

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

RAPPORTO ANNUALE  
SULL'ATENEO  
2011

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

Prof. Alberto Martinelli, Università di Milano, Presidente

Prof. Luca Illetterati, Università di Padova, Vice Presidente

Dott.ssa Paola Bernardi, esperto esterno

Prof.ssa Marina Berti, Università di Padova

Prof. José Juan Moreso, Universitat Pompeu Fabra di Barcellona

Prof. Renzo Vianello, Università di Padova

Dott. Marco Tomasi, Provincia autonoma di Trento

Sig. Edgardo Enrico Edoardo Picardi, studente dell'Università di Padova

Alla stesura del Rapporto Annuale 2011 hanno collaborato le dott.sse Anna Maria Fusaro, Michela Fadò, Valeria Genova, Laura Schiavon e il dott. Alessandro Peccol del Servizio Controllo di Gestione/Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione di Ateneo.

e-mail: [nucleo.valutazione@unipd.it](mailto:nucleo.valutazione@unipd.it)

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

# Sommario

<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>2. LE PERSONE DELL'ATENEO.....</b>	<b>9</b>
2.1. PERSONALE DOCENTE .....	10
2.2. PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO, COLLABORATORI LINGUISTICI E ALTRO PERSONALE.....	14
2.3. ASSEGNISTI, DOTTORANDI E SPECIALIZZANDI.....	17
2.4. STUDENTI .....	19
2.5. PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE DELLE POLITICHE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE.....	21
<b>3. L'ORGANIZZAZIONE .....</b>	<b>25</b>
3.1. VARIABILI ORGANIZZATIVE E SVILUPPO DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO DELL'ATENEO	25
3.2. INNOVAZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE E NEI PROCESSI INTERNI.....	25
3.2.1. STRUTTURA DELL'ATENEO .....	25
3.2.2. PROCESSI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO .....	30
3.3. SVILUPPO DEL PERSONALE .....	36
3.3.1. BENESSERE ORGANIZZATIVO .....	36
3.3.2. SISTEMA DI VALUTAZIONE E SISTEMA PREMIANTE DEL PERSONALE .....	37
3.3.3. FORMAZIONE .....	39
3.3.4. PROGETTO DI TELELAVORO .....	42
3.3.5. PARI OPPORTUNITÀ .....	43
2.4. RAPPORTO CON I DESTINATARI DEI SERVIZI.....	43
<b>4. LA RICERCA .....</b>	<b>45</b>
4.1. I FINANZIAMENTI PER LA RICERCA.....	45
4.2. PRODOTTI DELLA RICERCA .....	50
4.3. TRASFERIMENTO DI CONOSCENZE E TECNOLOGIE, AVVIO E SVILUPPO DI IMPRESE SPIN- OFF.....	54
<b>5. LA DIDATTICA .....</b>	<b>57</b>
5.1. CORSI DI LAUREA E DI LAUREA SPECIALISTICA/MAGISTRALE.....	57
5.2. CARRIERA DEGLI STUDENTI .....	59
5.3. OPINIONI DEGLI STUDENTI .....	62
5.4. INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO .....	68
5.5. SCUOLA GALILEIANA DI STUDI SUPERIORI .....	70
5.6. OFFERTA FORMATIVA POST-LAUREAM .....	71
5.6.1. DOTTORATI DI RICERCA .....	72
5.6.2. CORSI DI MASTER UNIVERSITARIO.....	73
<b>6. I SERVIZI PER GLI STUDENTI.....</b>	<b>77</b>
6.1. BORSE DI STUDIO E COLLABORAZIONI PART-TIME .....	77
6.2. ORIENTAMENTO .....	78

6.3. TUTORATO .....	79
6.4. STAGE E TIROCINI.....	80
6.5. SERVIZI FORNITI DALL'AZIENDA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO (ESU) .....	82
6.6. CONTRIBUTI PER INIZIATIVE ED ATTIVITÀ CULTURALI E SOCIALI DEGLI STUDENTI .....	82
6.7. SERVIZI PER LE ATTIVITÀ LUDICHE E SPORTIVE .....	83
6.8. SERVIZI PER GLI STUDENTI CON DISABILITÀ .....	84
6.9. SERVIZIO DI ASSISTENZA PSICOLOGICA .....	86
6.10. AULE E LABORATORI .....	87
6.11. RAPPRESENTANZA STUDENTESCA.....	89
<b>7. LA GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE.....</b>	<b>91</b>
7.1. QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO .....	91
7.2. ANALISI FFO 2012.....	94
7.3. ANALISI DELLA GESTIONE FINANZIARIA – PRINCIPALI INDICATORI.....	105
7.3.1. INDICATORI DI GESTIONE FINANZIARIA .....	105
7.3.2. INDICATORI DI STRUTTURA FINANZIARIA .....	106
7.3.3. ANALISI DELLA GESTIONE E CONFRONTI CON ALTRI ATENEI: PRINCIPALI INDICATORI .....	107
<b>8. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....</b>	<b>109</b>
8.1. DIDATTICA.....	109
8.2. AZIONI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE .....	113
8.3. ENTRATE DERIVANTI DA FINANZIAMENTI INTERNAZIONALI .....	117

# 1. INTRODUZIONE

Il 2011 è stato il primo anno di applicazione della L. 240/2010 di riforma del sistema universitario italiano. Nell'anno è stata approvata la maggioranza dei 38 decreti attuativi (22), mentre nel corso del 2012 ne sono stati approvati ad oggi altri 10 (più uno alla firma del Ministro), e gli ultimi cinque sono in attesa di parere della Conferenza Stato-Regioni, del Consiglio di Stato o del Ministero della Salute. L'Università degli Studi di Padova è stata impegnata nel 2011 nell'attuazione delle complesse trasformazioni richieste dalