5,7 questionari per studente); oltre 3 mila studenti coinvolti in più rispetto allo scorso anno e in continua crescita se si considera l'ultimo triennio (Grafico 26). I questionari sono stati compilati per l'80% da studenti frequentanti e per il 20% da studenti non frequentanti.

Grafico 25 – Indagine sull'opinione degli studenti: tasso di copertura in percentuale per anno accademico



Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Grafico 26 – Indagine sull'opinione degli studenti: numero di rispondenti e media di questionari compilati per anno accademico



Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Per quanto riguarda la partecipazione degli studenti all'indagine, il tasso di rifiuto alla compilazione del questionario è del 22,7%. L'opzione di rifiuto, che consente allo studente di chiudere il questionario senza compilarlo, ha registrato un continuo aumento in percentuale a partire dall'11,2% rilevato nell'a.a. 2011/12. Inoltre, più del 33% di questi studenti ha rifiutato tutti i questionari proposti, quattro punti percentuali in più rispetto all'anno precedente. Potrebbe essere plausibile che gli studenti, soprattutto dei primi anni, non siano ancora totalmente consapevoli dell'importanza dell'indagine, delle modalità di utilizzo dei risultati e del relativo

maggiori approfondimenti si rinvia alla Relazione sull'opinione degli studenti a.a. 2013/14 pubblicata all'indirizzo <http://www.unipd.it/nucleo-valutazione/indagine-opinione-studenti>.

impatto sulle attività dell'Ateneo. Se così fosse, potrebbe essere utile una maggiore informazione fornita dai docenti durante le proprie attività didattiche o nell'ambito della "Settimana per il miglioramento della didattica". Potrebbe essere opportuno anche aggiungere ulteriori informazioni per gli studenti nella pagina di presentazione del questionario online. In ogni caso il NdV invita l'Ateneo a individuare le motivazioni che inducono lo studente al rifiuto e a intraprendere azioni mirate a migliorare il tasso di partecipazione all'indagine.

L'analisi delle opinioni espresse dagli studenti è stata condotta distinguendo le principali aree tematiche indagate dal questionario:

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

In un contesto di complessiva soddisfazione degli studenti, per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, i giudizi medi attribuiti dagli studenti si attestano, a livello di Ateneo, intorno all'8 per i primi tre aspetti (più strettamente organizzativi) e al 7,6 per quanto riguarda il materiale didattico consigliato (Tabella 42).

A giudizio degli studenti risultano marginali (poco più del 3%) i casi critici di mancato rispetto degli orari di lezione e sono attorno al 5% le percentuali di attività didattiche erogate dal docente valutate non sufficienti per quanto attiene la presentazione dei contenuti e le modalità d'esame.

Per quanto riguarda l'adeguatezza dei materiali didattici, il 9,1% degli insegnamenti risulta inferiore a 6 e circa il 35% ha ottenuto punteggi medi oltre 8. Relativamente all'azione didattica, la reperibilità del docente ottiene i giudizi più elevati (tutti da 8 in su) mentre i restanti aspetti si attestano su una media di 7,7-7,8 (Tabella 43).

Tabella 42 – Indagine sull'opinione degli studenti 2013/14. Aspetti organizzativi: valore medio dei giudizi a livello di attività didattiche-docente per scuola nell'Ateneo di Padova

Scuola	All'inizio delle lezioni gli obiettivi e i contenuti di questo insegnamento sono stati presentati in modo chiaro?			Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro?			Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono stati rispettati?			Il materiale didattico consigliato è stato adeguato?		
	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)
Agraria e Medicina Vet.	8,0	2,8%	51,9%	8,1	1,5%	58,3%	8,3	2,2%	70,3%	7,6	6,0%	37,3%
Economia e Scienze polit.	7,7	5,6%	40,4%	7,8	6,4%	48,6%	8,2	3,9%	69,9%	7,4	11,4%	30,4%
Giurisprudenza	8,1	2,9%	54,3%	8,1	1,4%	60,1%	8,4	2,9%	76,8%	8,0	4,3%	44,9%
Ingegneria	7,7	6,3%	39,8%	7,9	6,5%	51,5%	8,3	4,0%	67,9%	7,2	13,9%	24,7%
Medicina e Chirurgia	7,8	6,0%	47,7%	8,0	5,5%	54,8%	8,2	4,5%	65,7%	7,6	10,2%	36,6%
Psicologia	7,8	2,9%	46,5%	7,8	7,3%	50,7%	8,6	1,5%	80,3%	7,7	5,5%	35,8%
Scienze	7,9	4,2%	46,8%	7,9	4,9%	52,6%	8,4	2,7%	76,0%	7,5	9,3%	29,9%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,1	2,8%	52,8%	8,1	3,2%	55,4%	8,6	1,6%	76,8%	8,0	4,3%	47,4%
TOTALE	7,9	4,7%	47,0%	8,0	4,9%	53,8%	8,3	3,2%	71,2%	7,6	9,1%	35,1%

Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Tabella 43 – Indagine sull'opinione degli studenti 2013/14. Azione didattica: valore medio dei giudizi a livello di attività didattiche-docente per scuola nell'Ateneo di Padova

Scuola	Il docente ha stimolato/motivato l'interesse verso la disciplina?			Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro?			Il docente è stato reperibile nell'orario di ricevimento per chiarimenti e spiegazioni?			Laboratori, esercitazioni, seminari se previsti nell'insegnamento sono stati adeguati?		
	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)
Agraria e Med. Vet.	7,7	8,3%	43,1%	7,8	7,0%	46,5%	8,3	1,8%	64,8%	7,9	3,5%	52,3%
Economia e Sc. Pol.	7,5	13,4%	39,6%	7,5	12,3%	41,2%	8,0	3,9%	54,4%	7,7	7,5%	37,7%
Giurisprudenza	8,1	2,2%	49,3%	8,2	1,4%	54,3%	8,4	2,5%	65,3%	8,1	0,8%	45,9%
Ingegneria	7,3	15,6%	32,4%	7,3	17,1%	37,7%	8,2	3,3%	59,9%	7,3	11,9%	26,8%
Medicina e Chirurgia	7,6	11,3%	41,1%	7,7	10,3%	45,0%	8,0	5,2%	57,8%	7,7	7,3%	40,7%
Psicologia	7,7	8,8%	47,4%	7,8	6,2%	47,8%	8,2	5,7%	61,0%	8,0	6,0%	51,2%
Scienze	7,6	11,1%	36,1%	7,5	13,1%	38,5%	8,4	2,6%	69,3%	7,7	7,5%	38,4%
Scienze Umane, Sociali e del Patr.	8,1	6,8%	52,6%	8,0	6,5%	53,4%	8,5	2,8%	67,5%	8,1	3,6%	49,0%
TOTALE	7,7	10,8%	41,3%	7,7	10,7%	44,3%	8,2	3,7%	62,0%	7,8	7,0%	40,6%

Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Oltre ai quesiti sull'organizzazione della didattica e sull'attività svolta dal docente, il questionario prevede alcune domande relative alla coerenza dell'insegnamento rispetto al contesto (Tabella 44).

Tabella 44 – Indagine sull'opinione degli studenti 2013/14. Coerenza dell'insegnamento rispetto al contesto: valore medio dei giudizi a livello di attività didattiche-docente per scuola nell'Ateneo di Padova

Scuola	L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito web?			Le conoscenze preliminari da lei possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati?			Il carico didattico di studio richiesto dall'insegnamento è equilibrato rispetto ai crediti assegnati?		
	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)
Agraria e Medicina Veterinaria	8,1	1,9%	63,5%	7,6	4,7%	28,2%	7,4	8,5%	25,3%
Economia e Scienze politiche	7,9	5,4%	53,4%	7,4	8,6%	26,5%	7,3	12,8%	29,8%
Giurisprudenza	8,3	0,7%	60,7%	7,9	3,5%	44,1%	7,7	8,7%	39,1%
Ingegneria	8,0	4,5%	57,8%	7,3	9,4%	24,1%	7,1	14,2%	20,0%
Medicina e Chirurgia	7,9	6,3%	51,6%	7,7	4,8%	36,3%	7,3	12,9%	27,6%
Psicologia	8,1	2,2%	64,0%	7,7	4,3%	38,8%	7,6	7,3%	35,8%
Scienze	8,2	2,4%	63,5%	7,5	7,6%	32,3%	7,3	10,5%	22,2%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,3	2,5%	65,1%	7,7	5,7%	34,9%	7,8	5,6%	37,2%
TOTALE	8,1	3,9%	58,9%	7,6	6,3%	32,5%	7,4	10,8%	27,7%

Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Dai risultati emerge un giudizio medio degli studenti buono (8,1) relativamente alla coerenza dell'insegnamento con quanto dichiarato sul sito web, alle conoscenze preliminari (7,6) e al carico didattico di studio richiesto dall'insegnamento rispetto ai crediti assegnati (7,4). Per quest'ultimo aspetto è opportuno segnalare che nel 10,8% dei casi il carico didattico non è

giudicato equilibrato rispetto ai crediti assegnati all'attività didattica, ma anche che il 27,7% degli studenti esprime un giudizio molto buono.

Senza significativi scostamenti rispetto all'anno precedente appaiono i risultati relativi all'interesse per i contenuti dell'insegnamento (in media 8,1) e la soddisfazione complessiva dei frequentanti (in media 7,7), Tabella 45.

Tabella 45 – Indagine sull'opinione degli studenti 2013/14. Interesse e soddisfazione. Valore medio dei giudizi a livello di attività didattiche-docente per scuola nell'Ateneo di Padova

Scuola	Indipendentemente da come si è svolto il corso, i contenuti dell'insegnamento sono stati interessanti per lei?			Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?		
	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)
Agraria e Medicina Veterinaria	8,1	3,7%	58,4%	7,7	7,0%	41,8%
Economia e Scienze politiche	7,9	3,9%	50,3%	7,5	10,6%	37,0%
Giurisprudenza	8,5	0,0%	66,7%	8,1	1,4%	51,4%
Ingegneria	7,9	3,5%	48,5%	7,4	12,6%	30,0%
Medicina e Chirurgia	8,0	5,6%	55,2%	7,6	10,9%	38,9%
Psicologia	8,1	3,3%	60,2%	7,7	6,6%	42,7%
Scienze	8,1	2,5%	54,8%	7,6	8,2%	34,5%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,4	2,3%	66,4%	8,0	6,2%	51,5%
TOTALE	8,1	3,7%	56,3%	7,7	9,2%	39,4%

Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Dall'analisi di alcuni indicatori di sintesi, calcolati come media di più quesiti, risulta che gli studenti hanno espresso un giudizio medio complessivo (su una scala da 1 a 10) pari a 7,9 per gli aspetti organizzativi e a 7,6 sia per l'azione didattica sia per la soddisfazione complessiva (Tabella 46). Tali indicatori sono pubblicati³⁷ per ogni insegnamento nel sito web di Ateneo.

Tabella 46 – Indagine sull'opinione degli studenti 2013/14. Indicatori di sintesi. Valore medio dei giudizi a livello di attività didattiche-docente per scuola nell'Ateneo di Padova

Scuola	Soddisfazione Complessiva	Aspetti Organizzativi	Azione Didattica
Agraria e Medicina Veterinaria	7,7	8,0	7,7
Economia e Scienze politiche	7,5	7,8	7,5
Giurisprudenza	8,0	8,1	8,0
Ingegneria	7,3	7,7	7,3
Medicina e Chirurgia	7,5	7,9	7,6
Psicologia	7,7	8,0	7,8
Scienze	7,5	7,9	7,5
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	7,9	8,1	7,9
TOTALE	7,6	7,9	7,6

Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Il NdV ribadisce che, se l'esito della pubblicazione dei dati dovesse implicare un'azione di incentivazione/disincentivazione dei singoli docenti in termini anche economici, l'Ateneo non

³⁷ Come previsto dalla delibera del S.A. n. 127 del 12.09.2011.

dovrebbe limitarsi a considerare il quesito “Complessivamente quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?”, in quanto esso si riferisce sia alle modalità didattiche sia ad aspetti logistico-organizzativi che non dipendono dai docenti.

Sarebbe inoltre importante che, insieme alla sintesi della valutazione, venissero pubblicate ulteriori informazioni, come la percentuale di frequentanti e non frequentanti, di coloro che hanno risposto, nonché il numero dei potenziali frequentatori dell'attività didattica. Altro elemento fondamentale per ulteriori approfondimenti sarebbe disporre della mediana e di un indice di dispersione da affiancare alla media.

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

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

6.5.3. PROGETTO TECO

Dopo la prima edizione sperimentale svoltasi con successo nel 2013, nel 2015³⁸ si è svolto nuovamente presso l'Ateneo di Padova il test TECO promosso dall'ANVUR. Questa seconda edizione ha riguardato 24 atenei distribuiti su tutto il territorio nazionale. I dati sono ancora in fase di elaborazione.

L'obiettivo del progetto è far emergere, attraverso specifici processi di ricerca, la qualità effettiva degli apprendimenti acquisiti dagli studenti nella formazione universitaria, affrontando la questione delle competenze “generaliste”. Queste competenze si diversificano da quelle disciplinari, vengono identificate in termini di ragionamento analitico, soluzione dei problemi e comunicazione scritta (critical thinking, problem solving, ability to communicate) e, così come dimostrano numerose ricerche, sono particolarmente richieste dal mondo del lavoro, in quanto assumono una funzione determinante per un positivo inserimento professionale futuro del laureato.

6.5.4. PROGETTO PRODID

Nell'ambito della valutazione della didattica, il progetto PRODID, avviato nell'a.a. 2013/14, ha visto, nell'a.a. 2014/15, una seconda ed ultima annualità. Il punto di partenza del progetto PRODID è stata la somministrazione, durante l'ultimo semestre dell'a.a. 2013/14, di un questionario, rivolto a tutti i docenti dell'Ateneo patavino che avessero svolto nell'a.a. 2012/13 almeno una attività didattica di almeno 28 ore. Il questionario, cui hanno risposto circa 900 docenti, era suddiviso in due parti: la prima conteneva domande a risposta chiusa, dicotomiche o su scala 1-7, riguardanti le pratiche didattiche genericamente adottate dal docente durante

³⁸ Il progetto TECO si è svolto periodo dal 20 maggio al 20 giugno 2015.

l'anno accademico, le loro credenze, i loro bisogni e le carenze che riscontravano maggiormente nel fare didattica. La seconda parte proponeva alcune risposte aperte, mediante le quali i docenti avevano l'opportunità, di proporre consigli, segnalare aspettative, bisogni, critiche e l'eventuale disponibilità ad essere ricontattato.

I dati così raccolti hanno permesso di delineare un primo quadro generale della docenza all'Università di Padova, di identificare i docenti più interessati al miglioramento delle proprie tecniche didattiche e di sensibilizzare la classe docente all'importanza dell'autovalutazione critica e costruttiva, mappando, allo stesso tempo, i loro bisogni e aspettative. Grazie alle informazioni raccolte dai rispondenti, si sono potute identificare alcune "tipologie" di docenti, come schematizzato nella Tabella 47.

Tabella 47 – Progetto PRODID: definizione delle diverse tipologie di docenti in base alle informazioni raccolte dai rispondenti nell'Ateneo di Padova

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

Fonte: Unipd – Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

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

I "cantieri" hanno permesso di analizzare i percorsi formativi svolti da alcuni docenti esperti, proponendo poi un modello di formazione di neoassunti e di docenti senior, da mettere a sistema. Gli elementi cruciali emersi sono stati, ad esempio, l'importanza della comunità dei pari nella partecipazione alla valutazione finale e la necessità di un supporto istituzionale, soprattutto per i docenti meno esperti o con maggiori esigenze di supporto, che individuino le cosiddette "buone pratiche". Per gli insegnamenti con un maggior bisogno di aiuto nell'uso delle tecnologie nella didattica e per supportare la progettazione delle lezioni con l'uso delle tecnologie. È emersa, inoltre, la necessità di dare un appoggio pratico ed esperto tramite la figura dei tutor (che dovrebbe veder riconosciuto il suo ruolo anche in vista dell'eventuale creazione di un Teaching and Learning Center – TLC). I percorsi hanno registrato un grande coinvolgimento dei partecipanti, che si sono dimostrati interessati a proseguire l'esperienza nei modi che saranno possibili.

Riflessioni sul tema e risultati raggiunti sono stati presentati all'Ateneo e a tutti gli interessati in un convegno finale, che ha avuto luogo a Padova nell'ottobre 2015.

La disponibilità di dati relativi a due indagini condotte presso il nostro Ateneo, il questionario PRODID e la rilevazione web sull'opinione degli studenti, infine, hanno permesso di partire con le prime analisi sulla relazione tra opinioni dei docenti sulla propria didattica e le valutazioni.

6.6. INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO

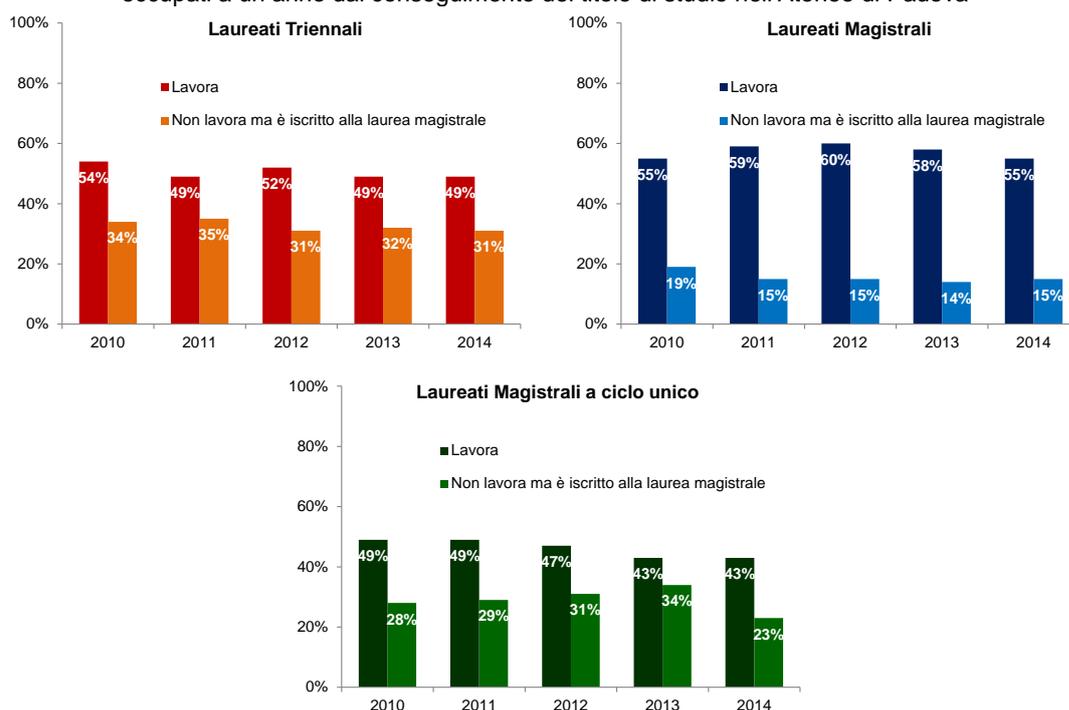
La XVII indagine "Condizione occupazionale dei laureati", promossa dal Consorzio AlmaLaurea, ha coinvolto circa 490.000 laureati di 65 università italiane. La rilevazione ha riguardato tutti i

laureati postriforma (di primo livello, magistrali e magistrali a ciclo unico) dell'anno solare 2013, intervistati (con doppia tecnica di rilevazione, telefonica e via web) a circa un anno dalla laurea. Sono stati intervistati (con analogo metodo di rilevazione) anche i laureati di secondo livello del 2011, contattati quindi a tre anni dal conseguimento del titolo e i colleghi del 2009, a cinque anni dal titolo. Due specifiche indagini (compiute esclusivamente via web) hanno inoltre riguardato, rispettivamente, i laureati di primo livello del 2011, a tre anni dalla laurea, e i laureati del 2009, a cinque anni dalla laurea.

Da tale indagine vengono riportati i dati che considerano solo i laureati "puri" del nuovo ordinamento, ad un anno dal conseguimento del titolo per tutte le tipologie di corsi e a tre anni dal conseguimento del titolo per le lauree specialistiche/magistrali. I laureati puri sono coloro che appartengono ad un CdS post-riforma fin dalla prima immatricolazione all'università e hanno, quindi, compiuto il loro percorso di studi per intero nel nuovo ordinamento.

Buona parte dei laureati dell'Università di Padova, intervistati nel 2014, ad un anno dalla laurea risulta occupata³⁹ (o comunque non in cerca di lavoro in quanto impegnata in altra attività) e più precisamente l'80% dei laureati triennali, il 70% dei laureati magistrali e il 66% dei laureati magistrali a ciclo unico (Grafico 27), registrando una complessiva flessione, che trova una plausibile spiegazione nella crisi economica generale che ha investito il nostro paese e ha influito pesantemente sulla ricettività del mercato del lavoro.

Grafico 27 – Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati 2010-2014: percentuale di laureati occupati a un anno dal conseguimento del titolo di studio nell'Ateneo di Padova



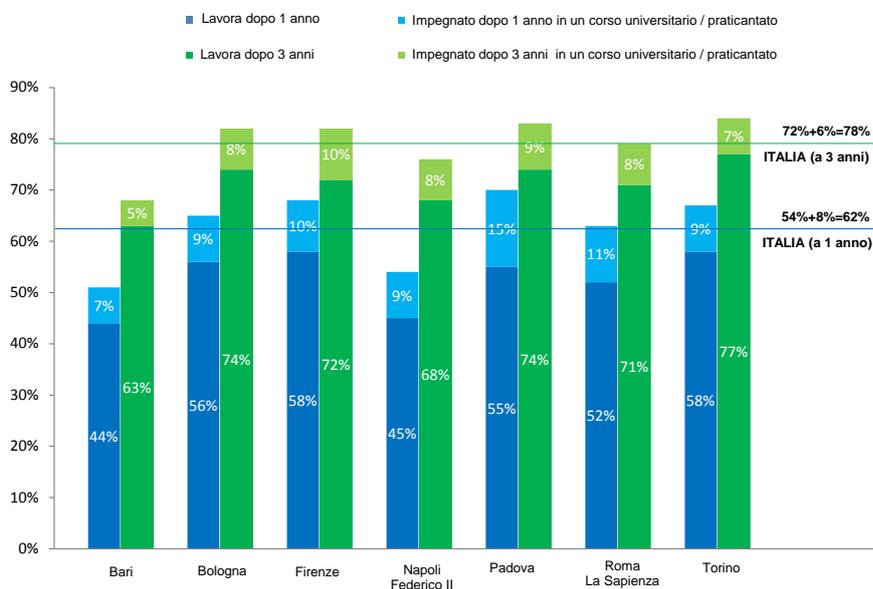
Fonte: Elaborazioni su dati Consorzio Almalaurea–Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati 2010-2014

In termini di occupazione dei laureati magistrali, l'ateneo di Padova si colloca ai primi posti tra gli atenei del gruppo di confronto sia per quanto riguarda la situazione lavorativa ad un anno

³⁹ 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.

dalla laurea, sia se si tiene conto della condizione occupazionale a tre anni dal titolo (Grafico 28).

Grafico 28 – Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati 2014: percentuale di laureati magistrali occupati a 1 e a 3 anni dal conseguimento del titolo di studio della laurea magistrale nel gruppo di confronto*



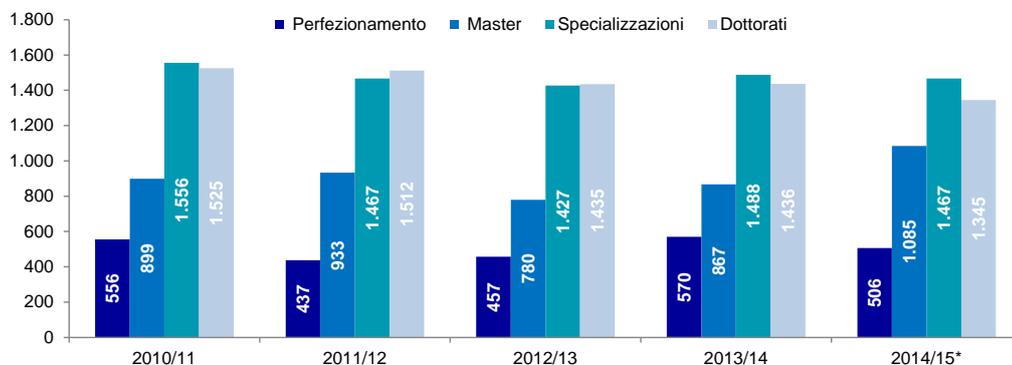
* I dati relativi all'Ateneo di Milano Statale non sono disponibili

Fonte: Elaborazioni su dati Consorzio Almalaurea–Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati 2014

6.7. FORMAZIONE POST-LAUREAM

L'Ateneo di Padova presenta un'ampia offerta nell'ambito della formazione post-lauream. Per quanto riguarda la tendenza del numero di iscritti nell'ultimo quinquennio non ci sono particolari variazioni da segnalare, come illustrato nel Grafico 29.

Grafico 29 – Corsi post-lauream: numero iscritti* per tipologia di corso e per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica (dati estratti al 25.01.2016 per l'a.a. 2014/15)

6.7.1. DOTTORATI DI RICERCA

Continua ad esserci un interesse consistente dei laureati magistrali per il dottorato di ricerca. Anche nell'ultimo anno è cresciuto il numero di candidati che hanno risposto al bando per il XXXI ciclo: 2.698 domande a fronte delle 2.456 del ciclo precedente. Con riferimento al rapporto tra il numero dei candidati e il numero dei posti banditi, la concorrenza è molto diversificata tra i diversi corsi di dottorato perché si passa da un minimo di 1,8 a un massimo di 22,3 candidati per ogni posto disponibile.

Con riferimento alle borse bandite si registra sia un aumento del numero in valore assoluto rispetto al ciclo precedente sia uno sforzo aggiuntivo da parte dell'Ateneo nel finanziamento delle stesse anche alla luce di una diminuzione del numero di borse finanziate da soggetti esterni (Tabella 48).

Tabella 48 – Dottorato di ricerca: dati e indicatori relativi alle borse bandite e agli iscritti per anno accademico (ciclo) nell'Ateneo di Padova

anno accademico (ciclo)	2014/15 (XXX)	2015/16 (XXXI)
Borse bandite e iscritti		
Borse di Ateneo bandite	198 (58%)	228 (64%)
Borse da enti esterni bandite	145 (42%)	126 (36%)
Totale borse bandite	343	354
Totale iscritti*	417	422
% iscritti con borsa	81%	81%

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd-Servizio Formazione alla Ricerca

Continua l'attività a sostegno dei dottorati della Fondazione CARIPARO per favorire i processi di internazionalizzazione: 32 borse di dottorato finanziate nell'ottica di valorizzare, potenziare e qualificare le iniziative di formazione alla ricerca offerte dai corsi di dottorato e 15 borse riservate a studenti stranieri, che includono le spese di alloggio convenzionato con l'ESU.

A fronte di tali importanti iniziative e tenuto conto dell'aumento degli iscritti provenienti da altri atenei italiani (Grafico 30), la capacità attrattiva dell'Ateneo di Padova secondo il NdV è migliorata, anche se può senz'altro essere ulteriormente incentivata, sostenendo, ad esempio, iniziative che sviluppino attività didattiche in collaborazione con università straniere e iniziative che si svolgano in lingua veicolare per incoraggiare la presenza di dottorandi stranieri.

Grafico 30 – Dottorato di ricerca: composizione percentuale degli iscritti secondo la provenienza accademica per ciclo nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazione su dati Unipd-Servizio Formazione alla Ricerca

Diminuiscono i corsi di dottorato nei quali la gran parte degli iscritti (superiore all'85%) proviene dall'Ateneo patavino a fronte di una stabilità del numero dei corsi la cui percentuale di iscritti provenienti da un altro ateneo è superiore al 50%, Tabella 49.

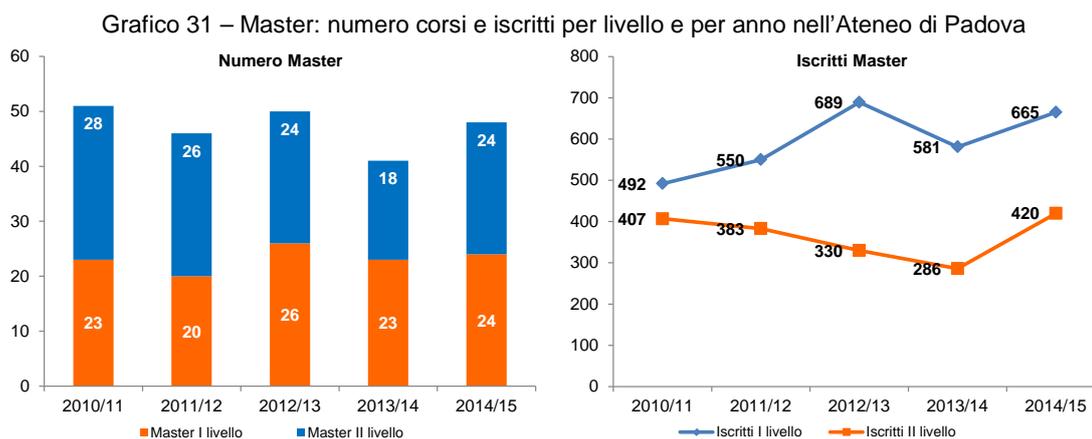
Tabella 49 – Dottorato di ricerca: attrattività nei confronti di studenti provenienti da altri atenei italiani e stranieri per anno accademico (ciclo) nell'Ateneo di Padova

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

Fonte: Elaborazione su dati Unipd–Servizio Formazione alla Ricerca

6.7.2. CORSI DI MASTER UNIVERSITARIO

Il numero dei corsi di master universitario e i rispettivi iscritti assumono, nell'ultimo quinquennio, un trend differenziato a seconda del livello (Grafico 31).



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica (dati estratti al 25.01.2016 per l'a.a. 2014/15)

Per gli iscritti all'a.a. 2013/14 è stata condotta un'indagine per rilevare l'opinione in merito allo svolgimento dei corsi master dell'Ateneo di Padova.

L'indagine ha coinvolto 791 iscritti nell'a.a. 2013/14 a 37 master annuali (21 di primo livello e 16 di secondo livello) e a 2 master biennali. Nel complesso il tasso di risposta è stato del 87%, raggiungendo il 100% per quasi metà dei master.

La raccolta dei dati è stata effettuata dal Consorzio AlmaLaurea tramite la compilazione di un questionario elettronico online (metodologia Computer Assisted WebInterviewing–CAWI).

Secondo l'indagine svolta, con riferimento al totale dei rispondenti, il 42% si è laureato nell'Università di Padova, il 64% svolge un'attività lavorativa con continuità a tempo pieno o part-time (Grafico 32) e le principali motivazioni che spingono ad iscriversi al master sono la possibilità di acquisire competenze professionali, l'approfondimento di interessi culturali e le prospettive di diretto inserimento nel mondo del lavoro (Grafico 33). Confrontando i dati sulla provenienza con riferimento agli immatricolati delle lauree/lauree magistrali a ciclo unico, agli studenti iscritti al primo anno delle lauree magistrali (Grafico 19) e agli studenti iscritti ai corsi

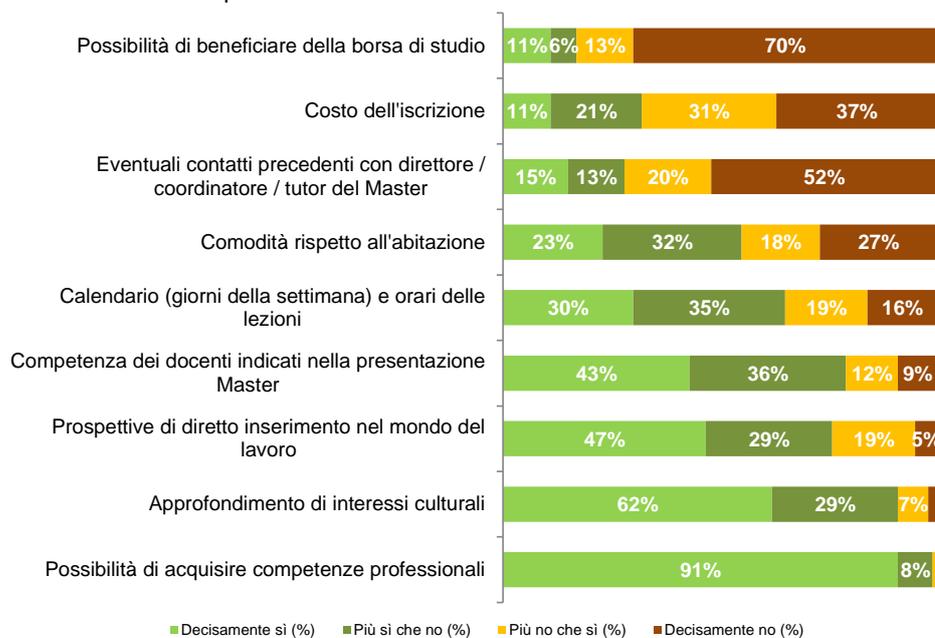
master, si nota come la percentuale di studenti provenienti da altra regione o da altra università aumenti notevolmente con l'aumento del livello dell'offerta formativa.

Grafico 32 – Indagine sull'opinione dei corsisti master 2013/14: luogo del conseguimento del titolo di studio e tipologia di attività lavorativa (in %) dei rispondenti al momento dell'iscrizione al master nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd – Servizio Formazione Post-Lauream

Grafico 33 – Indagine sull'opinione dei corsisti master 2013/14: motivazioni della scelta (in %) dei rispondenti ai fini dell'iscrizione nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd – Servizio Formazione Post-Lauream

Per quanto riguarda il giudizio complessivo espresso dai rispondenti, un'elevata percentuale ha risposto positivamente sui diversi aspetti richiesti (Grafico 34), anche se il 57% ha considerato il costo del master troppo alto per la qualità delle attività svolte.

A questi dati è possibile affiancare gli ultimi i risultati disponibili dell'indagine, svolta nel 2014 con il supporto di AlmaLaurea, sugli sbocchi professionali dei corsisti che hanno conseguito il diploma nell'a.a. 2011/12. Uno degli obiettivi dell'indagine è stato capire se i master contribuiscono, oltre che per l'approfondimento di competenze professionali e aspetti culturali, anche per la ricerca di un lavoro adeguato alle aspettative. Nella terza edizione, l'indagine ha ottenuto un tasso di risposta pari al 72% (633 intervistati su 878 diplomati). Al momento dell'intervista l'86% degli intervistati lavorava secondo la definizione Istat-Forze di lavoro.

L'analisi dei risultati evidenzia che secondo i partecipanti la frequenza ai master aiuta ad ottenere lavoro (58%), è utile (69%), efficace (78%) e favorisce un miglioramento nel lavoro svolto (64%).

Grafico 34 – Indagine sull'opinione dei corsisti master 2013/14: valutazione complessiva (in %) dei rispondenti nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd – Servizio Formazione Post-Lauream

6.8. FORMAZIONE POST-LAUREAM DEGLI INSEGNANTI

Uno dei nuovi compiti dell'Università riguarda la formazione post-lauream degli insegnanti regolamentata dal D.M. 249/2010. In particolare nell'a.a. 2014/15 l'Ateneo si è impegnato su più fronti:

- Tirocinio Formativo Attivo (TFA), di durata annuale e ad accesso programmato, per il conseguimento dell'abilitazione all'insegnamento nella scuola secondaria di primo e secondo grado. L'organizzazione dei percorsi, con circa 550 corsisti (provenienti da tutto il Veneto) suddivisi in 16 classi di concorso, ha coinvolto 10 dipartimenti sia di area umanistica che di area scientifica.
- Percorsi Abilitanti Speciali⁴⁰ (PAS) per l'abilitazione all'insegnamento nella scuola secondaria di primo e secondo grado. Tali percorsi hanno visto la partecipazione di 500 insegnanti⁴¹.
- Corso di specializzazione per il sostegno didattico agli alunni con disabilità e riservato agli insegnanti già abilitati, suddivisi fra i quattro ordini di scuola: infanzia, primaria, secondaria di primo grado e secondaria di secondo grado. È l'unico corso di durata annuale nel Veneto⁴², iniziato ad aprile 2014 e che prevede 240 posti.

⁴⁰ I PAS sono percorsi speciali di durata annuale, riservati a docenti con tre anni di servizio.

⁴¹ Provenienti da tutto il Veneto e anche da fuori regione.

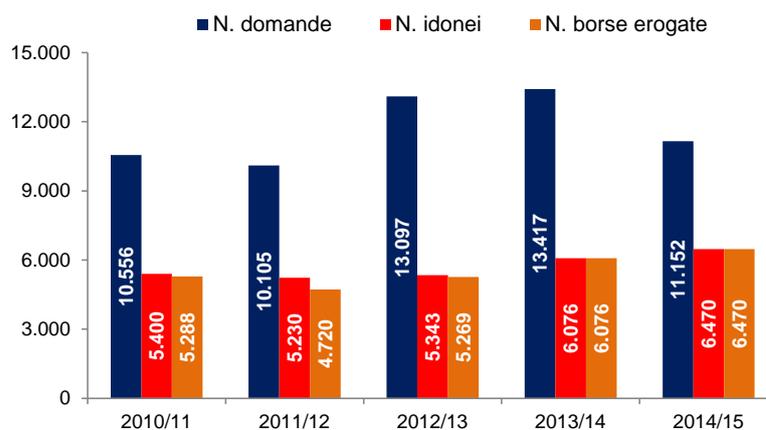
⁴² Solo l'Ateneo di Padova aveva i requisiti richiesti dal Ministero per la sua attivazione.

7. I SERVIZI PER GLI STUDENTI

7.1. BORSE DI STUDIO E COLLABORAZIONI PART-TIME

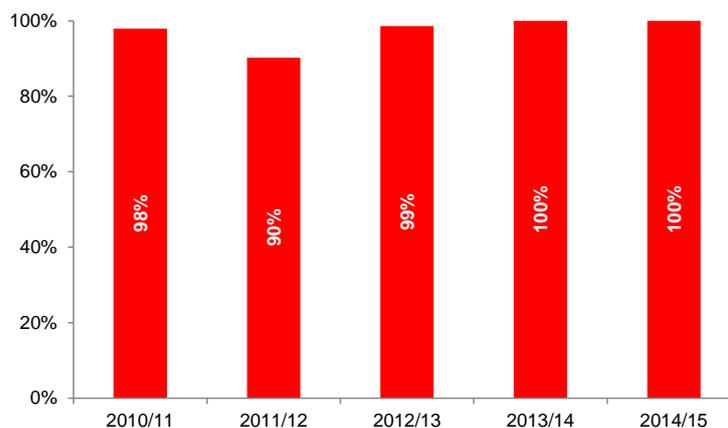
A fronte di una diminuzione delle domande da parte degli studenti per ottenere una borsa di studio, dovuta probabilmente ad una maggiore consapevolezza dei requisiti richiesti, si assiste ad un aumento degli idonei negli ultimi anni (Grafico 35). Negli aa.aa. 2013/14 e 2014/15 a tutti gli idonei è stata erogata la borsa (Grafico 36).

Grafico 35 – Borse di studio: numero di domande, di studenti idonei e di borse erogate per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Diritto allo Studio e Tutorato

Grafico 36 – Borse di studio: percentuale di studenti beneficiari per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Diritto allo Studio e Tutorato

Lo scorso anno il NdV aveva segnalato, su indicazione dei rappresentanti degli studenti, ritardi di 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. 2014/15: i ritardi hanno riguardato sia i fondi regionali che ministeriali e allo stato attuale l'Ateneo ha anticipato, in attesa del ristoro da parte della Regione Veneto, fondi propri per circa 1,6 milioni di euro.

In base al D.P.R. 306/1997 la contribuzione studentesca non può eccedere il 20% dell'importo

del finanziamento ordinario annuale (considerati solo gli studenti in corso). Tuttavia, l'art. 7 comma 42 del D.L. 95/2012 convertito nella L. 135/2012, c.d. "spending review" (cfr. Capitolo 8), introduce una differenziazione nella contribuzione degli studenti a seconda dei risultati conseguiti nel processo formativo. Nel caso dei più meritevoli, a partire dall'a.a. 2013/14 e per la durata di un triennio, l'incremento della contribuzione non può essere superiore all'indice dei prezzi al consumo per gli studenti iscritti entro la durata normale dei corsi di studio ed il cui ISEE familiare non sia superiore a 40.000 euro. Viceversa, la predetta norma consente agli atenei di aumentare le tasse agli studenti fuori corso. In base all'ISEE familiare, distinto in tre fasce⁴³, l'incremento delle tasse non potrà superare, rispettivamente, il 25%, il 50% e il 100% della corrispondente contribuzione degli studenti in corso. Inoltre, si stabilisce che gli incrementi della contribuzione studentesca per i fuori corso siano destinati in misura non inferiore al 50% del totale ad 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.

Da diversi anni l'Ateneo offre, inoltre, agli studenti la possibilità di svolgere attività a tempo parziale, collaborando con le principali strutture didattiche e amministrative. L'incarico viene attribuito sulla base di una graduatoria (definita con concorso) e non costituisce attività lavorativa. Nel 2014 rispetto ai 2.028 studenti presenti in graduatoria generale ne sono stati contattati 1.123 (di cui 271 hanno rifiutato la collaborazione e 292 non hanno potuto usufruirne in quanto già laureati) e, di questi, 560 sono stati impiegati in diversi ambiti (anche sulla base di eventuali preferenze indicate al momento della domanda) per un totale di 105.220 ore: 118 hanno svolto servizio presso le aule studio e complessi didattici, 113 nelle biblioteche, 26 presso l'ESU e 303 presso altre strutture dell'Ateneo. Dal 01.01.2014 è in vigore il nuovo Regolamento per le collaborazioni a tempo parziale degli studenti dell'Ateneo, che prevede alcune novità rispetto al precedente. In particolare:

- il monte ore di collaborazione fruibile da ogni studente è stato innalzato da 150 a 200 ore, così come previsto dall'art. 11 del D.Lgs. 68/2012, suddivisibile in moduli di 50 ore;
- tra le attività previste per le collaborazioni a tempo parziale è stato inserito il supporto nell'ambito della ristorazione, qualora la graduatoria venga utilizzata da parte di enti diversi dall'Ateneo, ma con esso convenzionati, che prevedano tra le loro attività la ristorazione.

In aggiunta alle borse di studio e alle collaborazioni part-time, che sostengono il diritto allo studio con formule diverse, si segnala anche il contributo integrativo della Regione Veneto, che ripartisce a livello locale uno specifico stanziamento del MIUR destinato alla "concessione di prestiti e borse di studio agli studenti" che è pari a 12.363.000 euro⁴⁴, in aumento rispetto all'anno precedente.

7.2. ORIENTAMENTO

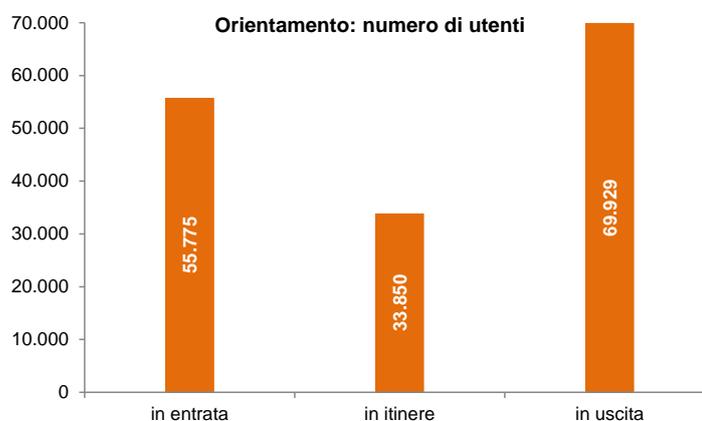
Le attività di orientamento si realizzano lungo tutta la carriera dello studente: in entrata, in itinere e in uscita. L'Ateneo è fortemente impegnato sia per il numero di persone coinvolte (Grafico 37) sia per le molteplici iniziative promosse all'interno e all'esterno della realtà

⁴³ Inferiore ai 90.000 euro, compreso tra i 90.000 e i 150.000 euro, sopra i 150.000 euro.

⁴⁴ Fonte: Unipd – Conto Consuntivo di Ateneo 2014.

accademica.

Grafico 37 – Orientamento in ingresso, in itinere e in uscita: numero utenti nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2014/15



Fonte: Unipd – Relazione AVA 2014 del Nucleo di Valutazione

Dal 2013 l'Ateneo di Padova coordina il "Tavolo Tecnico Territoriale per l'orientamento, la prevenzione della dispersione e la promozione del successo formativo"⁴⁵, che ha il compito di elaborare e sviluppare indicazioni strategiche per la creazione di un quadro generale di riferimento per la sinergia tra le azioni di orientamento, ri-orientamento, occupabilità, prevenzione della dispersione scolastica nel territorio e per la promozione del successo formativo.

Trasversalmente alle tre aree di azione (orientamento in entrata, in itinere e in uscita), nell'a.a. 2014/15 l'Ateneo ha avviato un progetto sperimentale denominato "Drop-out e gestione delle transizioni" che prevede, mediante anche la partecipazione di 18 scuole secondarie⁴⁶, azioni personalizzate per gestire le transizioni da percorsi formativi o al lavoro, per promuovere il rendimento scolastico e per prevenire l'abbandono degli studi.

Orientamento in ingresso

Negli ultimi anni è cresciuto il raggio di azione dell'Ateneo sia in termini di numeri di contatti con gli studenti delle scuole superiori (dal 2010 al 2014 i contatti sono passati da 30.000 a più di 50.000) sia rispetto al numero di iniziative intraprese e alla modalità con cui vengono svolte.

L'orientamento viene svolto attraverso:

- incontri presso le scuole secondarie superiori;
- partecipazione a manifestazioni di settore (es. fiere). Nel 2010 Padova ha partecipato a 7 fiere registrando 8.000 contatti, mentre nel 2015 l'Ateneo ha partecipato a 13 fiere con 21.400 contatti;

⁴⁵ I partecipanti sono l'Università di Padova, l'ESU, la Provincia, il Comune, l'Ufficio Scolastico Territoriale, la Camera di Commercio e Confindustria Padova. Nel 2014 il Tavolo è stato aperto a una rappresentanza di dirigenti scolastici e studenti delle scuole secondarie, con la previsione dell'avvio di specifiche indagini nelle scuole per la rilevazione di dati utili a programmare i prossimi interventi nel territorio.

⁴⁶ Hanno aderito al progetto 17 scuole secondarie di 2° grado e una scuola secondaria di 1° grado.

- sportello online, che prevede di raggiungere tramite videoconferenza docenti e studenti delle scuole secondarie superiori (ha contribuito ad aumentare i contatti passando dai 2.602 del 2010 agli attuali 4.800);
- sportello itinerante tramite camper personalizzato per raggiungere scuole extraregione;
- possibilità di accesso da parte degli studenti delle scuole superiori alle prove di orientamento e selezione online tramite la piattaforma "Mobile Training Test";
- utilizzo di social network (es. Facebook) per la comunicazione con gli utenti al fine di raccogliere le loro esigenze in modo veloce e dinamico;
- eventi presso le diverse sedi dell'Ateneo ("Scegli con noi il tuo domani", "Open day", partecipazione a lezioni universitarie, "Winter e Summer Week", "Pensare al futuro? È Or.A!", "My Opportunities" ecc.).

Orientamento in itinere

Le molteplici iniziative che vengono proposte durante il percorso didattico dello studente ai fini di un continuo orientamento si sviluppano nell'ambito del tutorato, che viene trattato nel paragrafo successivo (cfr. Paragrafo 7.3).

Orientamento in uscita

Le attività di orientamento al lavoro, intese a promuovere l'accompagnamento dello studente nella transizione tra il percorso accademico e l'entrata nel mondo del lavoro, hanno previsto nell'a.a. 2014/15 l'organizzazione sia di seminari sui principali strumenti e strategie per la ricerca di lavoro sia di consulenze individuali per personalizzare la ricerca e per la definizione di un proprio progetto professionale. Nel complesso sono stati supportati 69.929 utenti, di cui 57.745 studenti e 12.184 laureati.

Alle attività di orientamento in uscita si intersecano quelle relative allo stage e al job placement (cfr. Paragrafo 7.4).

Orientamento promosso dall'ESU

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

7.3. TUTORATO

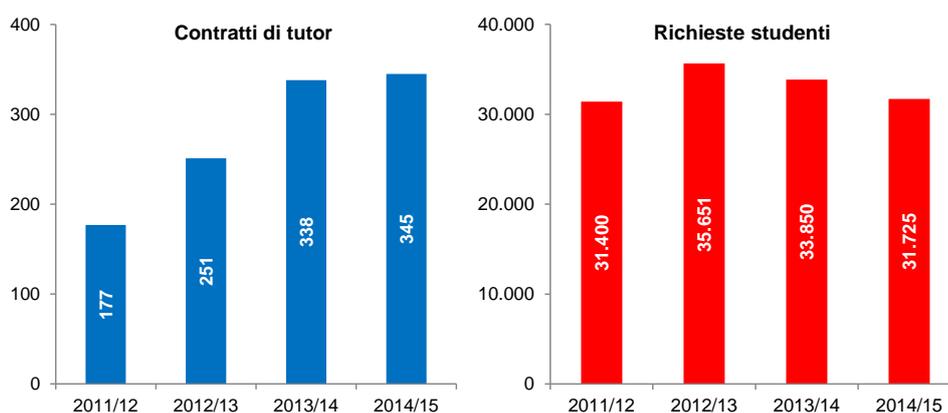
Nell'ambito dei servizi di tutorato a sostegno degli studenti, le attività svolte in Ateneo si possono distinguere in:

- tutorato informativo, che garantisce un servizio di accoglienza e di consulenza attraverso una differenziazione dei canali informativi e network al fine di rafforzare l'aspetto della personalizzazione del servizio; l'obiettivo perseguito è quello di fornire allo studente gli strumenti per muoversi autonomamente nel mondo universitario;
- tutorato didattico, che prevede l'organizzazione di gruppi di studio negli esami altamente critici e attività di supporto ai laboratori didattici.

Nell'a.a. 2014/15 per lo svolgimento di tutte le attività sono stati attivati 345 contratti di tutor e

sono stati 31.725 il numero di contatti da parte degli studenti. L'aumento negli anni dei contratti di tutor è spiegabile con l'ampliamento delle attività, tenendo conto anche della realizzazione di nuovi progetti, e ha permesso di contenere il numero di richieste di supporto da parte degli studenti (Grafico 38). In particolare nell'ambito del tutorato didattico sono stati coinvolti 1.990 studenti nei gruppi di studio in discipline di base e 2.106 studenti sono stati supportati nei laboratori didattici di lauree in ambito scientifico.

Grafico 38 – Tutorato: numero di contratti di tutor e numero di richieste da parte degli studenti al servizio tutorato per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Diritto allo Studio e Tutorato

Il servizio tutorato agisce con azioni di sistema a supporto dei servizi centrali, per progetti finalizzati al miglioramento della didattica. La definizione di protocolli d'intesa, di standard procedurali e di buone pratiche ha permesso l'entrata a regime dei progetti Buddy, Università in carcere e Drop-out.

Progetto Buddy Erasmus

Il progetto Buddy Erasmus ha visto il coinvolgimento di 61 "tutor Buddy" che hanno accolto complessivamente 1.098 studenti (783 al I semestre e 315 al II semestre). Il progetto Buddy per gli studenti stranieri ha visto il coinvolgimento di 14 tutor Buddy che hanno contattato complessivamente 157 studenti, di cui 105 hanno perfezionato l'iscrizione.

Progetto Università in Carcere

Il progetto Università in carcere prevede il supporto amministrativo e didattico agli studenti in regime di detenzione. In questo progetto sono stati coinvolti 12 tutor per 52 studenti detenuti iscritti nei corsi di laurea afferenti a 6 scuole di Ateneo e si sono laureati 4 studenti. Nel corso dell'anno sono stati sostenuti 77 esami e i tutor hanno svolto complessivamente 315 incontri.

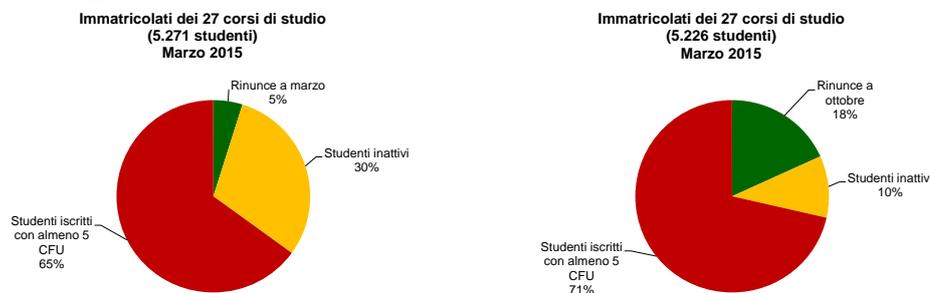
Progetto Drop-out

Il progetto Drop-out intende intervenire su alcune delle cause che mettono a rischio il successo formativo degli studenti universitari potenziando contestualmente la performance e il benessere dello studente. Il tema dell'abbandono è affrontato sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo attraverso l'analisi di dati di carriera e le osservazioni emerse nei colloqui con gli studenti.

Nell'a.a. 2014/15 sono stati presi in esame 27 corsi di studio, scelti tra quelli con tasso di abbandono e numero medio di crediti conseguiti con valori ritenuti significativi (riferiti alla coorte

a.a. 2013/14) e per questi corsi di studio sono state analizzate le carriere degli studenti iscritti al primo anno, seguendole nel periodo marzo-ottobre 2015 e procedendo ad una fotografia degli studenti a inizio e a fine progetto (Grafico 39). Tale fotografia fa emergere un calo di 45 studenti sul totale degli immatricolati dovuto a passaggi di corsi. Inoltre, la percentuale di studenti che hanno rinunciato è cresciuta dal 5% al 18% nel periodo di riferimento.

Grafico 39 – Progetto Drop-out: osservazioni del campione di studenti inattivi a marzo e a ottobre 2015



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Diritto allo Studio e Tutorato

Lo studio è stato svolto in particolare sui 1.589 studenti inattivi⁴⁷ di cui 1.322 con numero di crediti minori o uguale a 4 (inattivi con tentativi) e i 397 che non hanno compiuto alcuna iscrizione su Uniweb (inattivi senza tentativi). Il 90% degli studenti inattivi con tentativi ha accettato di partecipare a colloqui personali/telefonici. Il colloquio telefonico, basato sull'ascolto attivo e peer-tutoring, permette allo studente di esprimersi sulle principali difficoltà riscontrate nel proprio percorso di studio.

Riguardo ad alcuni dei quesiti posti, il 61% di rispondenti ha riscontrato alcune difficoltà legate alla gestione del corso, prime fra tutte il sovraffollamento delle aule, e il 59,5% afferma di gradire/necessitare di un supporto generico con particolare interesse al supporto di tipo didattico al fine di poter essere in grado di proseguire gli studi. Infine, circa l'11% dichiara di volersi ritirare dal corso e il 6% di volerlo cambiare.

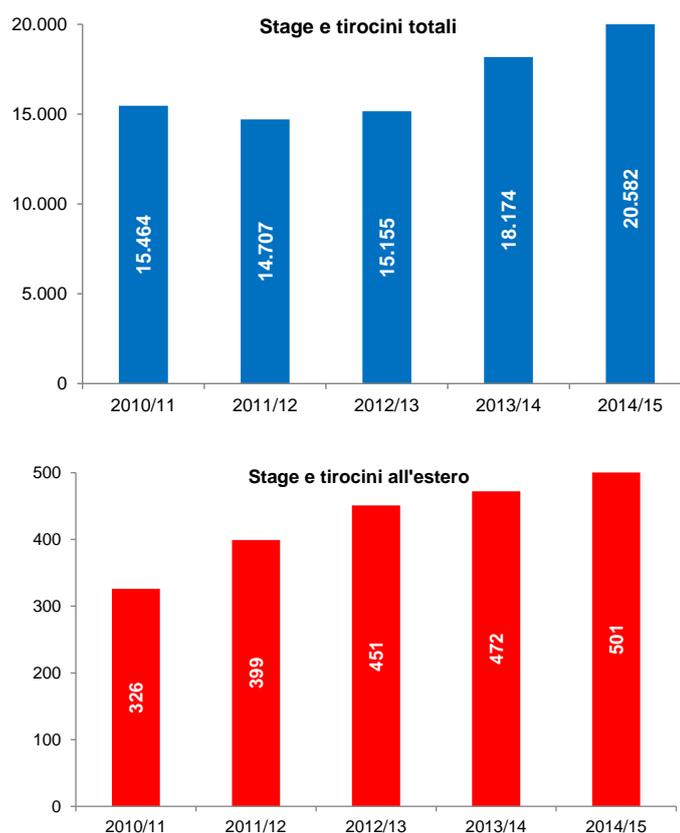
Gli esiti del progetto si riflettono, da un lato, sul potenziamento dei servizi offerti agli studenti (gruppi di studio nelle discipline particolarmente critiche e supporto informativo) in linea con gli Obiettivi generali sulla Formazione indicati nel progetto strategico di Ateneo e dall'altro sul miglioramento della performance degli studenti nell'ottica di potenziare un sistema integrato per la crescita culturale e professionale dei giovani (quest'ultimo Obiettivo premiale indicato nella Programmazione triennale 2013-2015 delle università).

7.4. STAGE E JOB PLACEMENT

Nell'a.a. 2014/15 sono stati effettuati 20.582 stage e tirocini, in notevole aumento rispetto agli anni precedenti. In costante crescita anche gli stage svolti all'estero (501), che rappresentano il 2,5% del totale degli stage (Grafico 40).

⁴⁷ Per studenti inattivi sono stati considerati coloro che hanno registrato un numero di CFU inferiore o uguale a 4 nel libretto online entro la prima sessione d'esame (marzo 2015).

Grafico 40 – Stage e tirocini: numero di studenti e di laureati dell'Ateneo di Padova che hanno partecipato a stage e tirocini (totali e all'estero) per anno



Fonte: Elaborazioni dati su Unipd–Servizio Stage e Career Service

I risultati della soddisfazione sulle attività di stage svolte nell'a.a. 2014/15 sono illustrati nella Tabella 50 per scuola di Ateneo. Le valutazioni si riferiscono sia agli stage formativi per gli studenti in corso che agli stage di primo impatto con il mondo del lavoro per i neo laureati. In generale si riscontra un livello di soddisfazione particolarmente elevato. Tuttavia, la diversità didattica tra le varie scuole e la diversità dei settori professionali di riferimento non consentono di fare raffronti indicativi.

Tabella 50 – Stage: risultati della soddisfazione di studenti e laureati dell'Ateneo di Padova sulle attività di stage svolte nell'a.a. 2014/15

Scuola	Studenti		Laureati	
	N.	Punteggio medio	N.	Punteggio medio
Agraria e Medicina Veterinaria	184	8,3	12	7,6
Economia e Scienze politiche	386	8,1	34	7,8
Giurisprudenza	15	7,9	6	6,5
Ingegneria	308	8,3	88	7,8
Medicina e Chirurgia	581	8,4	21	9,1
Psicologia	1.699	8,0	623	8,1
Scienze	209	8,2	29	7,4
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	557	8,4	47	7,7
TOTALE	3.939	8,2	860	8,0

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Stage e Career Service

Se si considera la presenza dello stage obbligatorio come una delle condizioni necessarie (ex lege) per costituire un corso ad accesso programmato, è senz'altro positivo riscontrare come anche le scuole con assenza o minore concentrazione di corsi ad accesso programmato abbiano un numero consistente di studenti che accedono a tali attività di formazione lavorativa. Le Scuole di Ingegneria, Scienze, Lettere e Economia e Scienze Politiche hanno, infatti, ampio accesso al servizio e si caratterizzano per avere molti corsi a numero aperto o senza stage obbligatorio. Da notare è, invece, il basso accesso al servizio per gli studenti della Scuola di Giurisprudenza, riconducibile probabilmente alla rigidità dei percorsi professionali a cui essi conducono la maggioranza dei loro iscritti: per l'esercizio della professione legale è infatti necessario un periodo di praticantato successivo alla laurea, in cui il neo laureato può cimentarsi senza il bisogno di uno stage post-lauream convenzionato. La lunga durata del percorso probabilmente rende poco spendibile l'attività di stage durante il periodo degli studi universitari. Altrettanto positivi sono gli alti livelli di gradimento studentesco delle scuole appena richiamate, i quali si avvicinano se non addirittura superano i livelli di soddisfazione di scuole composte esclusivamente da corsi ad accesso programmato (Medicina e Psicologia su tutte), sebbene in queste il numero di studenti partecipanti sia notevolmente maggiore. Infine, è generalmente riscontrabile un sensibile maggior apprezzamento degli utenti per gli stage svolti durante il percorso di studi rispetto a quelli post-lauream: tale tendenza trova probabilmente giustificazione in un maggior controllo qualitativo degli organi dei corsi negli stage parte del percorso di studio, nonché nello stacco psicologico del laureato al momento dell'uscita dalla propria formazione universitaria e all'entrata effettiva nel mondo del lavoro.

Nell'ambito della mobilità all'estero per stage sia di studenti che di laureati, l'Ateneo si è impegnato per ottenere maggiori finanziamenti nazionali ed europei. Di seguito i principali finanziamenti ottenuti nell'a.a. 2014/15:

- borse di Ateneo riservate agli studenti di Ateneo: finanziamento europeo per 183.820 euro corrispondente a 96 borse di mobilità;
- progetto Erasmus per tirocini PRT3: finanziamento europeo di 178.360 euro assegnato attraverso 115 borse di mobilità;
- partenariato con le Università di Trieste, IUAV di Venezia e Ca' Foscari di Venezia: 24 borse assegnate a studenti o neo laureati di Ateneo;
- co-finanziamento MIUR (L.183/1987) per la mobilità internazionale di Ateneo e di Consorzio PRT3: assegnate con il finanziamento di 257.500 euro 128 borse aggiuntive di mobilità e 22 prolungamenti di mobilità Erasmus.

Continua in Ateneo l'attività di job placement che si occupa dell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro: nell'a.a. 2014/15 le offerte di lavoro inserite nella piattaforma web dell'Ateneo sono 1.303 (Grafico 41), i curricula inviati ad aziende sono 6.580 (di cui 159 ad aziende estere) e le aziende che si sono iscritte per la prima volta per usufruire del servizio sono 357.

Tra le iniziative volte a mantenere in contatto studenti e laureati con il mondo del lavoro si segnalano infine: l'annuale iniziativa "Università Aperta Ingegneria" con l'organizzazione di workshop ed incontri one-to-one tra i referenti aziendali e i docenti referenti di aree scientifiche di particolare interesse per le attività aziendali; la decima edizione di Università Aperta (www.universitaperta.com), con la consueta partecipazione di numerose aziende e di migliaia di studenti e neolaureati; la prima edizione del "Career Virtual Fair", il career day che ha l'obiettivo di sostenere e rafforzare l'internazionalizzazione e la mobilità per stage e placement mettendo in contatto studenti e laureati con datori di lavoro e università in tutto il mondo attraverso l'utilizzo di una piattaforma on line. Oltre ai career day, sono state organizzate 14 presentazioni aziendali in Ateneo, ognuna delle quali ha avuto una partecipazione di circa 100 studenti e

laureati. Le presentazioni aziendali in alcuni casi comprendevano anche primi colloqui di selezione.

Grafico 41 – Job placement: numero di offerte di lavoro provenienti dall'Italia e dall'estero per anno per studenti e laureati dell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni dati su Unipd–Servizio Stage e Career Service

7.5. ATTIVITÀ PER GLI STUDENTI PROPOSTE DAL CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO

Il Centro Linguistico si occupa dell'organizzazione, della didattica e della valutazione delle lingue straniere e dell'italiano come lingua seconda presso l'Ateneo di Padova. Dall'a.a. 2014/15 il Centro Linguistico d'Ateneo svolge le proprie attività nella nuova sede polifunzionale denominata "Cittadella dello Studente".

Il CLA svolge un ruolo centrale nell'accoglienza degli studenti stranieri dell'Università di Padova (in scambio e internazionali) offrendo corsi di italiano come lingua straniera per tutti i livelli, dall'A1 al C1. Nell'a.a. 2014/15 il numero di studenti che hanno frequentato i corsi di italiano è aumentato da 800 a più di 1.000. In continuo aumento è anche il numero di studenti padovani, vincitori di borsa Erasmus, che usufruiscono dei test e dei corsi di lingua organizzati dal CLA prima della partenza.

Per quanto riguarda le attività offerte agli studenti di dottorato, il CLA nell'a.a. 2014/15 ha organizzato corsi di inglese accademico e corsi di italiano per i dottorandi stranieri.

Negli ultimi anni il CLA ha offerto ai docenti dell'Ateneo che tengono corsi in lingua inglese percorsi formativi diversificati. Visti gli ottimi riscontri del progetto Learning English for Academic Purposes (LEAP) organizzato nell'a.a. 2013/14, si è deciso di attivare per l'a.a. 2014/15 il progetto LEAP2 che prevedeva una International Winter School, un corso in presenza, il servizio di consulenza individuale "Lecturer Support Service" e una serie di workshop tenuti da esperti della materia interni e internazionali.

Oltre alle iniziative per gli studenti e i docenti, sono stati organizzati anche corsi di lingua inglese per il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo in collaborazione con il servizio competente di Ateneo. All'interno di questa proposta, il CLA si è occupato della somministrazione di oltre 400 test e dell'organizzazione dei primi 6 corsi.

Da diversi anni il Centro Linguistico gestisce la somministrazione dei Test di Abilità Linguistica (TAL) per tutto l'Ateneo, con oltre 15.000 test informatizzati somministrati annualmente.

Nell'a.a. 2014/15 l'offerta si è ulteriormente ampliata, con la somministrazione di circa 2.000 test per la valutazione anche delle abilità orali e di scrittura per tutti i corsi di studio che lo prevedono da ordinamento didattico.

Oltre ad organizzare l'attività didattica delle lingue e la somministrazione dei test, il CLA predispose materiali per l'autoapprendimento, gestisce una biblioteca multimediale "Mediateca" e offre un servizio di "Language Advising" agli studenti. Altre attività proposte dal CLA includono:

- Face-to-face Tandem Learning: prevede l'abbinamento di studenti italiani con studenti stranieri ospiti nell'Ateneo, per consentire a entrambi di migliorare le proprie competenze linguistiche attraverso la conversazione. Nell'a.a. 2014/15 oltre 1.000 studenti, tra italiani e stranieri, si sono iscritti al progetto;
- E-Tandem: mette in contatto studenti di lingua madre diversa e fisicamente lontani attraverso l'utilizzo del web;
- 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 CreAttive: 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.

Infine, a fine agosto 2015 il CLA ha ospitato un importante evento: la conferenza internazionale EUROCALL 2015, durante la quale i maggiori esperti di Computer-Assisted Language Learning (CALL) si sono confrontati sull'uso delle tecnologie legate all'insegnamento delle lingue.

7.6. SERVIZI FORNITI DALL'AZIENDA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO (ESU)

Gli studenti dell'Ateneo di Padova possono accedere ai molteplici servizi dell'Azienda regionale per il diritto allo studio universitario (ESU), quali quelli connessi all'ospitalità, alla ristorazione, al sostegno dello studio (biblioteche e aule studio) e all'orientamento pre-immatricolazione.

Nel quinquennio 2011-2015 si è riscontrata, però, una contrazione del numero complessivo dei posti letto messi a disposizione degli studenti (Tabella 51), calo dovuto in particolare alla diminuzione dei posti in collegi convenzionati, dei posti ESU a concorso e dei posti convenzionati con l'Università di Padova. Rispetto a questi ultime due tipologie, è da segnalare comunque un aumento nel 2015. È opportuno tener conto della temporanea chiusura per ragioni tecniche/strutturali di alcune residenze quali le Residenze Meneghetti, S. Silvestro (Vicenza), Goito e il perdurare della chiusura della mensa e della Casa dello studente Fusinato.

Qualora lo studente fuori sede e assegnatario di borsa di studio disponga di un posto letto presso una residenza privata convenzionata con l'ESU, a conclusione dell'iter concorsuale, viene data la possibilità di richiedere l'accredito all'Amministrazione della Residenza convenzionata dell'importo trattenuto sulla borsa di studio per il servizio residenziale, a deduzione della retta praticata.

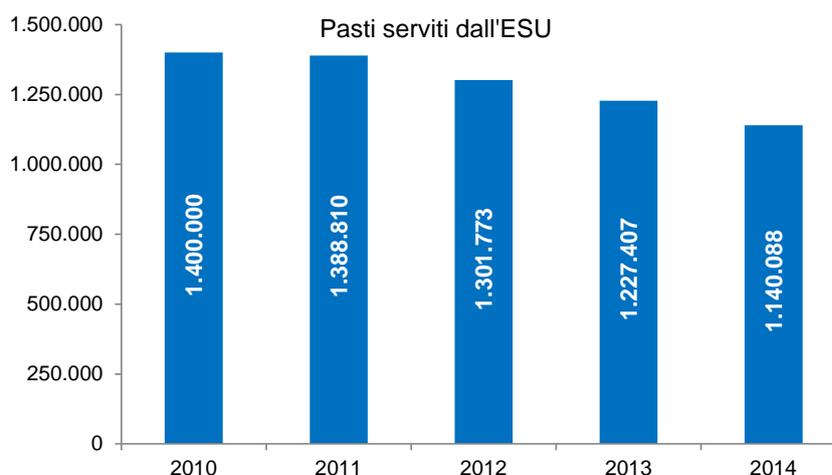
Tabella 51 – Alloggi ESU e convenzionati: numero posti letto⁴⁸ per anno

Anno	Posti letto ESU						Posti letto in collegi convenzionati	Totale posti letto
	Totale	di cui					Totale	
		posti ESU a concorso	riservati a mobilità internazionale	riservati a studenti con disabilità	riservati ad accompagnatori studenti disabilità	per convenzioni con UNIPD e per uso foresteria		
2015	1.404	800	260	41	19	284	748	2.152
2014	1.247	700	260	26	12	249	980	2.227
2013	1.253	700	260	16	9	268	980	2.233
2012	1.358	850	260	15	17	216	1.021	2.379
2011	1.571	900	260	25	25	361	831	2.402

Fonte: Elaborazioni su dati ESU Padova

Considerando l'ultimo dato disponibile (2010-2014), si è registrata inoltre una diminuzione dei pasti serviti (Grafico 42). Il calo potrebbe essere imputato in modo particolare, oltre che alla chiusura della mensa Marzolo, alle tariffe poco competitive con l'offerta privata, al loro aumento dal 2010 al 2015 complessivo di 80 centesimi per i pasti ridotti e di 70 centesimi per i pasti completi e alla compressione delle ore didattiche anche nella fascia oraria di apertura delle mense.

Grafico 42 – Servizi di mensa ESU: numero di pasti serviti per anno

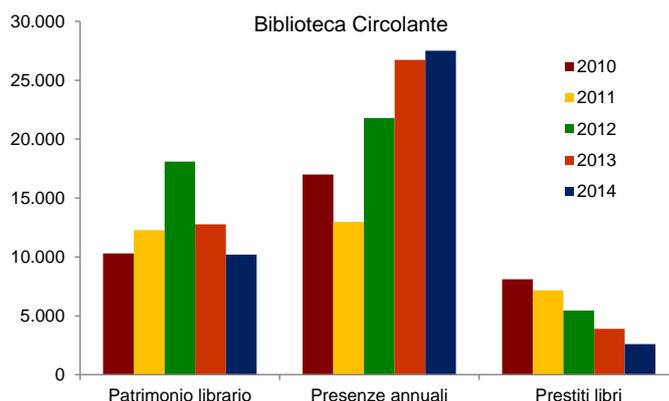


Fonte: Elaborazioni su dati ESU Padova

Tra i servizi forniti dall'ESU, si segnala la Biblioteca Circolante: biblioteca e aula studio di 96 posti a sedere collegata, dall'anno 2007, al Sistema Bibliotecario di Ateneo e al Polo Universitario Veneto. I testi presenti sono consultabili e prenotabili online. I dati riguardanti gli utenti che usufruiscono della Biblioteca Circolante mostrano la netta crescita del servizio negli ultimi anni, ad eccezione dei testi consultabili della richiesta di prestito dei libri (Grafico 43), calo probabilmente motivato dall'aumento di utilizzo delle consultazioni online.

⁴⁸ I dati sono a consuntivo e tengono conto delle effettive assegnazioni per anno.

Grafico 43 – Servizi ESU: alcuni dati riguardanti il servizio della Biblioteca Circolante per anno



Fonte: Elaborazioni su dati ESU Padova

7.7. CONTRIBUTI PER INIZIATIVE ED ATTIVITÀ CULTURALI E SOCIALI DEGLI STUDENTI

In base alla L. 429/1985 l'Ateneo mette a disposizione degli studenti fondi specifici per il finanziamento di attività culturali e sociali promosse dagli studenti stessi. L'obiettivo consiste nel favorire attività che concorrono a rendere più proficuo lo studio e migliorare la qualità della vita universitaria, in particolare supportando le attività formative gestite dagli studenti nei settori della cultura e degli scambi culturali, dello sport e del tempo libero. La concessione dei contributi, disciplinata da un apposito regolamento di Ateneo, è gestita da una commissione del Consiglio di Amministrazione con specifica valutazione dei progetti presentati dagli studenti ed è soggetta a rendicontazione e relazione finale.

Nell'a.a. 2014/15 il finanziamento concesso ammontava a 157.950 euro, in aumento rispetto ai 152.500 dell'a.a. 2013/14. Anche le domande pervenute sono aumentate passando da 88 dell'a.a. 2013/14 a 95 dell'a.a. 2014/15. Nella Tabella 52 sono riportate le percentuali di finanziamento e di realizzazione, rispetto al contributo ottenuto a seguito della rendicontazione delle iniziative, suddivise per ambito.

Tabella 52 – Percentuale di finanziamento e relativa percentuale di realizzazione dei progetti presentati dagli studenti dell'Ateneo di Padova per ambito negli aa.aa. 2013/14 e 2014/15

Ambito	2013/2014		2014/2015*	
	Finanziamento %	Realizzazione %	Finanziamento %	Realizzazione %
Attività di informazione, indirizzo e supporto	2,0	99,9	4,0	84,1
Cinema e teatro	9,4	92,8	63,5	90,8
Musica e Spettacolo	52,6	93,4		
Cooperazione e volontariato	0,5	66,7	0,3	100,0
Corsi vari	0,6	100	non previsto	
Intercultura	0,7	74,8	2,5	65,0
Scambi culturali	1,3	100		
Seminari e conferenze	28,9	62,8	23,8	72,7
Sport	3,9	99,1	5,9	91,0
TOTALE	100,0	84,7	100,0	85,3

* Nell'a.a. 2014/15 alcuni ambiti sono stati accorpati

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

7.8. SERVIZI PER LE ATTIVITÀ LUDICHE E SPORTIVE

Il Centro Universitario Sportivo (CUS) di Padova gestisce gli impianti sportivi di Ateneo e organizza le attività sportive sia a favore degli universitari (studenti e personale dipendente) sia dell'utenza esterna.

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

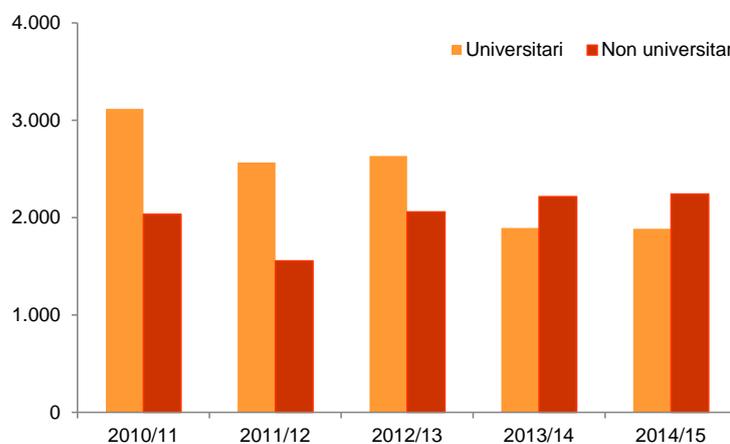
- attività di promozione e formazione sportiva (corsi e attività sportiva ricreativa);
- attività sportiva universitaria (Ludi del Bo e Campionati Nazionali Universitari⁴⁹);
- attività agonistico-sportiva (CONI e Federazioni Nazionali Sportive): Atletica, Judo, Lotta Greco Romana, Scherma, Hockey, Rugby, Triathlon, Sci, Basket ARCS, Basket in carrozzina, Volo a Vela.

L'Ateneo trasferisce annualmente al CUS due fondi (uno relativo a risorse dell'Ateneo e uno proveniente dal MIUR) per contributi per il funzionamento e il mantenimento degli impianti.

Nel bilancio consuntivo 2014, il fondo dell'Ateneo ammonta a 315.000 euro (pressoché stabile rispetto agli anni precedenti), mentre il fondo ministeriale ammonta a 200.000 euro ed è diminuito rispetto al 2013 (232.000 euro). Complessivamente, quindi, i fondi a disposizione per il CUS nel 2014 sono stati 415.000 euro, in diminuzione rispetto ai 547.000 dell'anno precedente.

Nel Grafico 44 vengono analizzati gli andamenti degli iscritti alle diverse attività proposte con la distinzione tra utenti universitari (studenti e personale dipendente) ed utenti esterni. Considerando gli ultimi cinque anni, tale partecipazione subisce un calo per i primi, mentre rimane stabile per i secondi.

Grafico 44 – Servizi CUS Padova: numero degli iscritti universitari e non universitari per anno



Fonte: Elaborazioni su dati CUS–Centro Universitario Sportivo Padova

Secondo quanto relazionato dal CUS, la diminuzione degli “universitari” potrebbe essere causata da vari fattori quali l’inadeguatezza di alcune strutture sportive, l’assenza di una sala fitness attrezzata, la mancanza di continuità stagionale di alcune attività per mancanza di copertura invernale e, non ultimo, il perdurare dell’“effetto crisi”.

⁴⁹ I Campionati Nazionali Universitari organizzati dal CUS e i tornei dei Ludi del Bo coinvolgono ogni anno un notevole numero di partecipanti tra gli studenti e i dipendenti dell’Università di Padova.

Per quanto riguarda il miglioramento e l'ampliamento delle strutture sportive, l'Ateneo si sta attrezzando negli ultimi anni per la messa a norma degli impianti: sono stati recentemente rifatti in terra rossa sintetica i campi da tennis di una delle due sedi universitarie e si sta progettando una nuova palestra polifunzionale, che sarà destinata, oltre che ai corsi di laurea nelle discipline sportive, anche per le attività sportive gestite dal CUS.

Per far fronte al calo di iscrizioni, nell'a.a. 2014/15 è stata abbassata da 10 a 5 euro la quota di iscrizione annuale, necessaria per garantire la copertura assicurativa, ma, dato che questa agevolazione non ha portato ad un particolare aumento della partecipazione alle attività da parte degli universitari nell'a.a. 2015/16, è stata ripristinata la vecchia tariffa.

7.9. SERVIZI PER GLI STUDENTI CON DISABILITÀ O DISLESSIA

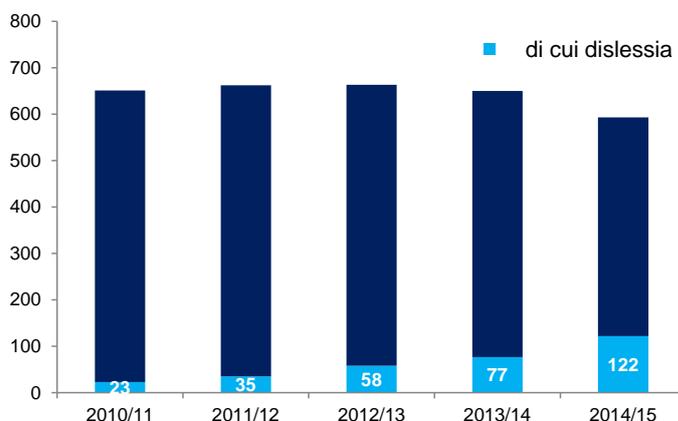
L'Ateneo, in ottemperanza a quanto previsto dalla L. 17/1999 e L. 170/2010, organizza ed eroga supporti agli studenti con disabilità e dislessia favorendo la diffusione di una nuova cultura della disabilità e rimuovendo gli ostacoli al diritto all'educazione.

Il Delegato del Rettore per la disabilità, previsto per legge e coadiuvato dalla Commissione Disabilità ed Handicap, dai referenti dei dipartimenti e dal servizio competente, coordina e vigila tutti i provvedimenti e i supporti affinché il diritto allo studio della persona con disabilità sia garantito in tutti gli ambiti della vita universitaria promuovendo l'inclusione e le pari opportunità.

I provvedimenti e le iniziative vengono coordinate a livello nazionale dalla Conferenza Nazionale dei Delegati dei Rettori per la Disabilità (CNUDD), il cui ruolo è riconosciuto dalla CRUI e costituisce l'interlocutore privilegiato del MIUR per quanto concerne le tematiche che riguardano lo studente universitario con disabilità e con dislessia.

La CNUDD, fin dal 2000, si è dotata di linee guida per supportare lo sviluppo dei servizi rivolti agli studenti. Nel corso del 2014 tali linee guida sono state aggiornate e revisionate con indicazioni utili alla realizzazione dei supporti agli studenti con dislessia (DSA), prima non specificatamente trattati, visto anche il crescere del loro numero negli anni (Grafico 45). Queste nuove direttive hanno favorito lo sviluppo di azioni e servizi specifici per questa tipologia di disturbi, sempre più consistente anche nell'Ateneo di Padova.

Grafico 45 – Disabilità: numero di studenti con disabilità o dislessia nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2014/15



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd-Servizio Disabilità e Dislessia

Nel corso del 2014 è stato attivato un servizio di supporto specifico di orientamento per gli studenti con DSA che prevede, tra le principali attività, anche il supporto ai docenti dei corsi per la realizzazione di interventi individualizzati per le prove d'esame. L'identificazione delle modalità di intervento più idonee viene, inoltre, garantita anche tramite l'utilizzo di strumenti di valutazione diagnostica per adulti messi a disposizione dal Servizio per i Disturbi specifici dell'apprendimento del Dipartimento di Psicologia Generale.

Anche per gli studenti con altre tipologie di disabilità (481 nell'a.a. 2014/15, Tabella 53) l'Ateneo è impegnato a fornire servizi che prevedono supporti individualizzati, anche in condizioni di gravità, talvolta con l'uso di strumenti innovativi e tecnologie informatiche. Da un paio di anni si è dato avvio a progetti sperimentali, in collaborazione con i dipartimenti per la creazione di materiale didattico multimediale; nel 2015 sono stati attivati altri progetti innovativi per l'avvio di futuri servizi in linea con l'evolversi di nuove modalità didattiche attraverso l'uso delle tecnologie.

Tabella 53 – Disabilità: numero di studenti per tipologia di disabilità nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2014/15

Tipologia di disabilità	N. studenti per percentuali di invalidità						Totale v.a.	Totale %
	0%	< 33%	33 -65%	66 -99%	100%			
Motoria		2	27	52	89	170	28,67%	
Uditiva		0	11	18	13	42	7,08%	
Visiva		0	12	16	17	45	7,59%	
Altro		1	49	91	41	182	30,69%	
Multipla		0	6	26	10	42	7,08%	
Dislessia	112							
TOTALE	112	3	105	203	170	593	100,00%	

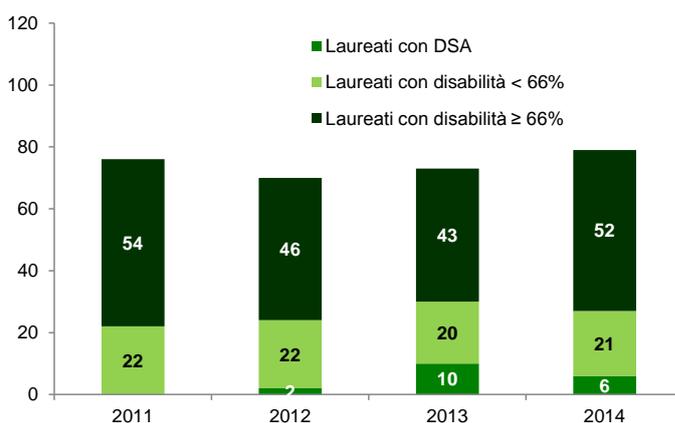
Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Disabilità e Dislessia

Il Grafico 46 mostra che ogni anno circa 70-80 studenti con disabilità o dislessia conseguono la laurea di primo o secondo livello. Per migliorare il servizio di inserimento lavorativo (L. 68/1999 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili"), l'Ateneo ha realizzato nuove iniziative in collaborazione con il mondo del lavoro. In particolare, sono stati creati alcuni strumenti online per semplificare la segnalazione da parte di aziende private interessate al collocamento mirato di persone con disabilità con laurea, di primo o secondo livello. In parallelo è stata realizzata una newsletter tematica sul lavoro rivolta a studenti, neo laureati e laureati con disabilità. Si tratta di un canale di informazione privilegiato in cui la persona, oltre a trovare segnalazioni di iniziative di orientamento o, più in generale, sulla tematica del lavoro, organizzate all'interno e all'esterno dell'Ateneo, potrà visualizzare i profili professionali cercati dalle aziende.

Il miglioramento di queste procedure dovrebbe favorire quanto più possibile l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati con disabilità e sensibilizzare maggiormente le aziende alle problematiche che quotidianamente i lavoratori con disabilità devono affrontare sul luogo di lavoro.

Nell'ambito delle iniziative organizzate per favorire l'inserimento lavorativo, nel corso del 2015 l'Ateneo ha ospitato l'evento regionale Diversità Lavoro e organizzato all'interno dell'evento Università Aperta colloqui specifici con le aziende per assunzioni da avviare tramite la L. 68/1999, preceduti da un incontro con formatori esperti nel reclutamento e valorizzazione delle risorse umane, incentrato sulla tematica delle persone con disabilità in relazione al mondo del lavoro.

Grafico 46 – Disabilità: numero di laureati di primo e secondo livello con disabilità e dislessia nell’Ateneo di Padova per anno



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Disabilità e Dislessia

L'obiettivo dell'Ateneo di proporsi, in modo trasparente, come veicolo di inclusione viene saldamente mantenuto anche nel corso del 2014 e 2015. Sono state implementate azioni di sensibilizzazione alle necessità e ai bisogni degli studenti e, più in generale, delle persone con disabilità, sia nel contesto universitario sia in città (in collaborazione con ASCOM nell'ambito del progetto "Un centro per Tutti").

È continuato, inoltre, l'impegno dell'Ateneo per favorire la mobilità internazionale degli studenti con disabilità e dislessia e le azioni di supporto realizzate per migliorare l'accoglienza degli studenti stranieri con menomazione in mobilità in entrata.

Infine, si ricorda che a partire dal 2014 è stato esteso l'esonero dal pagamento delle tasse universitarie anche agli studenti con la sola certificazione della L. 104/1992 oltre agli studenti con invalidità maggiore del 66%, che ne usufruiscono ormai da molti anni.

7.10. SERVIZIO DI ASSISTENZA PSICOLOGICA

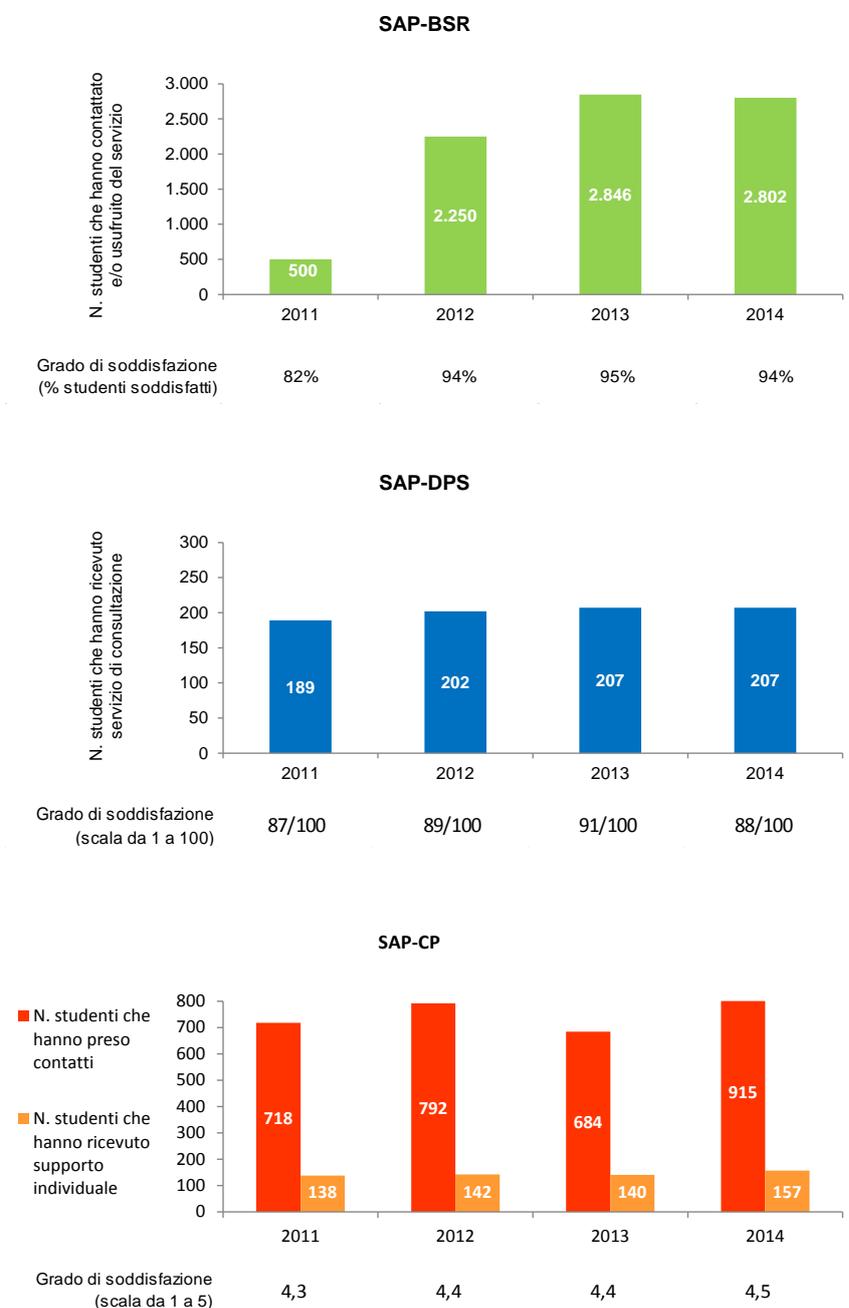
Il Servizio di Assistenza Psicologica (SAP), gestito dai dipartimenti psicologici, fornisce tre tipi di consulenza agli studenti di Ateneo:

- SAP-Benessere Senza Rischio (SAP-BSR) per sensibilizzare, prevenire e aiutare a modificare positivamente comportamenti abituali o saltuari che sono fonti di disagio/difficoltà nella quotidianità (es. abuso di alcolici, comportamenti a rischio legati alla sessualità, alle relazioni interpersonali, al gambling, alla web addiction);
- SAP-Servizio di Consulenza Psicologica (SAP-SCP) per un aiuto agli studenti che si trovino ad attraversare situazioni, anche transitorie, di disagio psicologico; a partire dal 2015 il SAP-SCP è diventato DPS, Dynamic Psychotherapy Service.
- SAP-Counseling e Psicoterapia (SAP-CP) per offrire un sostegno allo studente che incontra difficoltà che ostacolano il suo quotidiano stare all'università (rendimento accademico inadeguato, dubbi sul proprio metodo di studio e sulle proprie capacità personali, incapacità a gestire le relazioni interpersonali, manifestazioni di ansia eccessiva o vissuti emotivi che creano malessere).

Nel 2014 viene confermato il trend positivo del numero di utenti che hanno contattato e/o usufruito del servizio di consulenza psicologica: in particolare per i SAP-BSR e SAP-DPS si conferma il dato mentre si registra un aumento per il SAP-CP. Si mantiene sostanzialmente

stabile il grado di soddisfazione generale dei servizi (Grafico 47).

Grafico 47 – Servizio di Assistenza Psicologica: numero di studenti che hanno contattato e/o usufruito dei servizi psicologici e relativo livello di soddisfazione percepito per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Assistenza Psicologica

7.11. AULE E LABORATORI

L'Ateneo non dispone ancora di un censimento complessivo di aule e laboratori didattici. Dopo il ravviso di tale mancanza nel Rapporto Annuale dell'anno scorso, l'Ateneo, attraverso le competenti strutture amministrative, si è prodigato per rendere disponibili i dati del settore in suo possesso. Attualmente esistono documenti tabellari relativi all'indagine gestionale GeoTec

del 2015, i quali elencano le strutture dell'Università, ma difettano di indicazioni fondamentali per costituire un utile censimento. Non sono, infatti, presenti per nessuna struttura catalogata i dati riguardanti il numero di posti a sedere, gli orari di servizio, i mesi di apertura e il numero di postazioni informatiche. Queste preziose informazioni, necessarie per svolgere una valutazione delle risorse strutturali dell'Ateneo in relazione alla qualità dei servizi offerti, sono dunque non disponibili a livello centrale. Ciascuna struttura periferica può disporre di tali informazioni, per esperienza diretta dei docenti o tramite il sistema informatico di prenotazione delle aule; ciò nonostante il NdV ritiene indispensabile che l'Ateneo proceda all'avvio di una rilevazione annuale e centralizzata. Tale censimento risulta fondamentale, non solo in quanto raccolta di dati essenziali per la valutazione, ma anche come strumento di programmazione e di verifica di sostenibilità della didattica: le procedure di accreditamento iniziale dei corsi di laurea previste dall'ANVUR richiedono, infatti, un previo accertamento dell'esistenza degli spazi necessari allo svolgimento della didattica.

Con riferimento invece al livello di soddisfazione dell'utilizzo delle strutture didattiche da parte degli studenti, sono stati raccolti dati significativi (su una scala da 1 a 4, Tabella 54) nell'ambito del progetto Good Practice 2014 a cui l'Ateneo ha preso parte (cfr. Capitolo 4). Si può notare, rispetto all'anno precedente, un sensibile miglioramento nella soddisfazione degli studenti rispetto ai diversi aspetti delle aule didattiche, con valori sempre sopra la media.

Tabella 54 – Progetto Good Practice 2014: sintesi dei risultati della customer satisfaction degli studenti (iscritti a partire dal 2° anno) sulle aule didattiche per anno nell'Ateneo di Padova

	Punteggi medi sui diversi aspetti delle aule didattiche							
	Sedie, banchi e arredi	Illuminazione	Pulizia	Percezione di sicurezza personale	Percezione di sicurezza edile	Accessibilità	Temperatura	Segnaletica
Padova 2012	2,43	3,09	2,69			2,85	2,45	
MEDIA 2012	2,61	3,08	2,83			3	2,45	
BEST 2012	3,05	3,35	3,31			3,31	2,73	
Padova 2013	2,71	3,16	2,89	3,27	3,00	3,19	2,69	2,86
MEDIA 2013	2,59	2,98	2,80	2,92	2,85	3,05	2,51	2,78
BEST 2013	3,05	3,37	3,32	3,36	3,29	3,45	2,84	3,27
Padova 2014	2,72	3,20	2,96	3,28	3,07	3,27	2,76	2,93
MEDIA 2014	2,58	3,02	2,82	2,97	2,81	3,11	2,52	2,77
BEST 2014	3,12	3,42	3,35	3,31	3,34	3,49	2,84	3,29

Le domande su "Percezione di sicurezza personale", "Percezione di sicurezza edile" e "Segnaletica" sono state chieste per la prima volta nell'edizione 2013 del progetto Good Practice

Fonte: Elaborazioni su dati Good Practice 2014

7.12. RAPPRESENTANZA STUDENTESCA

L'Ateneo promuove la partecipazione degli studenti ai processi deliberativi dei suoi organi, in attuazione dei principi costituzionali e delle leggi dello Stato. Tale partecipazione è istituzionalmente organizzata attraverso l'istituto della rappresentanza studentesca.

I rappresentanti degli studenti hanno diritto di voto negli organi collegiali di cui fanno parte e l'entità della loro presenza è regolamentata dalle norme statutarie (Tabella 55).

Tabella 55 – Rappresentanza studentesca: consistenza negli organi interni ed esterni all'Ateneo di Padova nell'a.a. 2014/15

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
	Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica e della Formazione	4 studenti
	Consiglio CUS	2 studenti
Dipartimento	Consigli di dipartimento	15%
Scuola	Consigli di scuola	15%
	Commissioni paritetiche	numero di studenti uguale a quello dei docenti, definito sulla base della dimensione della scuola
Corso di studio	Gruppi di Accreditamento e di Valutazione	15%
Esterni all'Ateneo	Consiglio di Amministrazione ESU	2 studenti

Fonte: Unipd – Statuto di Ateneo e Regolamenti

Per la maggior parte di questi organi (Consigli di corso di studio, Consigli di Scuola, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Consiglio CUS) la rappresentanza si costituisce tramite elezioni aperte a tutti gli studenti, dottorandi e specializzandi. Hanno diritto di elettorato passivo tutti gli studenti regolarmente iscritti e al massimo fuori corso di un anno; hanno invece diritto di elettorato attivo tutti gli studenti regolarmente iscritti. Le elezioni di Ateneo si svolgono una volta ogni due anni, garantendo il rinnovo e la continuità rappresentativa.

Come si può notare in Tabella 56, la percentuale dei votanti è in assoluto molto bassa ma, dal 2009 al 2014, è cresciuta percentualmente del 26% (da 14,3 al 18,0).

Tabella 56 – Elezioni studentesche: numero degli aventi diritto, dei votanti e relativa percentuale, candidati ed eletti nell'Ateneo di Padova per anno di elezione

Anno	Aventi diritto al voto	Totale votanti	% votanti	Candidati	N. Eletti
2014	57.831	10.410	18,0	875	568
2012	59.902	9.345	15,6	594	402
2009	63.349	9.042	14,3	1.182	808

Fonte: Unipd – Servizio atti normativi, affari istituzionali e partecipate

Il Nucleo di Valutazione auspica che l'Ateneo si attivi per sensibilizzare maggiormente gli studenti a partecipare alle elezioni dei propri rappresentanti, mettendo in atto interventi concreti che facilitino la diffusione delle informazioni e del ruolo dei rappresentanti degli studenti negli organi dell'università. Bacheche specifiche dedicate allo scambio di informazioni e alla diffusione delle piattaforme programmatiche delle liste studentesche o incontri di confronto con i rappresentanti degli studenti potrebbero, per esempio, aiutare il coinvolgimento di un maggior numero di persone.

Per i rappresentanti degli altri organi, ad eccezione del Nucleo di Valutazione di Ateneo e del Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica e della Formazione, le procedure di elezione seguono le norme dell'apposito Regolamento per le elezioni studentesche.

Al fine di coordinare i rappresentanti degli organi maggiori è stato costituito il Consiglio degli

Studenti dell'Ateneo, composto da tutti i rappresentanti eletti direttamente e da un rappresentante per dipartimento. Esso funge da fulcro di discussione, formula i pareri unitari della rappresentanza studentesca richiesti dagli altri organi e nomina i rappresentanti membri dei più importanti organi di valutazione (Nucleo di Valutazione e Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica e della Formazione).

Contestualmente al rinnovo elettivo delle cariche di rappresentanza all'interno degli organi maggiori d'ateneo, nei consigli delle scuole e nei consigli di corso di studio, si svolge ogni due anni anche il rinnovo della rappresentanza studentesca nel Consiglio di Amministrazione dell'ESU, organo esterno all'ateneo. Come si vede nella Tabella 55, a tale organo partecipano due studenti, la cui elezione si svolge nei medesimi seggi del voto per le altre cariche. Nel corso dell'a.a. 2014/15, tuttavia, rappresentanza è stata ridotta a un solo studente, come è stata ugualmente ridotta a una unità la rappresentanza dei membri dell'Ateneo, in applicazione della Legge regionale 39/2014.

La decadenza della carica è stata accolta con particolare disagio dalla rappresentanza studentesca, la quale ha percepito questa riduzione in corso di mandato come un'improvvisa compressione delle proprie forze e come una perdita di rappresentatività degli utenti.

Alcune cariche sopra citate si legittimano tramite elezione indiretta, perciò successivamente alle elezioni biennali prima descritte. 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 dei suddetti organi.

In aggiunta alle elezioni studentesche per gli organi sopracitati, si segnala quella per il Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari, con cadenza triennale e direttamente regolamentata dal MIUR anche se i seggi sono collocati all'interno dell'Ateneo. Nella Tabella 57 sono riportati i principali risultati dell'ultima elezione, svoltasi nel 2013.

Tabella 57 – Risultati ultime elezioni del Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari-CNSU

Anno elezioni	Aventi diritto al voto	Totale votanti	% votanti	Candidati	N. Eletti
2013	61.612	3803	6,17%	39	9

Fonte: Unipd – Servizio atti normativi, affari istituzionali e partecipate

7.13. CONTRIBUZIONE STUDENTESCA

Ogni studente contribuisce al costo della propria istruzione universitaria pagando un importo comprensivo suddiviso in tre rate. La prima rata varia da 563,38 euro e 565,38 euro e comprende le seguenti voci:

- taxa di iscrizione: 216,88 – 218,88 euro;
- assicurazione studenti: 8,50 euro;
- bollo: 16,00 euro;
- taxa regionale per il diritto allo studio: 122,00 euro;
- contributi studenteschi: 200,00 euro.

L'importo della seconda e della terza rata varia in funzione del corso seguito, delle condizioni personali, economiche e di merito. Per usufruire di una riduzione dell'importo, lo studente deve

autocertificare la propria condizione economica su Uniweb indicando i dati dell'attestazione ISEE.

La determinazione della Tassa Regionale per il Diritto allo Studio è calcolata in funzione dell'Attestazione ISEE o ISEEU, rilasciata da un Centro di Assistenza Fiscale (CAF) o altri enti competenti in base alla Dichiarazione Sostitutiva Unica. I dati necessari per la compilazione dell'Autocertificazione e ricavabili dall'Attestazione ISEE sono: il numero di componenti del nucleo familiare, l'Indicatore della Situazione Economica Equivalente ISEE, l'Indicatore della Situazione Patrimoniale ISP, il valore della scala di equivalenza.

Gli iscritti ai corsi e alle scuole di dottorato di ricerca titolari di borsa di studio sono esentati dal pagamento della tassa d'iscrizione.

Un esonero parziale, che comporta una riduzione dei contributi studenteschi pari a 200 euro, è riservato agli studenti iscritti al primo anno con merito relativo al voto di diploma. L'esonero parziale o la maggiorazione per merito è riservato, invece, agli studenti iscritti entro la durata normale del corso di studio con una riduzione o una maggiorazione che varia in modo lineare da 40 a 200 euro in funzione del coefficiente di merito individuale.

7.14. AGEVOLAZIONI ED ESONERI SULLA CONTRIBUZIONE STUDENTESCA

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

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

La Tabella 58 riporta il numero di studenti che hanno avuto accesso a tale agevolazione nell'anno accademico di riferimento, divisi per scuole di Ateneo.

Tabella 58 – Studenti lavoratori: numero per scuola di Ateneo e per anno accademico

Scuola	2012/13	2013/14	2014/15
Agraria e Medicina Veterinaria	121	132	134
Economia e Scienze politiche	447	355	285
Giurisprudenza	133	114	108
Ingegneria	204	200	229
Medicina e Chirurgia	270	292	291
Psicologia	224	214	210
Scienze	94	107	97
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	634	604	546
TOTALE	2.127	2.018	1.900

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

Gli studenti che ritengano di poter dedicare solo una parte del proprio tempo agli studi universitari, possono scegliere di iscriversi a tempo parziale: tale strumento permette una

riduzione del 50% sull'importo della seconda e della terza rata; l'agevolazione dura due anni d'iscrizione, nei quali tuttavia lo studente è vincolato a conseguire un tetto massimo di 60 crediti. I requisiti per accedere all'agevolazione sono i seguenti:

- lo svolgimento di un'attività lavorativa nell'anno precedente da 18 ore settimanali o 700 ore annue, o con una retribuzione superiore ai 6.500 euro l'anno, il cui esercizio sia comprovato come incompatibile con l'attività di studio a tempo pieno;
- la non autosufficienza di un parente per ragione di età o di salute, il quale necessita dell'assistenza dello studente richiedente l'agevolazione;
- la presenza di una malattia che impedisce l'impegno a tempo pieno nello studio.

Il numero di studenti che hanno richiesto e usufruito di tali benefici è esiguo (Tabella 59). Ci si chiede il perché, visto che sono molto numerosi gli studenti che procedono nel proprio percorso di studio al ritmo di uno studente part-time invece che al ritmo di uno studente normalmente iscritto. Un'indagine accurata è probabilmente opportuna. Essa potrebbe, ad esempio, cominciare dalla quantificazione del numero di studenti iscritti ai corsi singoli: vista la rigida serie di requisiti per accedere all'iscrizione part-time, quest'ultima agevolazione potrebbe infatti risultare più conveniente per il singolo nel trade-off tra costi sostenuti ed esami conseguibili, forse anche rispetto all'iscrizione come studente lavoratore.

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

Scuola	2012/13	2013/14	2014/15
Agraria e Medicina Veterinaria	24	30	31
Economia e Scienze politiche	80	68	93
Giurisprudenza	23	27	26
Ingegneria	47	39	50
Medicina e Chirurgia		1	1
Psicologia	77	85	71
Scienze	24	17	18
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	92	83	104
TOTALE	367	350	394

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

Infine, l'Ateneo individua particolari categorie di studenti aventi diritto all'esonero totale dal pagamento delle tasse, in ragione della propria condizione sociale:

- studenti beneficiari di borsa di studio assegnata con bando regionale iscritti ad anni regolari;
- studenti con disabilità iscritti ai corsi di laurea o di dottorato con un'attestata invalidità superiore al 66%;
- studenti detenuti negli istituti penitenziari del Triveneto, individuati dal Comitato attuativo e gestionale previsto dalla Convenzione stipulata tra l'Ateneo e il Ministero della Giustizia.

7.15. LIBRETTO ELETTRONICO

Dall'a.a 2014/15 è stata eliminata la versione cartacea del libretto esami per le nuove coorti di immatricolati. Per quest'ultimi è disponibile la tessera magnetica per il riconoscimento e, per gli studenti già iscritti ad un corso di studio, il libretto cartaceo "potrà continuare ad essere

utilizzato come documento di riconoscimento all'interno dell'Ateneo, ma sullo stesso non verranno più registrati eventi di carriera" (art. 7 del Regolamento delle carriere degli studenti emanato con D.R. del 27.05.2014).

Per la sessione d'esami estiva del 2015 è stato completato l'adeguamento del sistema informativo per una migliore gestione degli appelli d'esame con pubblicazione online degli esiti. Questo consente di applicare a tutte le tipologie di esame l'utilizzo della modalità di pubblicazione online dell'esito e la gestione dematerializzata del rifiuto del voto, nonché di tracciare a sistema l'intero processo di gestione e registrazione degli esami di profitto.

8. LA GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE

Il presente capitolo si articola in cinque parti: la prima dedicata a tracciare un quadro complessivo delle risorse finanziarie e delle spese sostenute dall'Ateneo di Padova; la seconda e la terza dedicate, rispettivamente, all'analisi del FFO 2015 e della Programmazione Triennale 2013-2015; la quarta parte riservata all'esame dei principali indicatori di gestione e struttura finanziaria dell'Ateneo, anche in rapporto agli altri atenei del gruppo di confronto, e l'ultima relativa all'avvio della contabilità economico-patrimoniale.

8.1. QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO

La fonte per l'analisi della gestione finanziaria di Ateneo è il Conto Consuntivo di Ateneo 2014. Per il secondo anno, il Conto Consuntivo ricomprende anche le risultanze contabili di tutte le strutture con autonomia di gestione, che non sono più dotate di bilanci separati e di una gestione contabile autonoma. Tale assetto contabile, basato sul bilancio unico, è stato anticipato quindi di due anni rispetto al transito verso la contabilità economico-patrimoniale, avvenuto nel 2015, a cui si dedica l'ultimo paragrafo del capitolo.

Le entrate complessive, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali e al netto dell'avanzo di amministrazione iniziale, ammontano a 620 milioni di euro, facendo registrare un lieve aumento rispetto all'anno precedente (Tabella 60). L'Ateneo di Padova dimostra di saper affrontare una situazione certo non facile, fortemente condizionata dalle esigenze di risanamento della finanza statale e dalla conseguente contrazione dei trasferimenti al settore pubblico. Tra le voci che contribuiscono all'aumento rilevato si individuano le contribuzioni studentesche (+4%), i trasferimenti ministeriali (+2,8%) e le altre entrate (+24,7%). Nonostante l'aumento complessivo delle entrate, si riscontrano contrazioni riguardo principalmente alle attività sanitarie convenzionate (-12,5%) e ai finanziamenti da terzi per attività didattica e di ricerca (-7,8%).

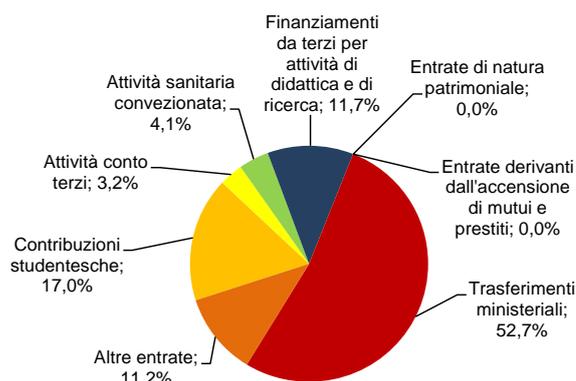
Tabella 60 – Entrate ed avanzo di amministrazione iniziale: voci di sintesi degli accertamenti per anno dell'Ateneo di Padova (in migliaia di euro)

Tipologia di entrata	Consuntivo 2013		Consuntivo 2014		Variazione % 2014 vs 2013
	Accertato	%	Accertato	%	
Avanzo di amministrazione iniziale assestato	354.344		357.475		0,9%
Contribuzioni studentesche	101.586	16,8%	105.692	17,0%	4,0%
Attività conto terzi	20.024	3,3%	19.915	3,2%	-0,5%
Attività sanitaria convenzionata	29.000	4,8%	25.382	4,1%	-12,5%
Finanziamenti da terzi per attività di didattica e di ricerca	78.493	13,0%	72.383	11,7%	-7,8%
Entrate di natura patrimoniale	165	< 0,0%	30	< 0,0%	-81,8%
Entrate derivanti dall'accensione di mutui e prestiti	0	0,0%	0	0,0%	-
Trasferimenti ministeriali	318.059	52,7%	326.854	52,7%	2,8%
Altre entrate	55.908	9,3%	69.698	11,2%	24,7%
TOTALE ENTRATE AL NETTO DELL'AVANZO DI AMMINISTRAZIONE <i>(al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)</i>	603.235	100,0%	619.954	100,0%	2,8%

Fonte: Unipd – Conto Consuntivo di Ateneo 2013 e 2014

Da uno sguardo complessivo sulle entrate emerge con chiarezza come le risorse finanziarie derivanti dai trasferimenti ministeriali rappresentino ancora la maggiore e più consistente fonte di finanziamento con il 52,7% rispetto al totale (Grafico 48), .

Grafico 48 – Entrate totali 2014: composizione percentuale delle singole voci delle entrate dell'Ateneo di Padova



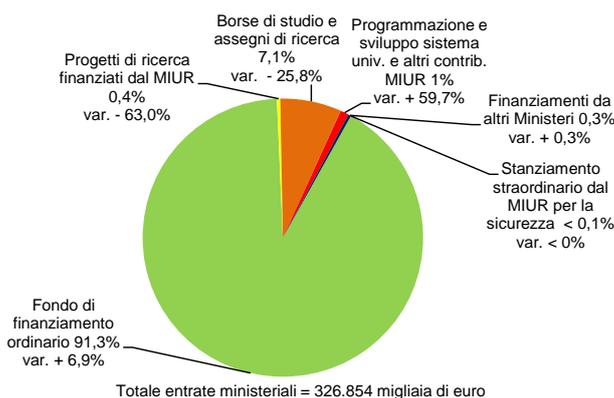
Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Conto Consuntivo di Ateneo 2014

Dopo i trasferimenti ministeriali, le contribuzioni studentesche sono un'altra fonte importante di approvvigionamento per l'Ateneo, raggiungendo una percentuale complessiva del 17% rispetto alla globalità delle entrate. Per tale ragione, è necessario che l'Ateneo svolga un continuo monitoraggio dei flussi della popolazione studentesca per poter fare fronte ad eventuali situazioni che si possono tradurre in maggiori o minori introiti.

Un approfondimento dei suddetti dati è proposto dal Grafico 49 e dal Grafico 50, nei quali si evidenziano rispettivamente i trasferimenti ministeriali e le entrate proprie di Ateneo, composte quest'ultime da più voci⁵⁰ precedentemente contenute in Tabella 60.

Con riferimento ai trasferimenti ministeriali il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) rappresenta la voce in assoluto più rilevante (91,3%), Grafico 49. Considerate l'entità e l'importanza di tale fondo si rimanda al Paragrafo 8.2 per analisi e considerazioni specifiche.

Grafico 49 – Trasferimenti ministeriali 2014: composizione percentuale e relativa variazione rispetto al 2013 dell'Ateneo di Padova



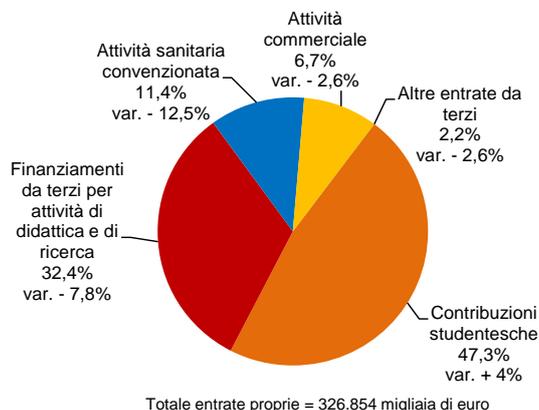
Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Conto Consuntivo 2013 e 2014

⁵⁰ Le voci che compongono le "Entrate proprie" sono:

- contribuzioni studentesche
- attività conto terzi
- attività sanitaria convezionata
- finanziamenti da terzi per attività di didattica e di ricerca

Nell'ambito delle entrate proprie dell'Ateneo, le contribuzioni studentesche rappresentano la principale fonte di finanziamento dell'Ateneo (47%) con 106 milioni di euro. A seguire ci sono i finanziamenti da terzi per attività di didattica e di ricerca (32%), le attività sanitarie convenzionate (11%), le attività conto terzi (6,7%) e, in misura marginale, le altre entrate da terzi (2%), Grafico 50.

Grafico 50 – Entrate proprie 2014: composizione percentuale e relativa variazione rispetto al 2013 dell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Conto Consuntivo 2013 e 2014

Le entrate derivanti da attività conto terzi ammontano a 19,9 milioni di euro, pressoché stabili rispetto al 2013, e sono relative principalmente all'attività svolta dalle strutture con autonomia di gestione dell'Ateneo (dipartimenti e centri). I finanziamenti da terzi per attività di didattica e di ricerca rimangono pressoché stabili rispetto all'anno precedente con 72 milioni di euro. Di questi finanziamenti il 57% è costituito da fondi dedicati alla didattica, il 40% da fondi per la ricerca e il restante 3% da altri fondi per attività generiche.

Accanto ai trasferimenti ministeriali e alle entrate proprie sono da considerare le entrate derivanti da mutui o prestiti⁵¹ e le altre entrate. In particolare per le prime, anche nel 2014 continuano a non registrarsi introiti, anche se nel piano triennale degli investimenti edilizi si prevede l'attivazione di linee di finanziamento pluriennale da concretizzarsi mediante l'accensione di nuovi mutui, a fronte di finanziamenti ministeriali per l'edilizia azzerati a livello nazionale.

Concludendo sull'analisi delle entrate, si ricorda che ai sensi del D.L. 95/2012 convertito nella L. 135/2012 (c.d. "spending review"), l'Ateneo di Padova non ha superato il limite del 20% del rapporto contribuzioni studentesche/FFO, sancito all'art. 5 comma 1 del D.P.R. 306/1997. Tale limite rimane invariato, ma la modifica del numeratore di tale rapporto considera solo la contribuzione degli studenti regolari. Padova, di conseguenza, si assesta su un rapporto pari al 18,18%⁵².

La norma citata stabilisce, inoltre, che gli incrementi della contribuzione studentesca per i fuori corso siano destinati in misura non inferiore al 50% del totale ad 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

⁵¹ Le voci che compongono le "Entrate da mutui o prestiti" sono:
 - entrate di natura patrimoniale
 - entrate derivanti dall'accensione di mutui e prestiti

⁵² Conto consuntivo 2014, Relazione illustrativa del Rettore, pag. 53.

orientamento e tutorato, attività a tempo parziale, trasporti, assistenza sanitaria, accesso alla cultura, servizi per la mobilità internazionale e materiale didattico (cfr. Capitolo 7).

Riguardo alle spese dell'Ateneo, quelle per il personale rappresentano il 50,8% del totale, lievemente in calo rispetto all'anno precedente (Tabella 61). Nell'ambito di tali spese rientrano le spese obbligatorie (stipendi) e non obbligatorie, le spese di supporto al personale e le integrazioni stipendiali per l'attività conto terzi e sanitaria. Queste uscite registrano un calo continuo nell'ultimo triennio, dovuto soprattutto al blocco stipendiale che perdura dal 2011 e al notevole numero di cessazioni del personale docente che ha raggiunto i limiti di età per la quiescenza.

Tabella 61 – Uscite: voci di sintesi degli impegni per anno dell'Ateneo di Padova (in migliaia di euro)

Tipologia di uscita	Consuntivo 2013		Consuntivo 2014		Variazione % 2014 vs 2013
	Impegnato	%	Impegnato	%	
Funzionamento organi	1.124	0,2%	1.169	0,2%	4,0
Spese per il personale	305.372	51,6%	305.092	50,8%	-0,1
Spese per attività istituzionale centralizzata	76.606	12,9%	88.245	14,7%	15,2
Spese per acquisto di beni e servizi	29.920	5,1%	28.257	4,7%	-5,6
Trasferimenti di varia natura a terzi	8.462	1,4%	10.221	1,7%	20,8
Immobilizzazioni	2.001	0,3%	4.521	0,8%	125,9
Incremento e potenziamento del patrimonio edilizio	17.580	3,0%	8.997	1,5%	-48,8
Oneri tributari e finanziari	8.466	1,4%	8.674	1,4%	2,5
Rimborso prestiti e mutui	7.400	1,2%	7.487	1,2%	1,2
Attività conto terzi centralizzata	832	0,1%	1.077	0,2%	29,4
Spese attività strutture periferiche con autonomia di gestione	132.507	22,4%	135.376	22,5%	2,2
Spese per attività delle strutture a gestione accentrata	1.937	0,3%	1.798	0,3%	-7,2
Fondo di riserva	0	0,0%	0	0,0%	-
TOTALE SPESE <i>(al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)</i>	592.207	100,0%	600.914	100,0%	1,5

Fonte: Unipd – Conto Consuntivo 2013 e 2014

La gran parte dei singoli aggregati delle spese, come evidenziato, registra un aumento rispetto all'anno precedente. L'aumento maggiore, tenendo conto anche dell'incidenza della voce, è registrato da "Spese per attività istituzionale centralizzata" (+15% rispetto all'incidenza della voce sul totale che è pari a 16%). Tale uscita comprende diverse spese quali ad esempio quelle per gli studenti e il diritto allo studio, per la cooperazione internazionale, per convegni e congressi, per progetti centralizzati ecc. Un'ulteriore crescita della spesa, anche se lieve rispetto all'anno precedente (+2,2%), si evidenzia per le attività delle strutture periferiche con autonomia di gestione, che incide per il 22,5% sul totale delle uscite.

Altri aumenti, seppur per voci di spesa che compongono marginalmente il totale della Tabella 47, si registrano per il funzionamento degli organi, per i trasferimenti di varia natura a terzi, per le immobilizzazioni, per gli oneri tributari e finanziari, per il rimborso di prestiti e mutui e per le attività conto terzi centralizzate.

L'avanzo di amministrazione finale ammonta a 376 milioni di euro, in aumento rispetto al 2013 (365 milioni di euro) di cui il 52% relativo all'Amministrazione Centrale e il restante 48% alle strutture con autonomia di gestione. L'avanzo finale è composto per il 92% da una quota vincolata e per il restante 8% da una quota disponibile.

Il NdV valuta con attenzione i cambiamenti gestionali e organizzativi che l'Ateneo nel suo

complesso ha affrontato in questi anni e che hanno visto nel 2015 un anno importante per il cambiamento del sistema contabile (avvio della contabilità economico-patrimoniale). Ribadisce la necessità che la governance gestionale ricerchi sempre lo spazio necessario per la più ampia comunicazione e condivisione delle strategie, degli obiettivi e dei programmi da realizzare. L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale, la necessità di integrarla con la contabilità analitica e l'introduzione del budget (fondamentale per definire anche dal punto di vista economico i programmi dell'Ateneo e gli obiettivi da confrontare con i risultati) rappresentano strumenti essenziali per il rafforzamento della funzione gestionale dell'Ateneo e per disporre di informazioni sempre più dettagliate e precise, utili ad una gestione ispirata ai principi di economicità, efficienza ed efficacia e al potenziamento dei processi di controllo gestionale e di valutazione.

8.2. ANALISI FFO 2015

In questa sezione il NdV intende proporre un approfondimento in merito al Fondo di Finanziamento Ordinario 2015 (FFO 2015). L'analisi che segue si prefigge lo scopo di proporre, non tanto uno studio di dettaglio del FFO, quanto di rendere intellegibili e trasparenti alcuni meccanismi di funzionamento dell'assegnazione di tale fondo, anche al fine di richiamare l'attenzione degli organi di governo dell'Ateneo e della Direzione Generale sui fattori che possono significativamente incidere sul FFO e suggerire alcune strategie di controllo e attenzione delle azioni che possono contribuire al miglioramento del risultato degli indicatori.

Il FFO, la più consistente risorsa finanziaria proveniente dal MIUR, rappresenta oltre il 90% delle entrate dallo Stato, con un'incidenza pari a circa il 46% delle entrate totali dell'Ateneo, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali.

Nella Tabella 62 sono indicate le assegnazioni FFO dell'Ateneo nel 2015 attribuite con il D.M. 335/2015, il corrispondente stanziamento nazionale e l'incidenza della singola assegnazione rispetto allo stanziamento nazionale.

Tabella 62 – Assegnazioni FFO 2015: stanziamenti nazionali e assegnazioni per Padova (in migliaia di euro)

Interventi*	Stanziamenti nazionali**	Stanziamenti Padova	Incidenza % su nazionale
Art. 2 - interventi quota base FFO	4.807.894	198.578	4,13%
Art 3 - Assegnazioni destinate per le finalità premiali	1.368.198	70.717	5,17%
Art 4 - Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010*	105.000.	848	0,81%
Art. 10 lettera a) - Piano Associati (quota 2011, quota 2012 e quota 2013)	171.749	8.300	4,83%
Art - 10 lettere b) reclutamenti ricercatori art. 24 comma 3 lettera c) L. 240/10 c) Borse post lauream e Fondo per il sostegno giovani	180.682	8.283	4,58%
TOTALE	6.633.522	286.727	4,32%

* restano da assegnare gli artt. 5 e 6, parte dell'art. 10 e l'art.11 del DM 335/2015.

** gli stanziamenti nazionali non includono quelli relativi agli istituti speciali, esclusi dal costo standard.

Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Sono confermati i meccanismi di distribuzione del FFO definiti dal MIUR: essi tendono verso una riduzione progressiva delle assegnazioni su base storica per introdurre logiche che si avvicinano ai costi effettivamente sostenuti nonché a criteri di premialità. Per il 2015, il 25% delle risorse relative alla quota base (per Padova, pari a circa 49,5 milioni di euro), vengono

distribuite in proporzione al peso di ciascuna università come risultante dal modello del costo standard di formazione per studente in corso. 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. Sulla base del modello definito dal Decreto Interministeriale 893/2014, il costo standard dell'Ateneo di Padova è pari a 6.600 euro, leggermente superiore al costo standard medio nazionale (pari a 6.566 euro). Tale criterio di assegnazione FFO sulla base del costo standard viene applicato nel 2015 per il 25% della quota base (nel 2014 il 20%) ma è destinato ad essere applicato in misura maggiore nei prossimi anni, fino ad arrivare all'attribuzione della quota base in funzione del solo costo standard. Il restante 75% della quota base 2015, pari a oltre 149,1 milioni di euro, è determinata in relazione alla quota base 2014, in funzione, quindi, della spesa storica.

Il FFO 2015 è caratterizzato, inoltre, da un aumento delle risorse destinate alla quota premiale che, in termini percentuali, rispetto al totale FFO, passa dal 18% del 2014 al 20% del 2015.

La Tabella 63 riporta le assegnazioni FFO negli anni 2013-2015 dell'Ateneo patavino e la loro incidenza rispetto all'assegnazione globale.

Tabella 63 – FFO 2013-2015: assegnazioni in migliaia di euro e incidenza percentuale sul totale nazionale per l'Ateneo di Padova

Interventi	2013		2014		2015	
	Assegnazione	incidenza %	Assegnazione	incidenza %	Assegnazione	incidenza %
Quota base	221.081	79,15%	206.475	69,96%	198.578	69,26%
Quota premiale FFO (ex L. 1/2009)	44.458	15,92%	63.514	21,52%	70.717	24,66%
Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010	6.225	2,23%	4.284	1,45%	848	0,30%
Altri interventi (tra cui piano straordinario associati)	7.565	2,71%	20.867	7,07%	16.583	5,78%
TOTALE	279.330	100%	295.140	100%	286.727	100%

Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Analizzando le singole quote, l'assegnazione della quota base si riduce di circa 7 milioni di euro anche per effetto della diminuzione dello stanziamento nazionale di sistema, di circa 175 milioni di euro. Rispetto al 2014 si riduce anche il peso della quota base di Padova (rispetto agli atenei con costo standard) passando da 4,2% a 4,13%.

Al suo interno si riduce, inoltre, il peso della quota attribuita in base al costo standard, passando dal 4,21% a 4,12%. Complessivamente il costo standard unitario aumenta di poco (11 euro), mentre diminuiscono, sempre in lieve misura, gli studenti equivalenti (circa 80) rispetto ai quali si moltiplica il costo standard unitario. Sarebbe quindi che il peso dell'Ateneo si riduca per effetto di un aumento sistemico del costo standard degli altri atenei e/o degli studenti equivalenti regolari. In particolare è il numero di studenti equivalenti nazionali ad aumentare: rispetto al 2014 c'è un aumento complessivo di circa 21.500 studenti, concentrati, per lo più, nella metà degli atenei italiani. Molti atenei hanno registrato significativi aumenti di studenti, anche al di sopra del 5% rispetto ai valori del 2014. Gli atenei che presentano un aumento di almeno 500 unità assorbono una quota di costo standard totale di circa 78 milioni di euro.

La quota premiale di Padova ammonta a 70,7 milioni di euro con un aumento di circa 7,2 milioni di euro (63,5 milioni di euro nel 2014). L'aumento è dovuto, come già accennato, anche ad un incremento dello stanziamento nazionale di circa 170 milioni.

La quota premiale è ripartita sulla base di quattro indicatori, due per la quota ricerca e due per la quota didattica. Gli indicatori della ricerca rimangono immutati e si basano sui risultati della VQR 2004-2010, pur subendo lievi aggiustamenti utili al loro utilizzo in sede di riparto del FFO (che vede un numero diverso di università coinvolte nel riparto rispetto alla VQR), ma si riduce il peso complessivo di tale quota (rispetto alla quota nazionale) che passa dal 90% all'85%. La quota didattica, invece, registra un peso del 15% rispetto al 10% dello scorso anno (Tabella 64).

Tabella 64 – FFO 2015: Indicatori qualità della Ricerca Scientifica (85%) e indicatori qualità della Didattica (15%) - assegnazioni in migliaia di euro per l'Ateneo di Padova

Dimensione	Indicatore	Descrizione	Peso	Valore indicatore 2015	Stanziamento nazionale 2015	Assegnazione Padova 2015
ricerca	A	Risultati della VQR 2004 – 2010 in relazione all'indicatore finale di struttura IRFS1 di cui al Rapporto finale ANVUR del 30 giugno 2013. determinato secondo quanto previsto alla Sezione 4.3.1. L'IRFS1 è determinato al netto del parametro IRAS 3 il cui peso va ad incrementare il peso del parametro IRAS 1.	65%	5,16	1.177.250	46.433
	B	Qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni) da ciascun ateneo nel periodo 2004 – 2010 come risultante dall'indicatore IRAS3 ("qualità della produzione scientifica...") determinato secondo quanto previsto alla Sezione 4.1.1 del Rapporto finale ANVUR del 30 giugno 2013 - Valutazione delle politiche di reclutamento.	20%	5,37		14.877
didattica	A1	L'indicatore utilizzato è pari al valore medio del peso sul sistema dei seguenti indicatori: <ul style="list-style-type: none"> • Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a. 2013/14 (in assenza dei dati dell'a.a. 13/14 saranno utilizzati i dati dell'a.a. 12/13); • Numero di studenti iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 2013/2014, in possesso di titolo di studio conseguito all'estero; • Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita, a.a. 2013/14; • CFU conseguiti all'estero nell'anno solare 2014 dagli studenti iscritti regolari nell'a.a. 2013/2014 • Numero di laureati dell'anno solare 2014 entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero. 	7%	4,61	207.250	4.469
	A2	Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2013/14 che abbiano conseguito almeno 20 crediti nell'anno solare 2014	8%	5,71		4.941

Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Nell'ambito della quota didattica, i due indicatori utilizzati rappresentano l'internazionalizzazione, con peso del 7% e la regolarità studenti con peso dell'8%. Si ricorda che nel 2014 la quota didattica si basava su un solo indicatore, relativo all'internazionalizzazione.

Nel confronto con gli altri atenei, Padova si conferma il terzo ateneo, a livello di sistema, per assegnazione della premialità. Nel 2015, per Padova risulta sensibilmente maggiore il peso della ricerca rispetto a quello della didattica. In totale, i primi dieci atenei assorbono la medesima quota premiale tra ricerca e didattica che si attesta intorno al 43,5%.

In termini di assegnazione tale risultato conferma totalmente la buona performance dell'Ateneo nella VQR 2004-2010, in relazione alla quale l'Università risulta in prima posizione in 7 delle 16 aree scientifiche e nelle prime posizioni anche in molte delle restanti aree, valutate nel contesto nazionale delle università dello stesso segmento dimensionale (valori dell'indicatore R, che esprime il rapporto fra la valutazione media dei prodotti per area della singola struttura e la valutazione media complessiva degli atenei, (cfr. Rapporto finale VQR, pubblicato al sito web ANVUR).

La Tabella 65 che segue mette in evidenza le prime dieci assegnazioni del fondo premiale con riferimento alle singole quote e alle relative incidenze nei segmenti di ricerca e didattica sullo stanziamento nazionale.

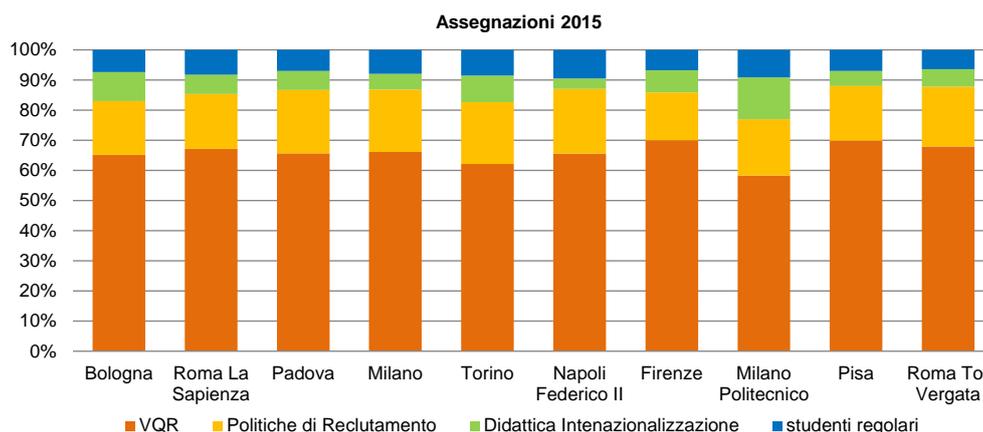
Tabella 65 – FFO 2015: prime dieci assegnazioni fondo premiale 2015 (in migliaia di euro)

Ateneo	VQR Indicatore A	Politiche reclutamento Indicatore B	DIDATTICA Internazionaliz. indicatore C	DIDATTICA studenti regolari con 20 CFU indicatore D	Totale assegnazione PREMIALE 2015	Incidenza ricerca sullo stanziamento nazionale	Incidenza didattica sullo stanziamento nazionale	Incidenza totale
Bologna	61.439	16.796	9.092	6.944	94.271	6,73%	7,76%	6,89%
Roma La Sapienza	58.578	15.903	5.554	7.191	87.226	6,41%	6,17%	6,38%
Padova	46.433	14.877	4.466	4.941	70.717	5,3%	4,6%	5,17%
Milano	40.492	12.681	3.238	4.851	61.261	4,58%	3,92%	4,48%
Torino	35.144	11.604	5.018	4.818	56.585	4,02%	4,76%	4,14%
Napoli Federico II	36.574	11.950	1.924	5.312	55.761	4,18%	3,50%	4,08%
Firenze	35.541	8.039	3.732	3.452	50.765	3,75%	3,48%	3,71%
Milano Politecnico	26.150	8.386	6.253	4.083	44.872	2,97%	5,00%	3,28%
Pisa	26.865	6.992	1.926	2.689	38.472	2,91%	2,23%	2,81%
Roma Tor Vergata	24.733	7.239	2.100	2.334	36.406	2,75%	2,15%	2,66%
TOTALE PRIMI 10 ATENEI	391.949	114.469	43.303	46.616	596.336	43,59%	43,54%	43,59%
TOTALE NAZIONALE (Atenei statali)	887.562	274.111	96.138	110.387	1.368.198	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Per quanto riguarda la composizione della quota premiale dei primi dieci atenei, il grafico sottostante evidenzia il peso delle assegnazioni attribuite in base ai quattro indicatori utilizzati dal MIUR rispetto al totale della premialità assegnata a ciascun ateneo. La composizione del fondo premiale per i primi dieci atenei risulta attribuita in base alla VQR con percentuali che vanno dal 60% al 70%, mentre il 10% viene assorbito dalle politiche di reclutamento. Più variabile sembra essere il peso degli indicatori della didattica che, in ogni caso, coprono al massimo il 20% o poco più della quota premiale. In particolare l'internazionalizzazione detiene un peso per alcuni atenei maggiormente significativo, con quote anche oltre il 10%, mentre per altri il peso risulta pari a pochi punti percentuali (Grafico 51).

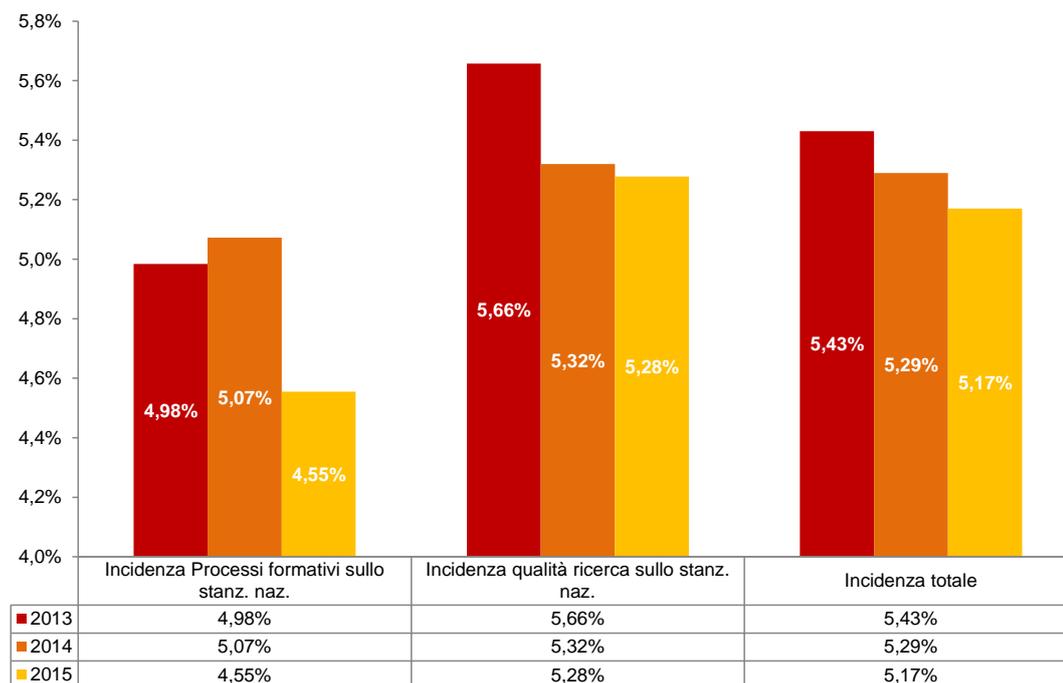
Grafico 51 – FFO 2015: composizione del fondo premiale per i primi dieci atenei



Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Nell'ultimo triennio i pesi della quota premiale (didattica e ricerca) denotano una comune tendenza alla diminuzione per Padova. Per la ricerca essa risulta essere, tuttavia, più omogenea (dovuta anche alla staticità degli indicatori negli ultimi 3 anni⁵³) mentre per la didattica, a fronte di un aumento nel 2014, nel 2015 si registra una diminuzione anche rispetto al 2013 (Grafico 52).

Grafico 52 – FFO 2015: andamento dell'incidenze delle assegnazioni premiali per Padova per anno*



* per le incidenze 2014 e 2015 nel calcolo sono considerati gli atenei con costo standard

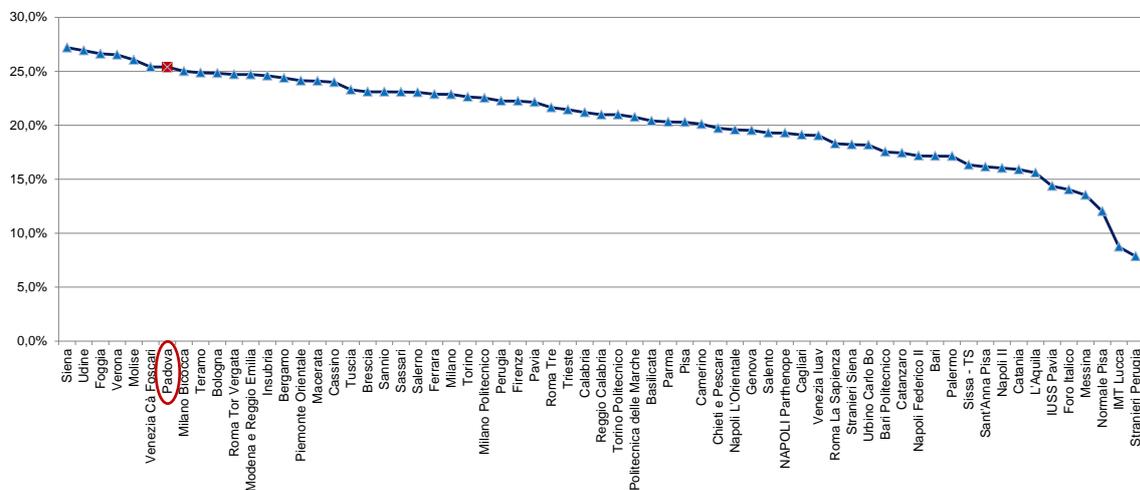
Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Il Grafico 53 rappresenta la distribuzione decrescente dell'incidenza della quota premiale sullo stanziamento FFO per ciascun ateneo (prima assegnazione). Padova detiene un peso della

⁵³ I cambiamenti nel valore degli indicatori della ricerca sono dovuti esclusivamente agli atenei che si sono aggiunti nel tempo nel riparto della quota premiale.

quota premiale pari a 25,4%, mentre nel 2013 era pari al 21,7% (rispetto alla prima assegnazione FFO).

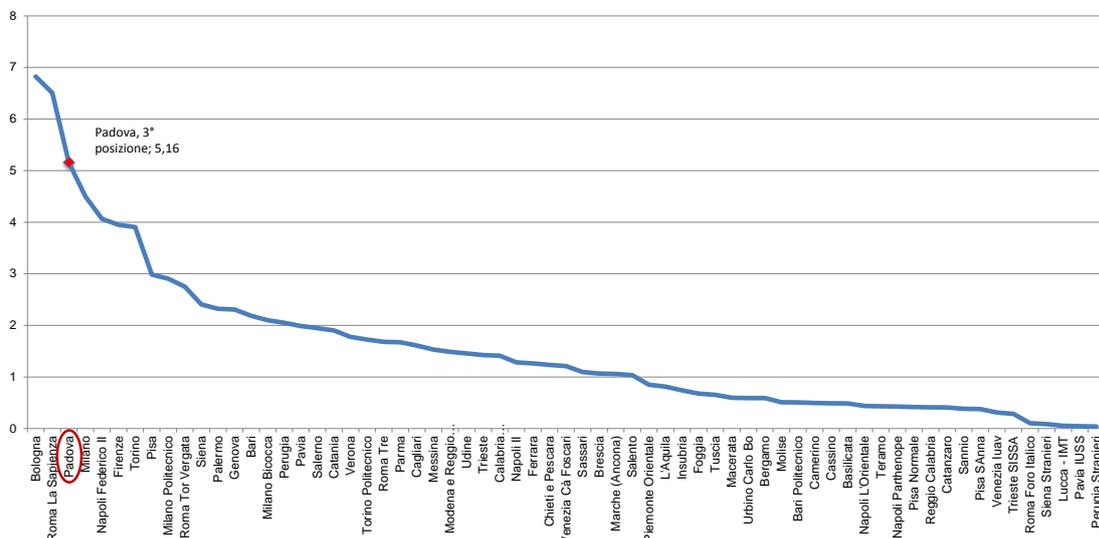
Grafico 53 – FFO 2015: incidenza della quota premiale sullo stanziamento FFO 2015 (1° assegnazione) per ateneo



Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

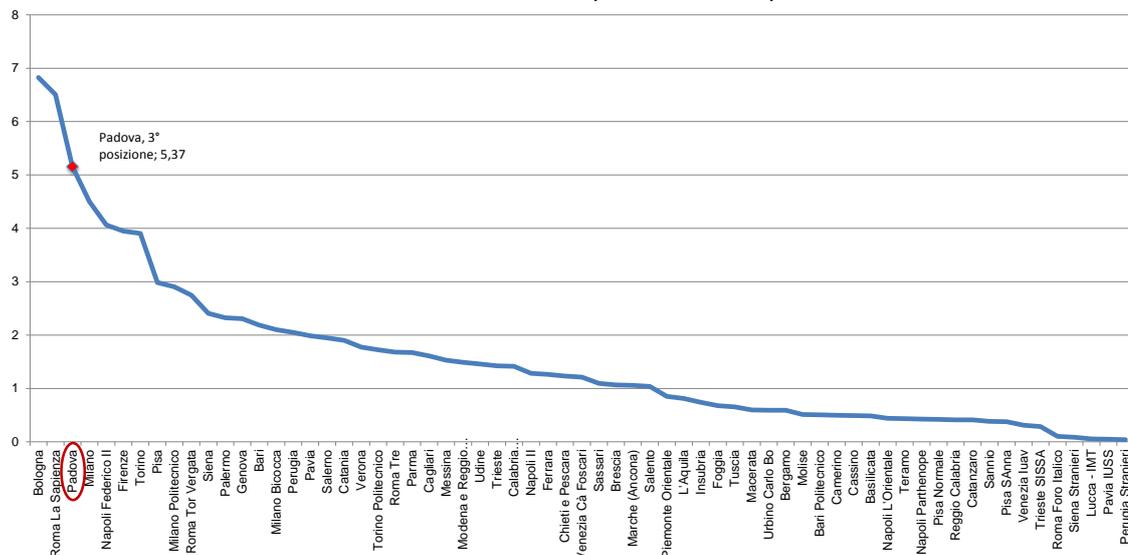
Di seguito si propone una sintetica analisi di benchmarking, mediante i Grafici 54-57, con riferimento al posizionamento di Padova rispetto ai singoli indicatori della quota premiale.

Grafico 54 – FFO 2015: Indicatore relativo ai Risultati della VQR 2004 – 2010 in relazione all'indicatore finale di struttura IRFS1 – posizionamento per Padova



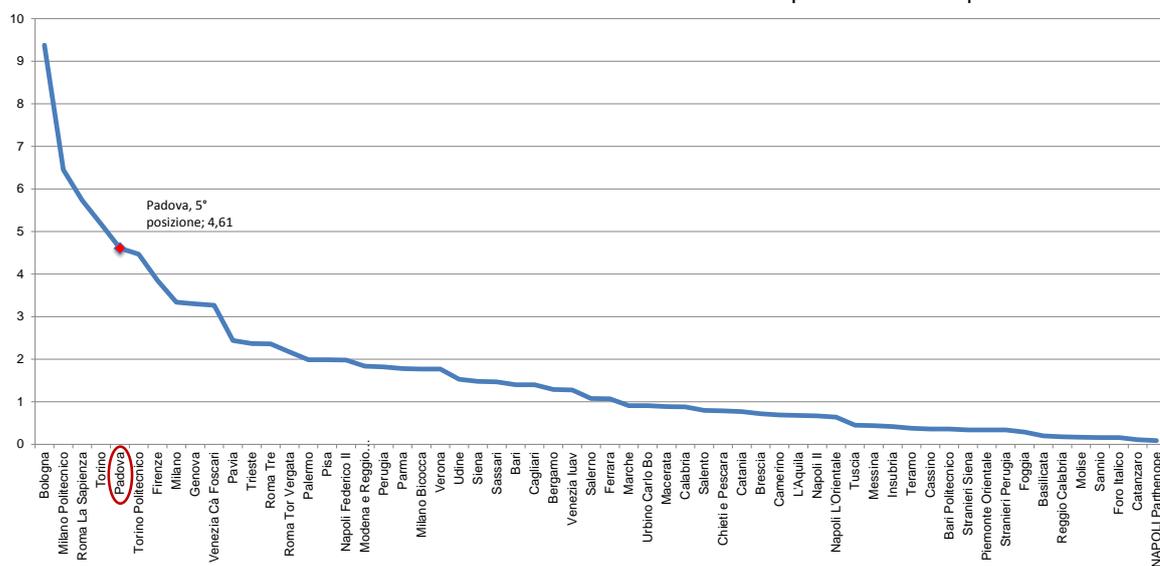
Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Gráfico 55 – FFO 2015: Indicatore relativo alla qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati come risultante dall'indicatore IRAS3– posizionamento per Padova



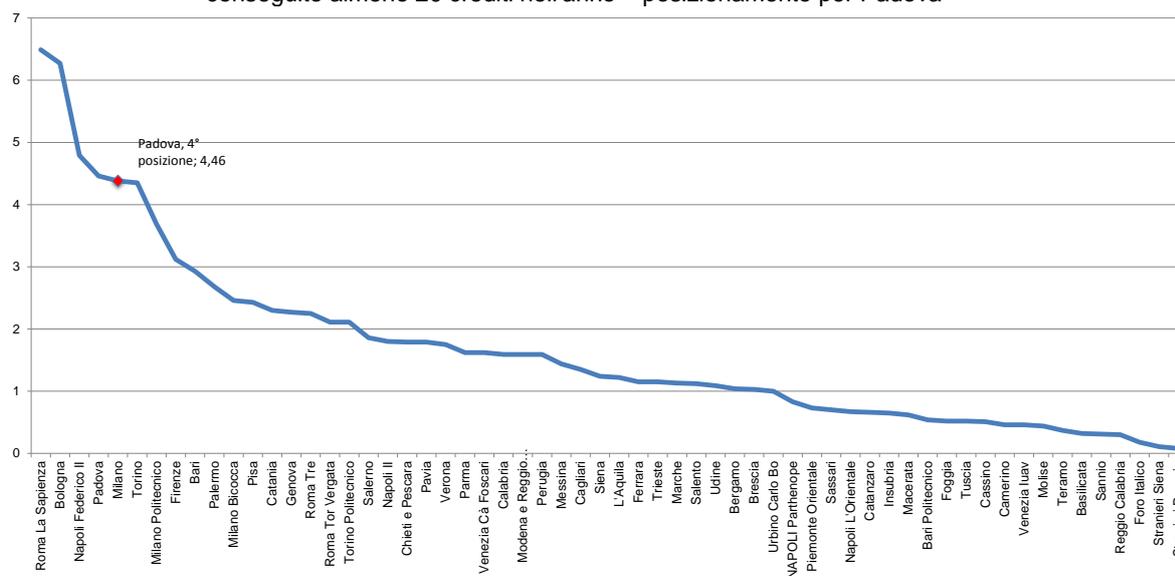
Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Gráfico 56 – FFO 2015: Indicatore relativo all'Internazionalizzazione– posizionamento per Padova



Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Grafico 57 – FFO 2015: Indicatore relativo agli studenti iscritti regolari nell'a.a. 2013/14 che abbiano conseguito almeno 20 crediti nell'anno – posizionamento per Padova



Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Nella Tabella 66 sono riportati i singoli valori dei sotto-indicatori che compongono l'indicatore dell'internazionalizzazione della didattica, il confronto fra il 2014 ed il 2015 ed il posizionamento di Padova nel 2015.

L'indicatore della internazionalizzazione della didattica è costruito come valore medio del peso sul sistema dei seguenti cinque indicatori:

- numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a. 2013/14;
- numero di studenti iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 2013/14, in possesso di titolo di studio conseguito all'estero (usato nel 2015);
- numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita, a.a. 2013/14;
- numero di CFU conseguiti all'estero nell'anno solare 2014 dagli studenti iscritti regolari nell'a.a. 2013/14;
- numero di laureati dell'anno solare 2014 entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero.

Tabella 66 – Indicatori⁵⁴ che compongono l'indicatore sintetico per l'internazionalizzazione della didattica. Confronto dati 2014 e 2015 per Padova e posizionamenti di Padova nel 2015

FFO 2014			FFO 2015			Variazione 2015-2014	FFO2015 Posizionamento di Padova per singolo indicatore
Indicatori e rispettivi valori presi in considerazione			Indicatori e rispettivi valori presi in considerazione				
Descrizione		Valore	Descrizione		Valore		
N. studenti in mobilità ERASMUS in ingresso a.a.2012/13	Indicatore	693	N. studenti in mobilità ERASMUS in ingresso a.a.2012/13*	Indicatore	693	0	=
	Peso di Padova (in %)	4,84		Peso di Padova (in %)	4,81**	=	5^
n.d.	n.d.	n.d.	N. iscritti per la prima volta ai CdS nell'a.a. 2013/14 che hanno acquisito il titolo all'estero	Indicatore	226,96	=	=
n.d.	n.d.	n.d.		Peso di Padova (in %)	2,91	=	9^
N. studenti in mobilità ERASMUS in uscita a.a.2012/13	Indicatore	1.257	N. studenti in mobilità ERASMUS in uscita a.a.2013/14	Indicatore	1.347	90,00	=
	Peso di Padova (in %)	5,98		Peso di Padova (in %)	5,89	-0,09	2^
N. CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari a.a.2012/13	Indicatore	23.943	N. CFU conseguiti all'estero nell'anno 2014 dagli iscritti regolari a.a.2013/14	Indicatore	25.805,9	1862,90	=
	Peso di Padova (in %)	5,75		Peso di Padova (in %)	6,04	0,29	5^
N. laureati regolari 2013 che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero	Indicatore	265	N. laureati regolari 2014 che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero	Indicatore	271	6,00	=
	Peso di Padova (in %)	3,61		Peso di Padova (in %)	3,38	-0,23	7^
INDICATORE SINTETICO INTERNAZIONALIZZAZIONE DIDATTICA		5,04	INDICATORE SINTETICO INTERNAZIONALIZZAZIONE DIDATTICA		4,61	-0,43	5^

*In assenza dei dati per l'a.a. 2013/14 sono stati utilizzati i dati dell'a.a. 2012/13.

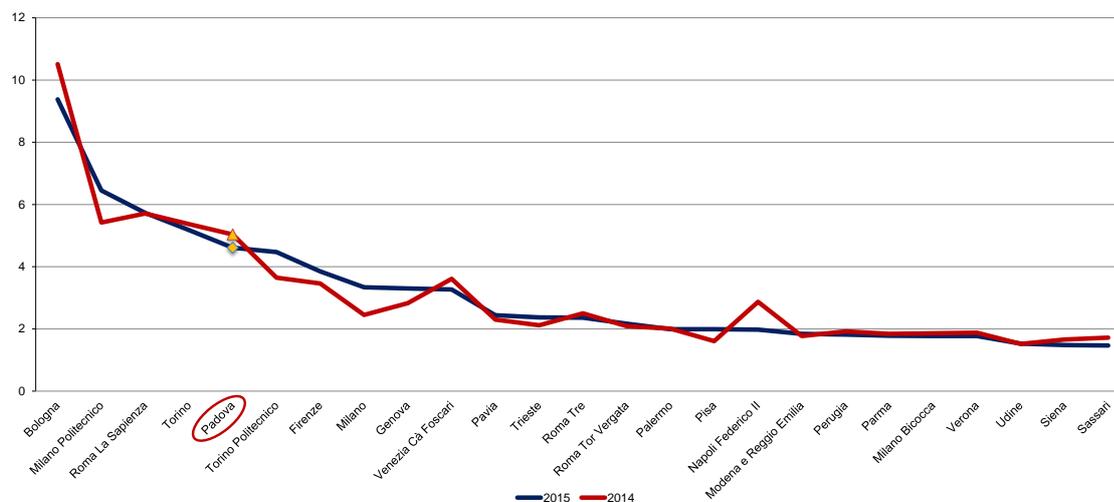
** Per l'indicatore "N. studenti in mobilità ERASMUS in ingresso a.a.2012/13", il peso percentuale di Padova nell'FFO 2015 è diverso da quello dell'FFO 2014, pur essendo il valore dell'indicatore uguale per le due assegnazioni, in quanto per l'FFO 2015 si sono aggiunti alcuni atenei.

Fonte: Elaborazioni su dati FFO 2014 e 2015

Il Grafico 58 evidenzia il confronto fra gli anni 2014 e 2015 dell'indicatore relativo all'internazionalizzazione, che manifesta una diminuzione di circa 0,4 punti percentuali. Si ritiene opportuno sottolineare che, rispetto al 2014, tale indicatore sintetico ha subito alcune modifiche nella composizione interna: è stato aggiunto il sotto indicatore relativo al "Numero di iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 13/14 che hanno acquisito il titolo all'estero" e questa variazione impone, quindi, cautela nel confronto fra gli anni.

⁵⁴ Il valore dell'indicatore "N. studenti in mobilità ERASMUS in uscita a.a. 2013/14" non coincide con quello riportato in Tabella 75 in quanto desunto da fonte diversa.

Grafico 58 – confronto indicatore internazionalizzazione didattica nel sistema universitario negli anni 2015-2014



Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

In merito, infine, all'intervento perequativo, si ricorda che la relativa quota è formata da 3 parti: interventi per gli ex policlinici, intervento per salvaguardia FFO ed accelerazione, per un totale, a livello nazionale, di 105 milioni di euro. Primariamente tale quota è destinata a ricondurre l'entità del FFO 2015 di ogni università entro la soglia minima del -2% rispetto al FFO 2014 (quota di salvaguardia). La quota di salvaguardia per Padova è di poco inferiore al limite stabilito dalla legge, pertanto, come nel 2014, non si è verificata alcuna assegnazione.

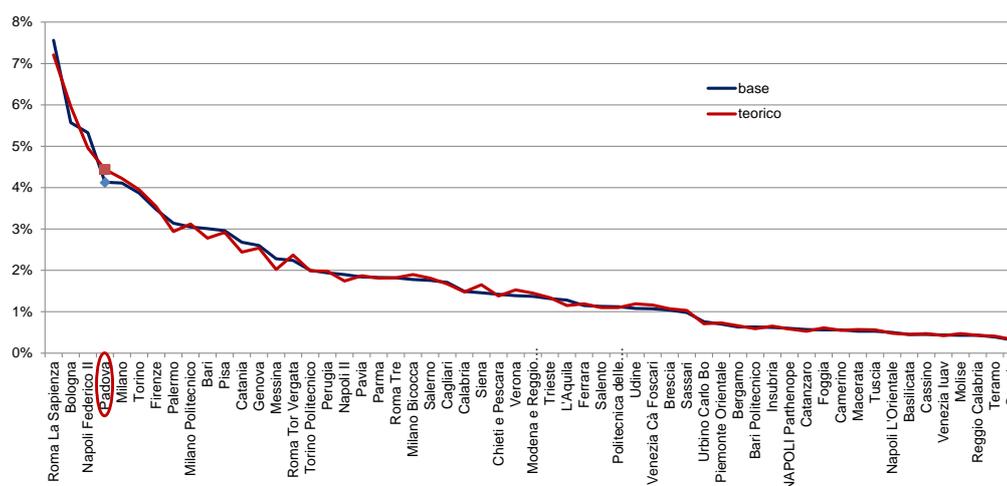
Rispetto alla quota perequativa, Padova beneficia di circa 850.000 euro nel 2015. La drastica riduzione in confronto al 2014 (assegnazione di circa 4 milioni di euro) è dovuta al fatto che la quota nazionale relativa all'accelerazione (unica voce che interessa l'Ateneo) si è ridotta drasticamente, passando da 79,2 milioni a 15,8 milioni di euro, a fronte di un peso di Padova sull'accelerazione che, infatti, non è molto cambiato (da 5,4% nel 2014 a 5,36% nel 2015).

L'esiguo stanziamento dell'intervento perequativo può essere anche spiegato considerando la buona sovrapposibilità del modello base con quello teorico, che evidenzia una situazione "perequata" (Grafico 59).

Sulla base delle analisi proposte, il NdV conferma le conclusioni proposte anche nei precedenti Rapporti, ritenendo che gli organi di governo dell'Ateneo e la Direzione Generale debbano mantenere sempre alto il livello di attenzione sui singoli indicatori, i quali meritano di essere approfonditi sia sotto i profili dell'andamento delle variazioni negli anni sia in relazione ai livelli di risultato raggiunti.

Il NdV ribadisce l'invito all'Ateneo di monitorare costantemente nel corso dell'anno le proprie performance in modo da poter implementare azioni che contribuiscano al miglioramento del risultato degli indicatori.

Grafico 59 – FFO 2015: Confronto tra peso quota base e peso teorico



Fonte: Unipd - Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

I risultati relativi alla VQR 2004-2010 potranno verosimilmente essere utilizzati ancora per alcuni anni nel riparto del FFO, senza che l'Ateneo possa agire sui fattori che determineranno l'assegnazione della quota premiale relativa alla ricerca. Risulta infatti difficile ipotizzare, a breve, l'utilizzo dei dati di una nuova VQR.

Si conferma importante e interessante la possibilità di attivare un sistema di report a scadenze predeterminate, che consenta di avere sempre sotto attenzione l'andamento dei dati su cui poi vengono calcolati gli indicatori, al fine di attivare politiche e strategie di miglioramento, sia per quanto riguarda gli indicatori relativi alla didattica, sia per gli indicatori relativi alla ricerca (in misura limitata, per quanto esposto sopra), nonché per gli indicatori di valutazione delle politiche di reclutamento del personale.

8.3. PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2013-2015

Nell'ambito della Programmazione triennale 2013-2015 delle Università, l'Ateneo di Padova ha presentato al MIUR una richiesta di cofinanziamento per undici progetti, per i quali ha ricevuto un'assegnazione iniziale di 6.557.500 euro (a fronte di 7.205.000 euro richiesti), così suddivisi per il triennio: 1.930.581 euro per il 2013, 1.983.343 euro per il 2014, 2.643.576 euro per il 2015.

Ad eccezione del 2013, il MIUR ha previsto il monitoraggio dei risultati conseguiti nella realizzazione dei programmi delle università con riferimento agli anni 2014 e 2015. Nello specifico il monitoraggio consiste nella verifica che tutti gli atenei abbiano raggiunto i target prefissati per ciascun progetto e per singolo anno, sulla base dei dati già a disposizione del MIUR e/o con l'eventuale inserimento del valore degli indicatori oggetto di monitoraggio, laddove non desumibile da banche dati ministeriali.

Con il monitoraggio 2014 tutti i target sono stati raggiunti o superati per l'Ateneo di Padova. È stata pertanto confermata la quota assegnata per l'anno in sede di valutazione iniziale dei progetti.

Dalla quota 2015 originariamente assegnata, per la quale il monitoraggio finale avverrà nel

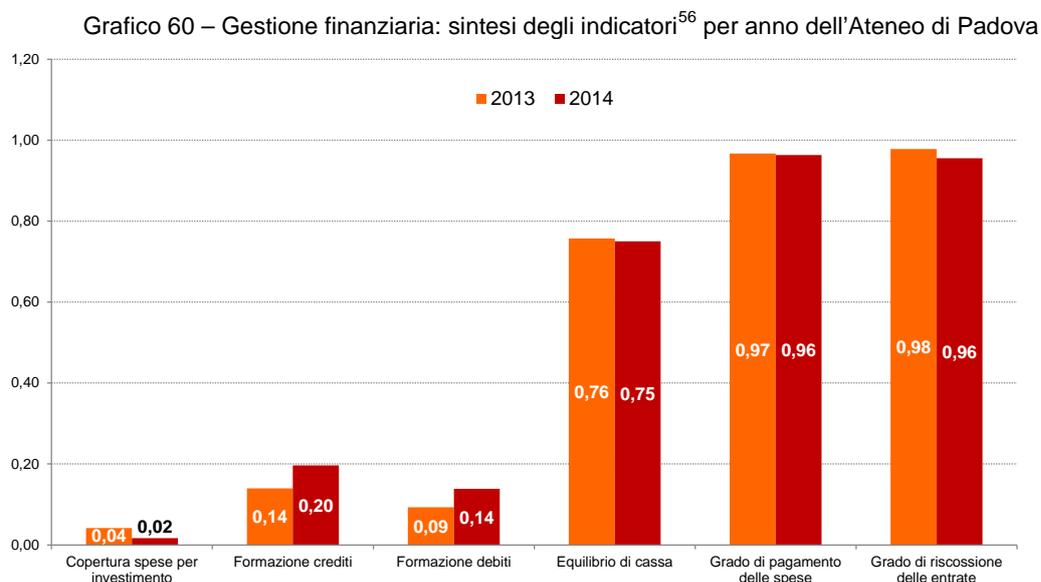
2016, il MIUR ha sottratto 68.259 euro⁵⁵ in qualità di importo non speso nell'ambito dei progetti relativi alla "Terza Azione di Internazionalizzazione della Programmazione triennale 2004-2006". Tale scelta è stata motivata dalla possibilità di utilizzare l'importo "avanzato" dalla "Programmazione Triennale 2004-2006" per le azioni e gli interventi riferiti alle attività del 2015, con conseguente riduzione della quota di finanziamento assegnata per il 2015 nell'ambito della Programmazione Triennale 2013-2015.

8.4. ANALISI DELLA GESTIONE FINANZIARIA – PRINCIPALI INDICATORI

Questa sezione è dedicata all'analisi di alcuni indicatori di bilancio e finanziari, che mettono a confronto e sintetizzano le principali grandezze espresse nei Conti Consuntivi 2013 e 2014 e consentono di esprimere, seppure in modo sintetico e secondo una prospettiva finanziaria, valutazioni sulla gestione e sulla struttura finanziaria dell'Ateneo e sulle relative variazioni maggiormente significative.

8.4.1. INDICATORI DI GESTIONE FINANZIARIA

Molteplici sono gli indicatori che possono contribuire alla definizione di un quadro di sintesi della gestione finanziaria e amministrativa dell'Ateneo i cui valori sono illustrati nel Grafico 60. Si evidenzia una lieve riduzione della copertura delle spese di investimento, dipesa in particolare da un calo dei trasferimenti ministeriali riferiti ai programmi di ricerca finanziati da MIUR.



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Conto Consuntivo 2013 e 2014

Si mantiene sostanzialmente stabile l'equilibrio di cassa, che mantiene livelli soddisfacenti.

La gestione dei crediti presenta un indicatore in crescita rispetto al 2013, assestandosi su livelli che rappresentano una buona capacità di riscossione delle entrate, confermata anche dal mantenimento del livello dell'indicatore relativo al grado di riscossione delle entrate rispetto al

⁵⁵ Nota MIUR 5.094/2015.

⁵⁶ Per la composizione degli indicatori si veda la Tabella 68.

2013. Anche l'indicatore di formazione dei debiti registra un aumento, senza però manifestare livelli critici (risultano aumentati i debiti formati nell'anno in misura più che proporzionale rispetto alle spese di funzionamento) in termini sia di valori espressi sia di effettiva tempestività nei pagamenti. Tale risultato può essere letto congiuntamente ad un grado di pagamento delle spese il cui valore si assesta sotto l'unità e questo rappresenta senz'altro una buona capacità di far fronte ai pagamenti complessivi.

8.4.2. INDICATORI DI STRUTTURA FINANZIARIA

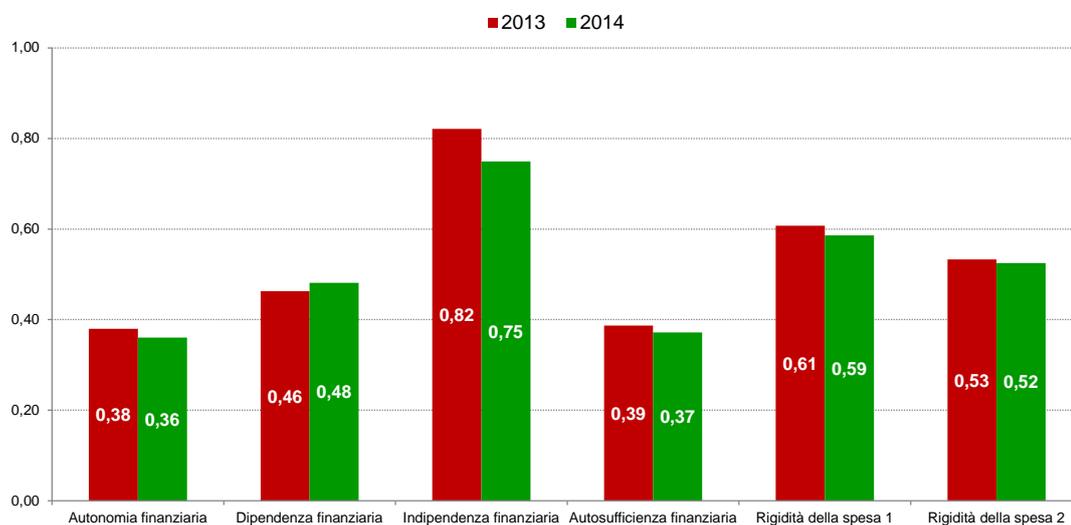
Un quadro complessivo della struttura finanziaria dell'Ateneo è rappresentato dai valori degli indicatori illustrati nel Grafico 61.

Nel 2014 il grado di autonomia finanziaria (che rileva l'incidenza delle entrate proprie, pressoché stabili rispetto al 2013, sulle entrate totali che, invece, sono aumentate nello stesso periodo di riferimento) ha subito una lieve flessione a fronte di un aumento del livello di dipendenza finanziaria, intesa quest'ultima come dipendenza delle risorse complessive dell'Ateneo rispetto al FFO.

L'indicatore di indipendenza finanziaria, che mette in relazione le entrate acquisite in modo autonomo rispetto al FFO ministeriale, fa registrare una riduzione, a motivo soprattutto di un incremento del FFO rispetto al 2013.

Si riduce, di poco, l'indicatore relativo al grado di autosufficienza finanziaria per il 2014 che manifesta, in senso teorico, la capacità dell'Ateneo di far fronte alle spese totali con risorse proprie.

Grafico 61 – Struttura finanziaria: sintesi degli indicatori⁵⁷ per anno nell'Ateneo di Padova



Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Conto Consuntivo 2013 e 2014

Il grado di rigidità della spesa, che si manifesta nell'utilizzo delle risorse per spese di natura obbligatoria e vincolata rispetto a spese di natura discrezionale, è rappresentato dai due indicatori di seguito descritti. Si ricorda che la rigidità risulta tanto più accentuata quanto più la spesa è vincolata, ossia non comprimibile, senza pregiudizio, da parte dell'Ateneo. Il primo

⁵⁷ Per la composizione degli indicatori si veda la Tabella 68.

indicatore (rigidità 1) si riduce di poco rispetto al 2013 e configura una situazione di contenuta rigidità della spesa: le spese per il personale rimangono stabili a fronte di un lieve aumento delle spese per funzionamento. Se alle spese per personale e per interessi passivi si sommano quelle per estinzione di mutui e prestiti e si rapportano al totale delle spese dell'Ateneo, si può avere un'indicazione più precisa della rigidità della spesa nel suo complesso (rigidità 2), che rimane sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente (con una lieve riduzione) e su livelli contenuti. Anche per il 2014, sulla base dei valori degli indicatori appena citati, si può confermare che l'Ateneo, dal punto di vista appena esaminato, risulta essere in una condizione ben lontana da situazioni di criticità di bilancio, che sarebbero rappresentate da indicatori pari o prossimi all'unità.

Tale situazione, senz'altro positiva, risulta confermata dal valore degli indicatori relativi alle spese di personale e alle spese di indebitamento, definiti e calcolati dal MIUR ai sensi del citato D.Lgs. 49/2012, come pure dall'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria definito dal D.M. 47/2013; tutti e tre gli indicatori utilizzati dal Ministero ai fini del riparto delle risorse per il turnover (punti organico) degli atenei (Tabella 67). Anche alla luce di un confronto con gli altri atenei di riferimento, Padova presenta una situazione stabile e non preoccupante (Grafico 62).

Sulla base di quanto rappresentato, il NdV conferma che l'Ateneo evidenzia un quadro finanziario e di equilibrio di bilancio sostanzialmente positivo. I vincoli, tutt'ora vigenti, nell'impiego delle risorse, soprattutto quelle relative al personale, ed il ridimensionamento di alcuni trasferimenti ministeriali, aggravato dalla perdurante assenza di contributi per l'edilizia, impongono all'Ateneo di proseguire con rigore il processo di monitoraggio e analisi delle spese fisse e a carattere pluriennale. L'introduzione di criteri selettivi nella ripartizione dei punti organico, basati sugli indicatori delle spese di personale e delle spese di indebitamento e su altri indicatori di sostenibilità finanziaria, rendono ancora più attuale tale necessità.

Tabella 67 – Indicatori di bilancio D.Lgs. 49/2012: valori per anno dell'Ateneo di Padova

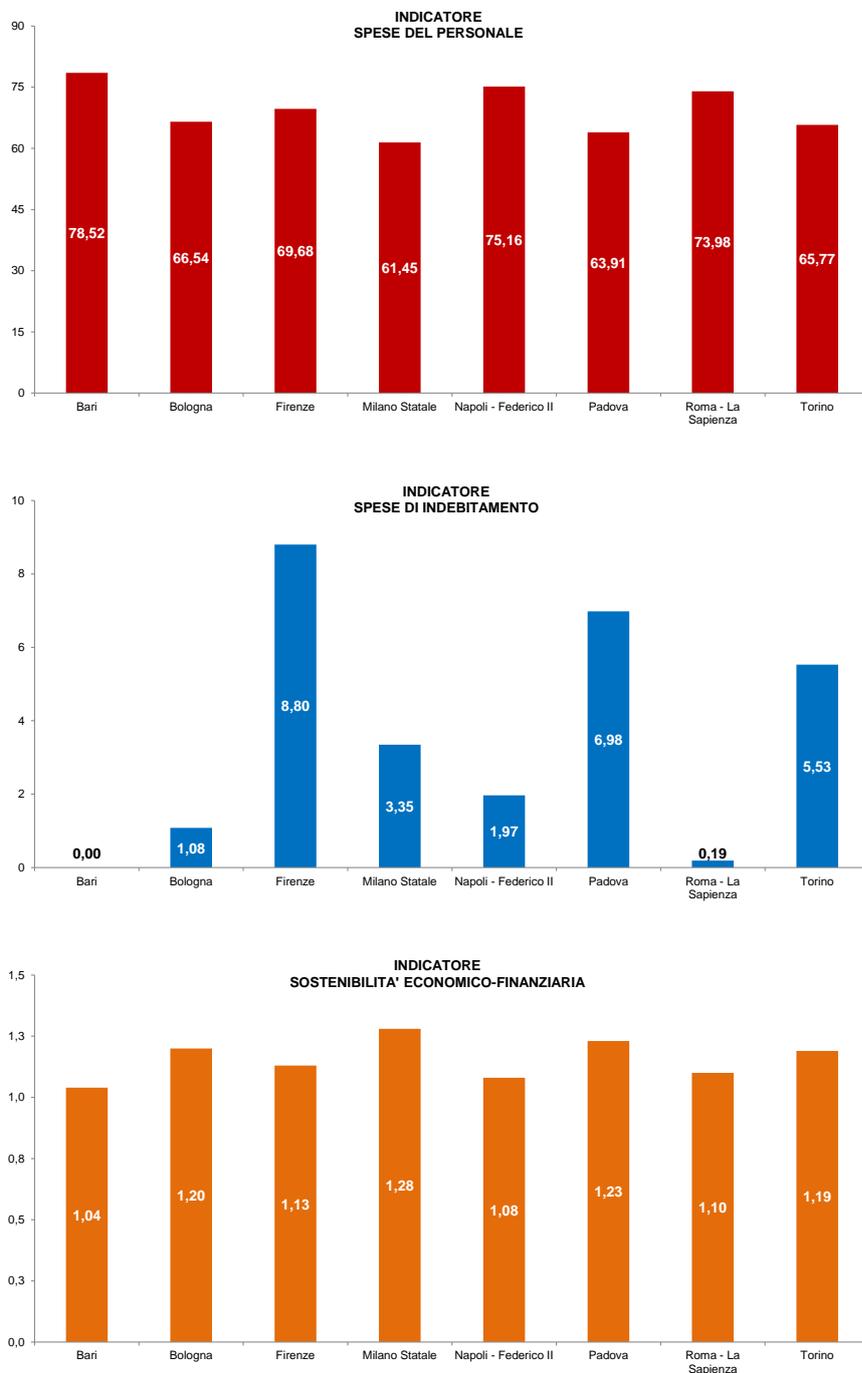
Descrizione	2012	2013	2014
Spese di Personale a carico dell'Ateneo (in euro) – A	252.011.378	244.887.265	241.516.473
Entrate complessive nette (in euro) (FFO+Programmazione triennale+Tasse e contributi universitari) – B	376.680.490	372.135.047	377.922.310
Indicatore Spese di personale A/B	66,9%	65,8%	63,9%
Onere complessivo di ammortamento annuo (in euro) – C	6.906.078	9.290.122	9.293.595
Entrate complessive nette (in euro) (al netto di Spese di personale e Fitti passivi a carico dell'Ateneo) – D	121.712.854	124.059.305	133.200.737
Indicatore Indebitamento (in euro) C/D	5,7%	7,5%	7,0%
82%*Entrate complessive nette in euro (FFO+Programmazione Triennale+Tasse e Contributi Universitari-Fitti Passivi a carico ateneo) – E	-	302.536.187	307.268.112
Spese Complessive in euro (Spese di Personale+ Oneri di ammortamento) – F	-	254.177.387	250.810.068
Indicatore Sostenibilità Finanziaria E/F	-	1,19	1,23

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Bilanci Atenei (<https://ba.miur.it/>)

I grafici sotto riportati mettono in evidenza, grazie ai dati presenti nel nuovo portale MIUR sui bilanci degli atenei, i valori degli indicatori di bilancio, ai sensi del D.Lgs. 49/2012 degli atenei del gruppo di confronto. Si segnala che, per quanto riguarda l'indicatore delle spese di personale, Padova si assesta al secondo posto, mentre in merito all'indicatore relativo alle spese di indebitamento, l'Ateneo riporta un valore pari al 6,98%, il secondo valore più elevato

rispetto agli altri atenei, lontano, tuttavia, da valori che potrebbero rappresentare criticità sul versante indebitamento. Anche l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (utilizzato dal MIUR in molteplici analisi e verifiche e su diversi ambiti: accreditamento didattica, assegnazione punti organico, ecc.) Padova riporta un valore molto buono pari a 1,23, che lo pone al secondo posto fra gli atenei del gruppo.

Grafico 62 – Indicatori di bilancio D.Lgs. 49/2012: confronto tra atenei per l'anno 2014



Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Bilanci Atenei (<https://ba.miur.it/>)

Tabella 68 – Gestione finanziaria e struttura finanziaria: principali indicatori per anno nell'Ateneo di Padova

Descrizione	2013	2014
Entrate per investimento – C	3.528	1.273
Spese per investimento – D	84.986	75.395
Copertura spese per investimento C/D	0,04	0,02
Creditati formati nell'anno – E	83.927	121.547
Entrate per funzionamento (accertamenti) – F	559.773	618.681
Indicatore di formazione crediti E/F	0,14	0,20
Debiti formati nell'anno – G	47.156	72.765
Spese per funzionamento (impegni) – H	507.221	525.519
Indicatore di formazione debiti G/H	0,09	0,14
Pagamenti totali – I	746.262	755.039
Fondo di cassa iniziale – L	220.039	239.546
Riscossioni totali – M	765.769	766.825
Equilibrio di cassa I/(L+M)	0,76	0,75
Pagamenti totali – I	746.262	755.039
Impegni totali – N	771.683	783.755
Grado di pagamento delle spese I/N	0,97	0,96
Riscossioni totali – M	765.769	766.825
Accertamenti totali – O	782.711	802.795
Grado di riscossione delle entrate M/O	0,98	0,96
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	229.268	223.402
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – Q	603.235	619.954
Indicatore di autonomia finanziaria P/Q	0,38	0,36
FFO – R	279.121	298.318
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – Q	603.235	619.954
Indicatore di dipendenza finanziaria R/Q	0,46	0,48
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	229.268	223.402
FFO – R	279.121	298.318
Indicatore di indipendenza finanziaria P/R	0,82	0,75
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	229.268	223.402
Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – S	592.207	600.914
Indicatore di autosufficienza finanziaria P/S	0,39	0,37
Spesa per il personale – T	305.372	305.092
Oneri tributari e finanziari: oneri finanziari – U	2.805	2.809
Spese per funzionamento (impegni) – H	507.221	525.519
Indicatore 1 di rigidità della spesa (T+U)/H	0,61	0,59
Spesa per il personale – T	305.372	305.092
Oneri tributari e finanziari: estinzione di mutui passivi – V	7.400	7.487
Oneri tributari e finanziari: oneri finanziari – U	2.805	2.809
Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – S	592.207	600.914
Indicatore 2 di rigidità della spesa (T+U+V)/S	0,53	0,52

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Conto Consuntivo di Ateneo 2013 e 2014

8.4.3. ANALISI DELLA GESTIONE E CONFRONTI CON ALTRI ATENEI: PRINCIPALI INDICATORI

A completamento di quanto illustrato nelle pagine precedenti, il NdV ritiene opportuno approfondire alcuni aspetti relativi alla gestione finanziaria dell'Ateneo di Padova mediante il confronto con altri atenei di dimensioni paragonabili (Grafico 63). I dati rilevati e riportati nel grafico, tuttavia, non consentono i confronti che potevano essere effettuati in passato, a motivo dei processi di adeguamento dei sistemi contabili (passaggio alla contabilità economico-finanziaria) che sta interessando tutti gli atenei e, per il 2014, alcuni grandi atenei paragonabili a Padova.

La fonte per il calcolo degli indicatori di questa sezione è rappresentata dall'Omogenea Redazione dei Conti Consuntivi MIUR 2014, l'unica che consenta, pur con le dovute cautele, una comparazione fra atenei. Per questo motivo alcuni valori rappresentati potrebbero discostarsi da quelli evidenziati nelle sezioni precedenti, a causa di una diversa aggregazione e classificazione delle entrate e delle spese.

L'indicatore di copertura delle spese per funzionamento registra una lieve diminuzione rispetto al 2013, pur mantenendosi su valori comunque positivi e superiori all'unità, a conferma di un sostanziale equilibrio finanziario per la parte corrente e a riprova di una rigorosa politica di bilancio.

Con riferimento all'indicatore di autonomia finanziaria, l'Università di Padova risulta al primo posto (con Torino) fra gli atenei del gruppo di confronto, per l'incidenza delle entrate proprie (33%)⁵⁸, che comprendono la contribuzione studentesca, i finanziamenti per la didattica e per la ricerca di provenienza sia pubblica che privata e altre entrate patrimoniali. Anche l'indicatore relativo alla capacità di attrazione di risorse da istituzioni pubbliche e private, pur registrando una riduzione rispetto al 2013 (49%), si mantiene su livelli molto buoni e colloca Padova al secondo posto fra gli atenei di confronto.

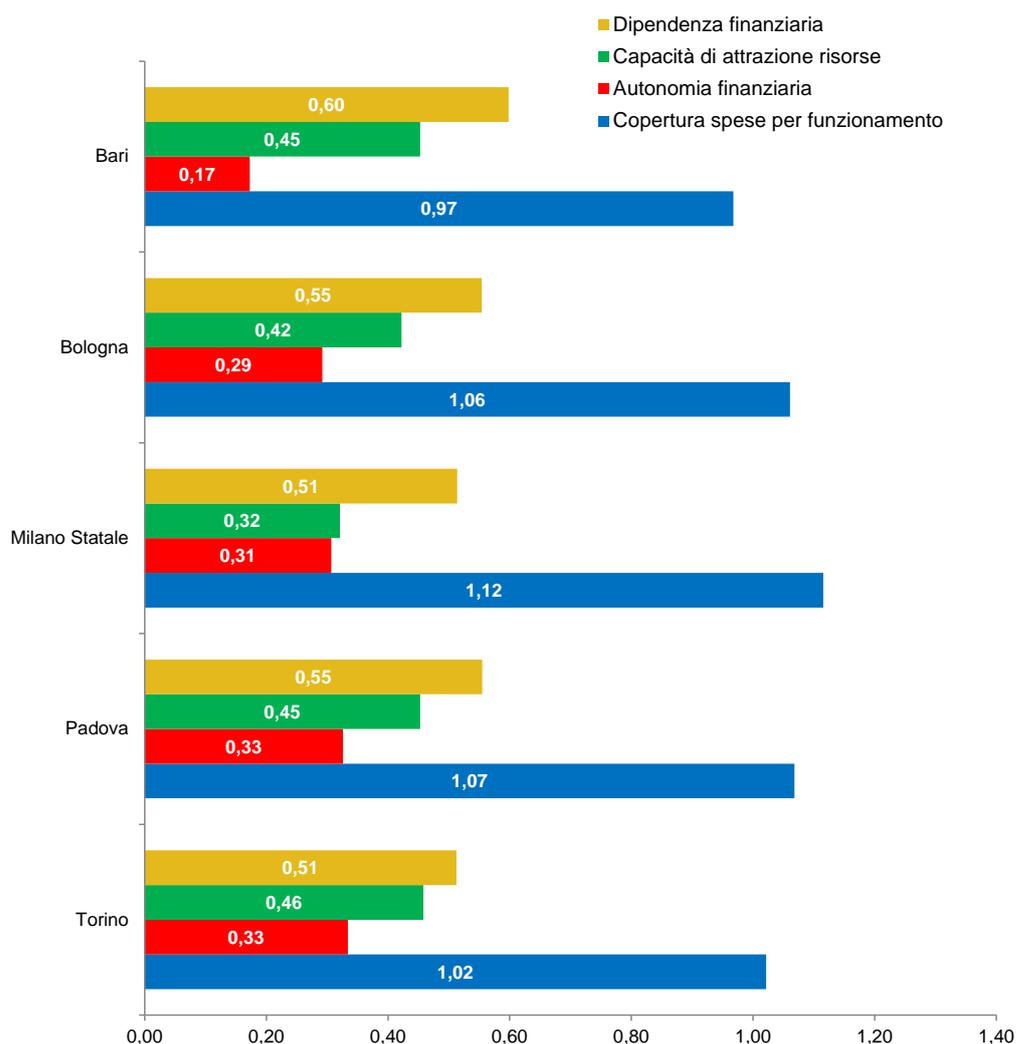
La buona capacità dell'Ateneo di Padova di attrarre risorse proprie aggiuntive dall'esterno (rispetto al trasferimento dei fondi di funzionamento dal MIUR) comporta un basso livello di dipendenza finanziaria delle entrate che colloca Padova in posizione mediana.

Nell'ambito di questo semplice benchmarking, sono confermate, anche per il 2014, le performance positive sotto il profilo della gestione finanziaria e di bilancio dell'Ateneo. Permangono comuni difficoltà finanziarie che interessano il sistema universitario nel suo complesso, accompagnate da incertezze sul versante della conoscenza delle risorse disponibili e dalla conseguente difficoltà di darsi programmi certi e attendibili. Tali criticità rappresentano alcuni dei segni più evidenti che si debba mantenere alta l'attenzione sulla gestione e sulla struttura economico-finanziaria dell'Ateneo, anche se Padova ha saputo, fino a questo momento, affrontare queste difficoltà in modo migliore rispetto ad altri atenei.

L'avvio della nuova contabilità economico-patrimoniale ed analitica rappresenta un'altra importante sfida e, nella prospettiva delle nuove grandezze economiche che l'Ateneo gestisce, diventerà importante rianalizzare altri e diversi indicatori, per trarre utili considerazioni in merito al raggiungimento di obiettivi di economicità, efficienza ed efficacia.

⁵⁸ La differenza di incidenza delle entrate proprie citata nella Omogenea Redazione rispetto a quella desumibile nel Bilancio Consolidato Consuntivo di Ateneo è dovuta al fatto che quest'ultimo considera nelle entrate proprie anche le entrate di natura patrimoniale e da accensione di prestiti e le entrate per attività sanitaria convenzionata.

Grafico 63 – Omogenea Redazione dei Conti Consuntivi 2014: principali indicatori nel gruppo di confronto



Per la definizione degli indicatori si veda la Tabella x. L'indicatore sulla capacità di attrazione delle risorse degli atenei è stato calcolato rapportando le entrate da attività commerciali e da convenzioni alle entrate proprie.

* I dati contabili delle Università di Firenze, Napoli-Federico II e Roma-La Sapienza non sono confrontabili, pertanto non compaiono nel grafico.

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Omogenea redazione dei conti consuntivi 2014

8.5. CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE

Al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili delle università, di consentire l'individuazione della situazione patrimoniale e la valutazione dell'andamento complessivo della gestione, il D.Lgs. 18/2012 ha stabilito che gli atenei dovessero adottare un sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica, nonché un bilancio unico di ateneo.

Il Nucleo rileva come l'adozione da parte dell'Università della contabilità economico-patrimoniale, così come imposta dalla normativa di riferimento, a partire dall'esercizio 2015, abbia conseguito risultati positivi, pur nel riscontro di criticità e difficoltà dovute talvolta alla assenza o carenza delle strumentazioni di supporto necessarie, sia di tipo regolamentare che informatico.

L'operatività contabile, secondo le nuove logiche e con l'utilizzo del nuovo programma di contabilità, ha potuto contare sull'apporto di strutture interne, che ne hanno segnato le varie fasi ed implementato i vari passaggi, anche attraverso la predisposizione di manuali tecnico operativi.

Rilevante è stato l'impegno per la revisione del Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità: strumento di per sé idoneo a realizzare autonome capacità organizzative e procedurali, tenuto conto peraltro dei "vincoli" imposti da normative a carattere generale per il sistema universitario.

Molto opportuno è risultato, inoltre, l'avvio dell'integrazione del sistema gestionale della didattica (Esse3) con il programma contabile U-GOV, volto ad unire e completare le anagrafiche per disporre di un unico archivio dei soggetti che, a vario titolo, intrattengono rapporti con l'Ateneo.

Particolare attenzione va ancora riservata alla determinazione dello Stato Patrimoniale iniziale dell'Ateneo, la cui prudente e corretta valutazione sulla base delle ricognizioni di valore riveste un'importanza significativa per i futuri bilanci.

Il Nucleo dà atto con soddisfazione del percorso condotto dall'Ateneo con consapevolezza, pur in un contesto che ha manifestato risvolti in primo luogo "culturali", riferiti a precedenti modelli di gestione di tipo prettamente finanziario, gestione che, talvolta, sembra emergere ancora nei comportamenti degli operatori.

Si rileva, peraltro, l'opportunità di dar corso ad un significativo e costante coordinamento del progetto di gestione della nuova contabilità attraverso specifiche competenze che attivino un prezioso monitoraggio sugli andamenti, avendo cura di avviare un raccordo privilegiato con le varie autonomie organizzative in cui l'Ateneo è strutturato, evitando il rischio che il processo non sia compreso nelle dinamiche necessarie ad una visione "globale" dell'Ateneo stesso.

In questa fase risulta di fondamentale importanza una "guida" ed il "coordinamento" dirigenziale, che sappia interagire con i vari attori coinvolti per far risaltare, ed ancor meglio anticipare, gli elementi da valorizzare e le priorità da imprimere in un processo complicato e delicato. Risulta altrettanto importante investire, ove occorra, risorse anche per far comprendere come alcuni passaggi volti a "standardizzare" comportamenti si rivelino inizialmente necessari per raggiungere obiettivi che consentano comparazioni e valutazioni, partendo da dati il più possibile omogenei fra le varie realtà dell'Ateneo.

Il NdV riconferma l'importanza della formazione graduale ed adeguata di tutte le componenti dell'Ateneo, con particolare attenzione alla componente attiva nella ricerca, nella convinzione che, se si cambia un sistema contabile, l'intera organizzazione cambia il proprio modo di agire.

Apprezzato il contributo significativo che l'avvio di una contabilità economico-patrimoniale determina in un contesto organizzativo, il Nucleo ribadisce ancora una volta che essa è uno strumento gestionale fondamentale per scelte sempre più consapevoli e basate su dati oggettivi, ma è pur sempre solo uno strumento, che in nessun modo potrà sostituire la capacità politica e gestionale degli organi di governo e del management dell'Ateneo.

9. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Negli ultimi anni l'Ateneo ha intensificato le azioni di internazionalizzazione, ritenendo prioritario l'obiettivo di acquisire maggiore visibilità in campo internazionale e aumentare le capacità di attrazione di docenti e studenti provenienti dall'estero.

Delle entrate per ricerca derivanti da finanziamenti internazionali si è parlato diffusamente nel capitolo ricerca, in questo capitolo se ne darà un breve cenno riassuntivo mentre ci si soffermerà con maggiore dettaglio sulla didattica e le altre azioni di internazionalizzazione.

9.1. DIDATTICA

Un primo elemento da considerare è la mobilità degli studenti dell'Ateneo con il Programma Erasmus+ for Study. Per esemplificare numericamente il livello di interesse degli studenti nei confronti di questo tipo di offerta didattica, nell'a.a. 2014/15 sono state presentate 2.371 domande, sono risultati vincitori 1.598 studenti, 1.534 hanno accettato di partecipare al programma e il reale utilizzo della mobilità ha coinvolto 1.309 studenti.

La percentuale degli studenti che complessivamente vanno all'estero (Tabella 69), aderendo a programmi di mobilità internazionale, è pari al 2,2% nell'a.a. 2013/14 in leggero ma costante aumento rispetto agli anni precedenti. La percentuale degli studenti in entrata è, invece, se pur in leggero miglioramento, ancora bassa rispetto al flusso in uscita. In particolare si segnala l'aumento degli studenti in entrata, in mobilità extra-europea.

Tabella 69 – Programmi di mobilità internazionale: numero di studenti in uscita e in entrata e relativa percentuale sul totale iscritti per anno accademico dell'Ateneo di Padova

Anno accademico	Studenti in uscita		% studenti in uscita su totale iscritti	Studenti in entrata		% studenti in entrata su totale iscritti
	Totale	di cui in mobilità extra-europea		Totale	di cui in mobilità extra-europea	
2013/14	1.313	76	2,2	1.014	306	1,7
2012/13	1.262	58	2,1	850	103	1,4
2011/12	1.175	73	1,9	900	105	1,5
2010/11	1.106	102	1,8	880	215	1,4
2009/10	1.154	85	1,9	702	88	1,1

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica-Rilevazione "Contribuzione e interventi"

L'analisi dell'ultimo quinquennio conferma il trend positivo sia per la mobilità in uscita che per quella in entrata.

L'analisi dei dati di mobilità in entrata e in uscita degli atenei del gruppo di confronto conferma, come negli anni precedenti, buoni risultati per quanto riguarda la mobilità in uscita: Padova è seconda solo a Bologna con un rapporto tra studenti in mobilità in uscita e studenti iscritti pari al 2,2%. Per quanto riguarda la mobilità in entrata, Padova si colloca al terzo posto, dopo Bologna e Firenze (1,7%). Il confronto con gli altri atenei (Tabella 70) sottolinea come si possa ulteriormente migliorare il flusso degli studenti in entrata. Il dato di Bologna che vede la stessa percentuale di studenti in entrata e in uscita è da considerarsi un riferimento da raggiungere.

Tabella 70 – Programmi di mobilità internazionale: numero di studenti in entrata e in uscita e relativa percentuale sul totale iscritti negli atenei del gruppo di confronto nell'a.a. 2013/14

Ateneo	Studenti in uscita		% studenti in uscita su totale iscritti	Studenti in entrata		% studenti in entrata su totale iscritti
	Totale	di cui in mobilità extra-europea		Totale	di cui in mobilità extra-europea	
Bari	413	0	0,9	307	0	0,7
Bologna	2.458	317	3,2	2.468	586	3,2
Firenze	840	40	1,6	1.196	319	2,3
Milano	832	13	1,4	480	118	0,8
Napoli – Federico II	799	24	1,0	313	1	0,4
Padova	1.313	76	2,2	1.014	306	1,7
Roma – La Sapienza	1.225	190	1,1	1.297	0	1,2
Torino	961	0	1,5	518	57	0,8

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica-Rilevazione "Contribuzione e interventi"

Per quanto riguarda gli iscritti stranieri (coloro che non posseggono la cittadinanza italiana), i dati statistici ministeriali riportano i dati senza discriminare tra coloro che hanno residenza fissa in Italia e coloro che provengono dall'estero per iscriversi all'università. Dato il notevole aumento della popolazione immigrata negli anni recenti e la conseguente integrazione, i dati che riguardano gli immatricolati e gli iscritti alle lauree sono di difficile interpretazione.

La Tabella 71 riporta il numero di iscritti stranieri negli aa.aa. 2012/13, 2013/14 e 2014/15 e si riferisce a tutti i livelli di formazione, compresa quella post-lauream. La percentuale di immatricolati e iscritti stranieri è in lieve ma costante aumento praticamente in tutti i tipi di offerta formativa, si nota una lieve flessione solo nelle scuole di specializzazione e una sostanziale costanza per i master di primo livello. Positivo è il trend in costante aumento degli iscritti stranieri ai corsi di dottorato, sintomo di una crescente attrattiva dell'Ateneo per quanto riguarda sia la didattica che la ricerca.

Tabella 71 – Studenti stranieri: numero di iscritti e relativa percentuale sul totale iscritti per tipologia di offerta formativa e per anno accademico nell'Ateneo di Padova

Tipologia di offerta formativa	2012/13		2013/14		2014/15	
	v.a.	% sul totale	v.a.	% sul totale	v.a.	% sul totale
Lauree e lauree magistrali a ciclo unico - Immatricolati stranieri	446	4,3	410	3,9	577	5,4
Lauree e lauree magistrali a ciclo unico – Iscritti stranieri	1.806	3,9	1.746	3,8	1.982	4,2
Lauree magistrali - Iscritti stranieri	435	3,6	478	4,0	539	4,4
Dottorati - Iscritti stranieri	160	11,1	171	12,0	172	12,8
Scuole di specializzazione - Iscritti stranieri	70	4,9	67	4,5	60	4,1
Master 1° livello* - Iscritti stranieri (escluso HUMAN RIGHTS AND DEMOCRATISATION)*	65	10,8	40	8,2	48	8,3
Master 2° livello - Iscritti stranieri	12	3,6	6	2,1	26	6,2

* Non è stato considerato nel conteggio degli iscritti il Master Human Rights and Democratisation poiché, proprio per la sua struttura, prevede che la maggior parte dei posti sia riservata a studenti stranieri.

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

La Tabella 72 presenta gli immatricolati sia per residenza che per cittadinanza (per gli stranieri). Ancora una volta Bologna emerge come l'ateneo che contemporaneamente attrae percentualmente più immatricolati da fuori regione e dall'estero. L'Ateneo di Padova, pur avendo aumentato rispetto all'anno accademico sia la percentuale degli studenti provenienti da fuori regione che dall'estero, precedente, ha ancora ampi margini di miglioramento.

Tabella 72 – Immatricolati: percentuale degli immatricolati per zona di residenza e percentuale di immatricolati stranieri nel gruppo di confronto nell'a.a. 2014/15

Ateneo	% immatricolati per zona di residenza				% immatricolati con cittadinanza straniera		Totale immatricolati
	Regione	Fuori regione	Estero	non definita	Totale	di cui residenti nella regione	
Bari	92,8	6,8	0,4	0,0	1,8	1,3	8.060
Bologna	56,9	38,7	4,7	4,4	9,4	4,2	14.072
Firenze	77,9	17,8	4,5	4,3	9,6	4,7	8.624
Milano Statale	83,4	15,4	1,4	1,2	7,9	6,0	11.881
Napoli - Federico II	96,2	3,8	0,03	0,02	0,6	0,6	12.091
Padova	81,6	18,2	1,9	0,2	5,4	3,2	10.779
Roma - La Sapienza	76,9	21,4	0,0	1,8	7	5,5	15.427
Torino	84,8	15,2	2,3	0,0	7,2	4,6	11.213

Fonte: Elaborazioni su dati ANS (dati estratti al 22.01.2016)

La Tabella 73 mostra le percentuali di provenienza (sul totale degli stranieri) degli iscritti a master e corsi di perfezionamento, scuole di specializzazione e dottorati di ricerca. L'area di maggior provenienza degli iscritti stranieri è l'Europa: gli iscritti ai master provengono in larga parte dall'Europa Occidentale e Orientale, mentre un'elevata percentuale degli iscritti alle scuole di specializzazione proviene dall'Europa Orientale. È significativo il fatto che circa il 35% degli iscritti stranieri ai dottorati di ricerca provenga dall'Asia.

Tabella 73 – Post-Lauream: numero di studenti iscritti stranieri e relativa percentuale per area di provenienza e per tipologia di corso post lauream nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2014/15 (dati aggiornati al 31.11.2015)

Area di provenienza	Numero e percentuale di studenti iscritti a						Totale	
	Scuole di specializzazione		Dottorati di ricerca		Master e corsi di perfezionamento		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%		
Europa Orientale	45	75,0	46	26,7	50	31,1	141	35,9
Europa Occidentale	1	1,7	19	11,0	62	38,5	82	20,9
Asia	3	5,0	60	34,9	28	17,4	91	23,2
Africa	9	15,0	20	11,6	4	2,5	33	8,4
America	2	3,3	27*	15,7	17	10,6	46	11,7
TOTALE	60	100,0	172	100,0	161	100,0	393	100,0

* Compreso un iscritto dall'Australia.

Fonte: Elaborazioni su dati ANS (dati estratti al 22.01.2016)

Per favorire il processo di internazionalizzazione, la Fondazione CARIPARO finanzia da una decina di anni borse di dottorato nell'ottica di valorizzare, potenziare e qualificare le iniziative di formazione alla ricerca offerte dai corsi di dottorato. Anche per il XXXI ciclo la Fondazione ha messo a disposizione 32 borse, 15 riservate a studenti stranieri che includono le spese di alloggio convenzionato con l'ESU (cfr. Capitolo 6).

A partire da ottobre 2014 l'Ateneo ha dato avvio anche ad una collaborazione con l'Ente Cinese China Scholarship Council (CSC) finalizzata all'inserimento di studenti cinesi nei corsi di dottorato a partire dal XXXI ciclo. Entrando nel dettaglio dei livelli superiori dell'istruzione universitaria e della formazione alla ricerca, si può analizzare la Tabella 74, che riporta i dati riguardanti gli iscritti ai corsi di dottorato di ricerca per Padova e per gli atenei del gruppo di confronto.

Tabella 74 – Dottorato di ricerca: numero di studenti iscritti con relativo numero e percentuale di stranieri nel gruppo di confronto nell'a.a. 2013/14

Ateneo	N. studenti iscritti ai dottorati di ricerca		
	Totale	di cui stranieri	
		v.a.	%
Bari	550	40	7,3
Bologna	1.661	243	14,6
Firenze	1014	129	12,7
Milano	1.289	161	12,5
Napoli - Federico II	1.040	29	2,8
Padova	1.436	171	12,0
Roma - La Sapienza	3.257	410	12,6
Torino	1.075	100	9,3

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio Statistica

Grazie alle risorse messe in campo, Padova ha raggiunto nel 2014 una percentuale di dottorandi provenienti dall'estero pari quasi al 12%, lievemente aumentata rispetto all'anno precedente (11%), ma tuttavia inferiore a quelle di Bologna, Milano, Firenze e Roma-La Sapienza.

La situazione dell'Ateneo padovano per quanto riguarda i corsi di master di primo e secondo livello vede, invece, un posizionamento soddisfacente se confrontato con gli atenei del gruppo di confronto. Tuttavia la percentuale di studenti stranieri è diminuita dal 17,7% del 2011 al 15% dell'a.a. 2013/14 (Tabella 75).

Tabella 75 – Master: numero di corsi attivati, totale iscritti e percentuale di studenti stranieri sul totale degli iscritti nel gruppo di confronto nell'a.a. 2013/14

Ateneo	N. Corsi di master attivati	Studenti iscritti ai Master		
		Totale	di cui stranieri	
			v.a.	%
Bari	34	618	16	2,6
Bologna	71	1623	257	15,8
Firenze	60	1212	160	13,2
Milano	17	345	11	3,2
Napoli - Federico II	40	733	3	0,4
Padova	41*	867*	130*	15,0*
Roma – La Sapienza	168	2622	151	5,8
Torino	98	1793	371	20,7

* Rispetto ai dati sui Master della Tabella 73 nella presente tabella è conteggiato anche il Master Human Rights and Democratisation e i relativi iscritti.

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio di Statistica

Per quanto riguarda l'offerta formativa in lingua inglese (Tabella 76) si sottolinea che

attualmente (a.a. 2015/16) all'Università di Padova sono attivi: 1 corso di laurea (per la prima volta), 13 corsi di laurea magistrale (di cui 2 in lingua inglese e francese) e 20 corsi di dottorato di ricerca interamente in lingua veicolare e, complessivamente, 17 corsi di master di primo e secondo livello almeno parzialmente erogati in lingua inglese.

Inoltre l'Ateneo propone annualmente, in collaborazione con istituzioni accademiche internazionali, numerose International Winter and Summer School rivolte a ricercatori, dottorandi, studenti post-graduate italiani e stranieri, professionisti e dipendenti pubblici o privati. Nel 2015 ne sono state attivate 27.

Nella tabella sono evidenziati i corsi dell'offerta formativa di primo livello e i corsi master di nuova attivazione nell'anno accademico in corso. Per quanto riguarda i corsi di dottorato non è possibile questo confronto in quanto l'elenco dei corsi in lingua inglese è disponibile per la prima volta quest'anno.

Tabella 76 – Corsi in lingua inglese a.a 2015/16 nell'Ateneo di Padova: lauree e lauree magistrali per scuola, corsi di master e corsi di dottorato di ricerca

Tipo di corso	Scuola/Livello	Titolo corso
Laurea	Psicologia	Psychological Science
Laurea Magistrale	Agraria e Medicina Veterinaria	Forest Science
		Italian Food and Wine
	Economia e Scienze Politiche	Business Administration
		Economics and Finance
		Human Rights and Multi-level Governance
	Ingegneria	Environmental Engineering
		Mathematical Engineering
	Medicina e Chirurgia	Medical Biotechnologies
		Pharmaceutical biotechnologies
	Psicologia	Cognitive Neuroscience and Clinical Neuropsychology
	Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	Local development
		Local Development –SteDe Erasmus Mundus programme,(English and French)
		Historical Sciences-TPTI Erasmus Mundus programme, (English and French)
Master universitario	1° livello	Basic and advanced Ecocardiography - (English-Italian)
		Basic and advanced Electrophysiology - (English-Italian)
		Business and Management - MBM: Industry specific Fragrance and Cosmetic Sector; Industry specific Food Business Management Sector; Industry specific Biotechnology Sector (English)
		International Business for small and medium enterprises - MIBS (English)
		International Commerce MASCI - (English-Italian)
		Strategic Environmental Management - SEM - (English-Italian)
		Surface treatments for industrial applications - (English-Italian)
		Tourism services design –(English-Italian)

Tipo di corso	Scuola/Livello	Titolo corso
	2° livello	<i>Advanced biostatistics for clinical research</i> - (English-Italian)
		<i>Aesthetic Plastic Surgery</i> - (English - Italian)
		<i>Cardiovascular Pathology</i> - (English - Italian)
		<i>Diagnosis and care of skin ulcers</i> - (English - Italian)
		<i>Diseases of liver and biliary tract</i> - (English - Italian)
		<i>Hyperbaric Medicine – Medicina iperbarica</i> (English – Italian)
		<i>International business lawyer</i> - (English - Italian)
		<i>Methods and applications of neuroimaging techniques</i> (English - Italian)
		<i>Pediatrics and its sub-specialty areas: Cardiology, Gastroenterology, Clinical neurology and neuro-physiology, Rheumatology, Onco-hematology, Pneumology and Allergology, Inherited metabolic diseases, Nefrology, Pediatric Emergency Medicine</i> (English - Italian)
		<i>European Master's Degree in Human Rights and Democratisation – International Master</i> (English)
Dottorato di ricerca		Astronomy
		Civil and Environmental Engineering Sciences
		Earth Sciences
		Fusion Science and Engineering
		Information Engineering –
		Mathematical Sciences
		Mechatronics and Product Innovation Engineering
		Molecular Sciences
		Physics
		Science & Engineering of Materials and Nanostructures
		Space Sciences, Technologies and Measurements
		Statistical Science
		Animal and Food Science
		Arterial Hypertension and Vascular Biology
		Biomedical Sciences
		Economics and Management
		Human Rights, Society, and Multi-level Governance
		Brain, Mind and Computer Science
Land, Environment, Resources and Health		
Management Engineering and Real Estate Economics		

Fonte: Unipd – Sito web istituzionale di Ateneo

Le scuole di Ateneo erogano, all'interno dei propri corsi di laurea magistrale e in qualche caso anche di corsi di laurea triennale, singoli insegnamenti in lingua inglese, aperti sia a studenti italiani che stranieri.

Al fine di garantire un insegnamento efficace e di alto livello, l'Ateneo, grazie anche alla collaborazione del Centro Linguistico di Ateneo, si è attivato per i docenti che tengono insegnamenti in inglese offrendo loro la possibilità di frequentare percorsi formativi differenziati, che rispondano alle diverse esigenze espresse dal personale docente (cfr. Paragrafo 7.5).

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.

Il NdV nota con soddisfazione come nell'ultimo periodo l'Ateneo abbia cercato di privilegiare l'offerta in lingua veicolare negli stadi più avanzati dell'istruzione e che si stia compiendo uno sforzo mirante a costruire dei pacchetti di offerta didattico-scientifica che possano essere facilmente accessibili a studenti provenienti dall'estero.

È altrettanto positivo che il nuovo portale web dell'Ateneo preveda una versione in inglese che dovrebbe riprodurre la versione italiana con aggiornamento continuo dei contenuti di interesse. Nonostante gli sforzi fatti, l'accesso tramite il sito di Ateneo al materiale e alle informazioni in inglese concernenti i corsi non è soddisfacente. Ad oggi meno di una decina di dipartimenti ha un sito web che indirizza ad una pagina in inglese. Praticamente in nessun caso la pagina è completa. In alcuni casi le informazioni tradotte riguardano la sola ricerca, in altri solo l'offerta didattica in lingua veicolare. Il NdV suggerisce un monitoraggio continuo delle procedure di accesso alle pagine riguardanti la didattica e la ricerca e l'implementazione delle informazioni mancanti.

9.2. AZIONI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il programma di mobilità studentesca più conosciuto è senza dubbio rappresentato dal programma europeo Erasmus+ for Study che, a partire dall'anno 2014, ha sostituito il precedente LLP Erasmus. Tuttavia i flussi di studenti in entrata e in uscita si realizzano anche grazie a numerosi altri programmi e iniziative.

La Tabella 77 riassume l'andamento della mobilità studentesca negli ultimi due anni accademici. Da tali dati risulta evidente che i programmi Erasmus Mundus, Erasmus+ Traineeship (che consente agli studenti di accedere a tirocini presso imprese, centri di formazione e di ricerca), le Winter e Summer School, gli accordi bilaterali e altri programmi (come ad es. Ciência sem Fronteiras) costituiscono ulteriori importanti occasioni di mobilità per gli studenti, che verranno di seguito descritti.

Tabella 77 – Mobilità internazionale: numero di studenti in uscita e in entrata per anno accademico nell'Ateneo di Padova

Programma	N. Studenti OUTGOING		N. Studenti INCOMING		TOTALE Studenti in mobilità	
	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15
Erasmus+ Studio e Programma SEMP ^{59*}	1.163	1321	680	736	1.843	2057
Erasmus+ Traineeship	112	224	35	95	147	319
Erasmus Mundus Azione 1	74	65	111	121	185	186
Erasmus Mundus Azione 2	2	16	57	71	59	87
Accordi Bilaterali	48	39	80	118	128	157
Altri percorsi congiunti	27	21	6	13	33	34
International Summer & Winter Schools	36	217	723	442	760	659
Ciência sem Fronteiras	non previsti	non previsti	143	85	143	85
Altro: mobilità Coimbra Group (Student Exchange Network – SEN)	0	0	2	8	2	8
TOTALE	1.462	1.903	1.838	1.689	3.300	3.592

Fonte: Unipd – Servizio Relazioni Internazionali

Il programma Erasmus Mundus, al quale l'Università di Padova partecipa attivamente ormai da diversi anni, ha come obiettivo generale il miglioramento della qualità dell'istruzione superiore nell'Unione Europea e la promozione della comprensione interculturale mediante la cooperazione con i Paesi terzi. Le attività dell'Ateneo nell'ambito di Erasmus Mundus⁶⁰ si possono così riassumere con riferimento alle tre azioni che compongono il programma:

Azione 1: permette a cittadini dell'Unione Europea e di Paesi terzi di frequentare un corso integrato di eccellenza di secondo o di terzo livello che preveda un periodo di studio in almeno due università di due diversi Paesi e il rilascio, al termine del percorso, di un titolo doppio o congiunto da parte delle due o più istituzioni presso le quali è stata realizzata parte dell'attività formativa.

Nell'a.a. 2014/15 l'Ateneo ha proseguito la propria attività nell'ambito dei 13 progetti già attivi (Tabella 78) coinvolgendo un network di 50 università straniere di 22 diversi paesi europei ed extraeuropei. Ciò è in linea con il crescente interesse da parte delle istituzioni di tutto il mondo nei confronti di percorsi internazionali di questa tipologia, che ben si collocano nella prospettiva di internazionalizzazione perseguita dall'Ateneo, principalmente attraverso una maggiore offerta didattica di corsi in lingua inglese e potenziando il numero di corsi a doppio titolo o a titolo congiunto.

⁵⁹ Per un confronto più immediato con i dati raccolti nei precedenti anni accademici sono stati inclusi nel conteggio complessivo degli studenti in mobilità con il programma Erasmus+ anche gli studenti in scambio attraverso il programma SEMP – Swiss-European Mobility Programme, introdotto nel 2014 per sopperire alla mancata inclusione della Svizzera tra i “Paesi Programma” eleggibili per le attività di studio nel contesto del nuovo Programma Erasmus+.

⁶⁰ L'Ateneo prosegue la propria partecipazione a progetti Erasmus Mundus ancora attivi o in fase di conclusione, nonostante alcune azioni siano ormai formalmente terminate (in particolare le azioni 2 e 3).

Tabella 78 – Erasmus Mundus Azione 1: elenco progetti dell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2014/15

Tipo di corso	N.	Titolo corso
Laurea Magistrale	1	ALGANT – Master course in Algebra, Geometry and Number Theory
	2	ASTROMUNDUS – Astrophysics
	3	MEDfOR – Mediterranean Forestry and Natural Resources Management
	4	STeDE – Erasmus Mundus Master in Sustainable Territorial Development
	5	SUTROFOR – Master in Sustainable Tropical Forestry Development
	6	SUFONAMA – Master in Sustainable Forest and Nature Management
	7	TPTI – Techniques, Patrimoines, Territoires de l'Industrie: Histoire, Valorisation, Didactique
Master universitario	1	BIOETHICS – Master of Bioethics
	2	SAHC – Advanced Master in Structural Analysis of Monuments and Historical Constructions
Dottorato di ricerca	1	ALGANT DOC – Algebra, Geometry and Number Theory Joint Doctorate
	2	EXTATIC – Extreme-ultraviolet and X-ray Training in Advanced Technologies for Interdisciplinary Cooperation
	3	FONASO – Forest and Nature for Society
	4	FUSION-DC – International Doctoral College in Fusion Science and Engineering

Fonte: Unipd – Servizio Relazioni Internazionali

A fronte della continua diminuzione nel numero di borse di studio offerte dalla Commissione Europea agli studenti Erasmus Mundus per sostenere questi progetti di alta qualità, nell'a.a. 2014/15 si è mantenuto costante il numero di studenti dell'Ateneo (185) che hanno partecipato ai progetti di questa azione: l'attrattività di percorsi di titolo doppio/congiunto è confermata dalla partecipazione di studenti self-sponsored, che cioè si iscrivono a proprie spese, non beneficiando di alcuna borsa di studio. Nell'a.a. 2014/15 sono stati 28 (+10% rispetto al precedente anno accademico).

L'Ateneo ha deciso di sostenere economicamente, tramite l'attribuzione di borse di studio per gli studenti, i progetti Erasmus Mundus Azione 1 i cui i consorzi abbiano scelto di continuare le proprie attività anche successivamente alla conclusione del finanziamento comunitario. A titolo di esempio: il progetto EM ALGANT, dopo 10 edizioni di grande successo finanziate dalla Commissione Europea, proseguirà le proprie attività anche per l'a.a. 2015/16 senza finanziamento comunitario e l'Ateneo lo sosterrà con una borsa di mobilità di durata biennale.

L'Azione 2 del Programma Erasmus Mundus prevede l'erogazione di borse di studio per la mobilità di studenti, ricercatori, docenti universitari e personale tecnico-amministrativo tra le università dei Paesi dell'UE e dei Paesi terzi, suddivisi in diverse aree geografiche chiamate "lotti". L'ultima Call europea per il finanziamento di tali progetti è stata pubblicata nel 2014; di conseguenza si stanno progressivamente avviando alla conclusione i diversi progetti che vedono coinvolto l'Ateneo. Attualmente l'Università di Padova partecipa a 7 progetti (in 2 dei quali in qualità di coordinatore) con Paesi del Nord Africa, dell'Estremo Oriente e dell'America Latina (Tabella 79).

Tabella 79 – Erasmus Mundus Azione 2: elenco progetti dell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2014/15

AL-FIHRI-ALMET-EU;
AL-IDRISI – A scholarship scheme for exchange and cooperation between Europe and North Africa;
AMIDILA - Academic Mobility for Inclusive Development In Latin America;
EDEN – Erasmus Mundus Academic Network
EMMASIA 2013 – Erasmus Mundus Mobility with Asia;
PRECIOSA – Programme of Exchange and Cooperation for International Studies between Europe and South America;
SILKROUTE – SILK Road Universities Towards Europe.

Fonte: Unipd – Servizio Relazioni Internazionali

Prosegue il progetto SILKROUTE, avviato nell'a.a. 2013/14 e coordinato dall'Ateneo. Il progetto è stato finanziato con un budget di oltre 2,5 milioni di euro. Sono state di recente assegnate altre 72 borse, che si aggiungono alle 70 assegnate nel primo bando, da e per 5 Paesi dell'Asia Centrale, 28 delle quali destinate a studenti e ricercatori che arriveranno nel nostro Ateneo durante l'a.a. 2015/16.

A luglio 2015 si è concluso il progetto ARTESS, anch'esso coordinato dall'Ateneo, che ha consentito l'assegnazione di 67 borse di mobilità di terzo ciclo verso l'Europa a cittadini Argentini. Si concluderà a luglio 2016 anche il progetto PRECIOSA, nell'ambito del quale il prossimo anno accademico conseguiranno il titolo finale a Padova 2 studenti di laurea magistrale arrivati a Padova nell'a.a. 2013/14. Nell'a.a. 2015/16 iniziano il loro ultimo anno di dottorato i 3 studenti vincitori di borse di dottorato "completo".

L'Università di Padova prosegue, inoltre, in qualità di partner, la propria partecipazione ai progetti AL-FHIRI (Egitto, Libia, Algeria, Marocco e Tunisia), AL-IDRISI – A scholarship scheme for exchange and cooperation between Europe and the Maghreb, AMIDILA – Academic Mobility for Inclusive Development In Latin America, EMMASIA 2013 – Erasmus Mundus Mobility with Asia ed EDEN (Israele).

Nonostante la conclusione del finanziamento europeo, che ha inevitabilmente comportato una riduzione nel numero di progetti in cui è coinvolto l'Ateneo, si è registrato nell'a.a. 2014/15 un aumento nel numero di candidati selezionati per flussi di mobilità di scambio a Padova, specialmente per quanto concerne i tre progetti ALIDRISI, AL-FHIRI e SILKROUTE: complessivamente 35 studenti, 10 dottorandi e 18 ricercatori e staff. L'interesse crescente è giustificato dall'attrattiva dell'offerta formativa, anche alla luce dell'aumento dei corsi erogati in lingua inglese, dal ruolo centrale svolto da Padova nei partenariati e dalla disponibilità ad accogliere studenti provenienti da realtà particolari o delicate, come la Libia (9 candidati in arrivo a Padova) o le repubbliche dell'Asia Centrale.

Continua altresì l'aumento dell'interesse manifestato da studenti e docenti/ricercatori padovani per le borse offerte da progetti Erasmus Mundus Azione 2 per la mobilità extra-UE: nell'a.a. 2014/15 è aumentato il numero di domande di candidati outgoing (da 17 a 26) e, a fronte del numero esiguo di posti disponibili, è proporzionalmente elevato anche il numero di borsisti padovani in partenza nell'a.a. 2015/16 (6 studenti e 3 docenti/ricercatori).

A conclusione della panoramica relativa ai flussi di mobilità nell'ambito di Erasmus Mundus, è utile evidenziare che l'entrata in vigore del programma Europeo per Istruzione, Formazione, Gioventù e Sport Erasmus+ (2014-2020) ha comportato sostanziali modifiche nell'organizzazione delle attività prima contemplate in Erasmus Mundus: Erasmus+ prevede, all'interno dell'Azione Chiave 1, la possibilità di continuare il percorso di cooperazione a livello di secondo ciclo, attraverso l'istituzione di Erasmus Mundus Joint Master Degree, che, dopo

una prima fase di sovrapposizione, andranno gradualmente a sostituire i precedenti progetti Erasmus Mundus Azione 1-A. I percorsi di terzo ciclo (ex Azione 1-B) convergono ora nel nuovo programma europeo per Ricerca e Innovazione Horizon 2020 (azioni Marie Curie). Si esauriranno, invece, progressivamente i precedenti progetti Erasmus Mundus inerenti le Azioni 2 e 3, in quanto le attività svolte nell'ambito di tali tipologie di progetti sono solo in parte confluite nelle nuove azioni del programma Erasmus+.

L'erede dei progetti di Azione 2 è ora rappresentato dai progetti di International Credit Mobility with Partner Countries (paesi non UE) nell'ambito dell'Azione 1 del Programma Erasmus+. L'Ateneo ha partecipato nel 2015 al primo bando che finanzia tale mobilità per motivi di studio, insegnamento e formazione. Dal prossimo anno l'iniziativa sarà estesa anche ai tirocini. Il bando per la candidatura del progetto complessivo di Ateneo è stato aperto a tutti i docenti.

L'agenzia Nazionale Erasmus+ Indire, che ha effettuato le selezioni, ha finanziato il 77% degli accordi proposti dal nostro Ateneo, attribuendo a Padova un Budget di oltre 517.000 euro. Il progetto dura due anni e le attività di mobilità si possono realizzare a partire dal 1 giugno 2015. Sono previste, complessivamente, 95 mobilità in varie aree disciplinari, di cui 74 studenti incoming, 9 studenti outgoing, 6 docenti incoming e 6 docenti outgoing, previa stipula di un accordo inter-istituzionale con ciascuna delle università partner. I Partner coinvolti sono Istituzioni di Istruzione Superiore dei seguenti Paesi: Albania, Algeria, Australia, Cina, Egitto, Federazione Russa, Giappone, India, Israele, Kazakistan, Malesia, Marocco, Serbia, Sud Africa, Tunisia, Uzbekistan.

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. 2014/15, sono stati firmati 48 nuovi accordi di collaborazione accademica, dieci in più rispetto ai 38 firmati nell'anno precedente. Il numero complessivo di accordi attivi fino al 30 settembre 2015 risulta dunque pari a 231.

Per quanto concerne la mobilità dei docenti sempre nell'ambito degli accordi bilaterali si registra nel corso dell'anno 2015 un sostanziale incremento sia nella mobilità in entrata sia di quella in uscita: 51 docenti selezionati in uscita e 74 docenti in entrata, con un aumento rispettivamente del 70% e di oltre il 32% rispetto all'anno precedente, a conferma dell'aumento di attrattività del nostro Ateneo a livello internazionale.

È confermato anche nell'a.a. 2014/15 il crescente impegno dell'Ateneo nel promuovere e sostenere i percorsi internazionali finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti come una delle azioni strategiche atte ad aumentare l'attrattività dell'Ateneo a livello internazionale,. Nell'ambito degli 8 percorsi internazionali attivi, la pubblicazione di bandi mirati ha consentito di finanziare la mobilità degli studenti coinvolti. Complessivamente sono stati attivati flussi di mobilità per 21 studenti outgoing e 13 studenti incoming, per un totale di 34 studenti. Il numero si conferma sostanzialmente invariato rispetto all'anno precedente.

La Tabella 80 riassume il coinvolgimento dell'Ateneo, nell'a.a 2014/15, in percorsi internazionali non Erasmus Mundus finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti (8 in totale, di cui 3 a livello di laurea triennale e 5 a livello di laurea magistrale).

A conferma del crescente interesse dell'Ateneo per percorsi internazionali, si segnala che tre altre nuove iniziative sono state proposte per l'a.a. 2015/16. Anche se numericamente ancora modesto, è in crescita il numero di studenti in entrata, cosiddetti degree seeking, cioè che si iscrivono a Padova con l'obiettivo di conseguire il titolo finale.

Tabella 80 – Titolo doppio/congiunto: elenco dei programmi congiunti finalizzati al rilascio del titolo nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2014/15

Accordo Bilaterale	Area	Corso di studio
Ecole Supérieure de Commerce de Montpellier, (France)	Economia	Economia e Management - L18
Manchester Metropolitan University - Business School (UK)	Economia	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 - Genetique 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

Fonte: Unipd – Servizio Relazioni internazionali

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. 2014/15 con la realizzazione di ben 11 mobilità (in aumento rispetto alle 9 mobilità dell'a.a. precedente) nelle sedi consorziate in Francia, Spagna e Danimarca.

Le International Summer and Winter School di Ateneo – ISWS, avviate dall'Ateneo nel 2010 e organizzate in collaborazione con istituzioni accademiche internazionali allo scopo di potenziare le opportunità di formazione sia nel campo della ricerca sia in quello della didattica, hanno confermato nel corso delle varie edizioni la loro rilevanza nel quadro delle iniziative di internazionalizzazione dell'Ateneo. L'iniziativa coinvolge diverse tipologie di utenti: ricercatori, dottorandi, studenti post-graduate italiani e stranieri, professionisti e dipendenti pubblici e privati. Rispetto all'andamento costante dei due anni precedenti (19 progetti selezionati rispettivamente nel 2013 e nel 2014), si è registrato un aumento considerevole nel corso del 2015, che ha visto premiati ben 27 progetti, in considerazione e a conferma dell'ottimo livello delle scuole proposte.

Sono sì continuate le iniziative di cooperazione con paesi extra-europei. Nel corso del 2015 sono aumentati a 42 i progetti selezionati dall'Ateneo nella 6a edizione del bando (36 nel 2014), che hanno finanziato la mobilità di 24 docenti e staff in uscita e 17 in entrata, in aumento dunque rispetto al precedente anno (rispettivamente 20 mobilità outgoing e 10 incoming). I progetti finanziano attività didattiche su temi specifici, il trasferimento/l'acquisizione di conoscenze in determinati settori, nonché missioni esplorative per la stesura di accordi accademici bilaterali.

Con riferimento alle attività di cooperazione allo sviluppo, la Regione Veneto non ha pubblicato il bando 2015 ed è pertanto per ora sospeso il progetto Veneto Region International Summer Schools on Regional Cooperation & Development (L. 55/1999).

Per quanto riguarda l'iniziativa International Mobility Program for Young Researchers from India and Nepal, iniziata nell'a.a. 2012/13 e in procinto di concludersi, nell'a.a. 2014/15 l'Ateneo ha finanziato la mobilità in entrata di 7 giovani ricercatori provenienti da India e Nepal, alcuni dei quali sono stati confermati per un secondo anno di attività. L'iniziativa è stata introdotta con

l'obiettivo di rafforzare la cooperazione internazionale e la collaborazione con gruppi avanzati di ricerca provenienti dall'estero e in particolare da Paesi dell'Asia centrale e la riedizione del bando rappresenta la naturale risposta al riscontro fortemente positivo dei dipartimenti che avevano precedentemente ospitato i ricercatori selezionati.

Insieme a una ristretta rete di università italiane selezionate dal Governo brasiliano, l'Ateneo aderisce dal 2011 al progetto di eccellenza *Ciência sem Fronteiras*, promosso dal Governo brasiliano che finanzia borse per la mobilità di studenti, dottorandi e docenti brasiliani nel mondo. Nell'a.a. 2014/15 sono aumentati a 69 gli studenti brasiliani che hanno indicato Padova come prima scelta per formarsi all'estero, rispetto ai 50 studenti dell'anno accademico precedente; anche per quanto concerne i dottorandi si è registrato un incremento rispetto allo scorso anno accademico: 7 dottorandi hanno frequentato i corsi come dottorandi regolarmente iscritti (4 nello scorso anno accademico) e altri 9 come dottorandi in scambio. Complessivamente sono, dunque, 85 gli studenti e i dottorandi che frequentano le lezioni nel nostro Ateneo nell'a.a. 2014/15.

Molto positivi sono stati anche i riscontri per l'iniziativa *Visiting Scientist*, avviata nel 2010 con lo scopo di incoraggiare la mobilità in entrata per brevi periodi (1-3 mesi) di studiosi stranieri di chiara fama. Il numero di docenti è progressivamente cresciuto: se nell'ambito della prima chiamata (2010) sono stati assegnati 14 contributi, con un budget totale di 60.000 euro, il bando 2015 ha visto l'assegnazione di 55 contributi, 9 della durata di 3 mesi. Nelle ultime edizioni è stata estesa la possibilità di permanenza da 1-2 mesi a 1-3 mesi.

Sempre con il duplice obiettivo di incrementare il numero di docenti stranieri presenti in Ateneo e di rendere più attraente la didattica, l'Ateneo ha proposto nel corso del 2015 un nuovo bando per *Visiting Professor (ViP)*, iniziativa realizzata nell'ambito della Programmazione Triennale MIUR 2013-2015. Rispetto alle 20 posizioni messe a bando nell'anno precedente, nel 2015 sono state raddoppiate a 40 le posizioni destinate a studiosi e professionisti stranieri di chiara fama per svolgere attività didattica e di collaborazione scientifica. L'iniziativa prevede un periodo minimo di permanenza dei ViP pari a 6 mesi e coinvolge 20 dipartimenti.

Si segnala, inoltre, il successo crescente registrato dall'iniziativa di tutorato per il progetto *Buddy-Erasmus*, avviato a partire dall'a.a. 2012/13. Grazie a questo progetto, alcuni studenti dell'Ateneo iscritti a corsi di laurea magistrale, adeguatamente selezionati e formati allo scopo, sono incaricati di seguire piccoli gruppi di studenti stranieri presenti nel nostro Ateneo (*Erasmus*, *Erasmus Mundus*, accordi bilaterali e altri). L'iniziativa è volta a migliorare la qualità dei servizi offerti agli studenti stranieri e, auspicabilmente, favorirà l'incremento delle presenze straniere in Ateneo. È compito del *Buddy* accogliere gli studenti all'arrivo a Padova, fornire supporto nello svolgimento delle prime pratiche burocratiche, introdurli alla città e alle principali strutture universitarie per loro rilevanti (uffici, aule, segreterie, mense, biblioteche, studi dei docenti). Il *Buddy* rimane poi a disposizione durante l'intero periodo di permanenza degli studenti a Padova. Il servizio è retribuito per un carico di lavoro stimato in 25 ore complessive per ciascun *Buddy*. Per l'a.a. 2014/15 sono stati selezionati 60 *Buddy* (rispetto ai 53 del precedente anno accademico), supervisionati da 2 Tutor di Coordinamento. Il Tutor di Coordinamento, con contratto di 180 ore, è incaricato della formazione dei *Buddy* assegnati, del monitoraggio della loro attività e della stesura di una relazione finale.

Per il quarto anno consecutivo è stata avviata l'iniziativa *Percorsi di Internazionalizzazione*, un ciclo di incontri mensili dedicati agli aspetti più rilevanti dell'internazionalizzazione e alle relative iniziative interne, nonché alla presentazione delle principali call pubblicate dalla Commissione Europea. Al fine di organizzare incontri mirati, focalizzati su nuove tematiche di particolare rilevanza per i partecipanti o su nuovi aspetti non ancora affrontati, tra novembre 2014 e

maggio 2015 sono stati proposti 4 incontri, che hanno destato notevole interesse nei partecipanti (personale docente e tecnico amministrativo).

Nell'ambito di queste attività, a maggio è stato organizzato il Foro Accademico su "Mobilità, riconoscimento degli studi e terza missione dell'Università nello spazio Euro-Latinoamericano e Caraibico d'istruzione superiore" con relatori e pubblico internazionali. L'evento è stato realizzato su proposta del Ministro degli Affari Esteri come momento del percorso preparatorio della VII Conferenza Italia, America Latina e Caraibi, che si è svolta a Milano nel mese di giugno. Pensato e organizzato d'intesa con la Commissione Internazionalizzazione della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), l'evento ha rappresentato il momento di contatto e di dialogo con il "Foro Académico Permanente América Latina y Caribe y Unión AcaEuropea", sede di elaborazione di proposte per la "Cumbre Académica ALC-UE" che si è svolta a Bruxelles a giugno 2015. Un documento tratto da questi lavori verrà sottoposto al Vertice dei Capi di Stato e di Governo della Comunità di Stati Latinoamericani e dei Caraibi e dell'Unione Europea.

È stato organizzato per il quarto anno consecutivo l'Erasmus International Staff Training Week nell'ambito dell'azione Erasmus+/Mobility Projects for HEI students and staff – Staff Mobility for training, con partecipanti provenienti da tutti i Paesi dell'UE. Il numero dei partecipanti (11 amministrativi e 1 docente) è stato volutamente contenuto al fine di ottimizzare l'organizzazione e la partecipazione. L'alta qualità della formazione è stata confermata dalla valutazione molto positiva che i partecipanti hanno dato dell'iniziativa.

Continua l'interesse dell'Ateneo a collaborare con reti internazionali: nell'a.a. 2014/15 l'Università di Padova ha confermato la sua adesione al Coimbra Group, con il quale esiste un legame di lunga durata e una presenza padovana nell'Executive Board e nelle varie articolazioni operative del Gruppo. L'ex Task Force del Coimbra Group dedicata a "Culture, Arts and Humanities" si è riunita a Padova il 20 marzo scorso, con la partecipazione di 12 rappresentanti di istituzioni appartenenti alla rete.

L'Ateneo partecipa anche all'EUA – European University Association, alla rete Triangulum, al network di eccellenza T.I.M.E. – Top Industrial Managers for Europe e al consorzio ESRUC – Eurasian Silk Road Universities Consortium. Padova fa, inoltre, parte del gruppo di università consorziate nella VIU – Venice International University, con cui prosegue la collaborazione attraverso attività di docenza e organizzazione di attività di formazione.

Dal 2014, unica istituzione italiana, Padova è entrata nella rete World100 Reputation Network, che opera con attività di ricerca sul problema della percezione e della reputazione delle istituzioni accademiche prestigiose e di come migliorarle. Nell'ambito del progetto "Gestione della reputazione: priorità, strutture e risorse" della World100 Reputation Network, l'Università di Padova è stata una delle quattro istituzioni selezionate per partecipare alla sessione di video interviste che si sono tenute in agosto a Londra su come siano strutturate le risorse accademiche per la comunicazione e il marketing, i cui risultati saranno utilizzati nel corso di conferenze e seminari relativi alla ricerca.

9.3. ENTRATE DERIVANTI DA FINANZIAMENTI INTERNAZIONALI

Fra i principali elementi che contribuiscono all'internazionalizzazione vi è la capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti internazionali. Un ruolo rilevante nell'ambito delle risorse finanziarie acquisite autonomamente dall'Ateneo è rappresentato dalle entrate per ricerca e didattica provenienti da enti e organismi internazionali e dall'UE.

Le entrate per la ricerca provenienti dall'UE nel 2014 ammontano a circa 15,9 milioni di euro e

registrano un diminuzione rispetto ai 19,3 milioni di euro dell'anno precedente; la quota di risorse acquisite dall'Ateneo per finalità di ricerca da altri enti e organismi internazionali ammonta a 1,6 milioni di euro, in linea con l'anno precedente. Per maggiori informazioni sui finanziamenti e sulle partecipazioni dell'Ateneo ai progetti di ricerca si rinvia al Capitolo 3.

Per la didattica (contratti e contributi dall'UE per la didattica) le risorse provenienti dall'Unione Europea ammontano a quasi 2,6 milioni di euro (diminuite del 27% rispetto al 2013); quelle derivanti da altri enti e istituzioni internazionali sono pari a 216.108 euro, in aumento rispetto agli anni precedenti. A questi, si aggiungono, infine, 2,8 milioni di euro (contributi e borse di studio) per specifici programmi didattici o formativi connessi alle iniziative di cooperazione internazionale trasferiti dall'UE, con una diminuzione del 64% rispetto al 2013.

La diminuzione di entrate per ricerca da fonti UE rappresenta un aspetto sul quale il Nucleo suggerisce una particolare attenzione per approfondire le cause, tenendo presente che il passaggio dal VII Programma Quadro a Horizon 2020 potrebbe giustificare il periodo di stasi.

Come già affermato nel Capitolo 5 sarebbe utile poter confrontare i dati riguardanti l'Università di Padova con quelli di altri atenei, in particolare quelli del gruppo di confronto. L'organizzazione delle informazioni reperibili in rete rende oggi questo confronto estremamente difficoltoso e, in alcuni casi, impossibile, data l'eterogeneità dei dati pubblicati. La possibilità di fare un'analisi comparata non avrebbe lo scopo di stilare una classifica, aiuterebbe, invece, ad individuare i punti di forza e quelli di debolezza sui quali intervenire.

Il NdV suggerisce, inoltre, un attento controllo delle entrate per la didattica, la cui diminuzione appare significativa. I dati reperibili non permettono di definire se tale diminuzione sia da attribuire ad una scelta politica generale della UE o se l'Ateneo non risulti abbastanza attrattivo. Anche in questo caso, il Nucleo suggerisce un approfondimento in merito alle cause di tale trend negativo.

In ogni caso il NdV apprezza la volontà di potenziare le azioni di internazionalizzazione e auspica che l'Ateneo di Padova continui a mantenere alto il livello di attenzione in tale ambito al fine di svilupparlo ulteriormente.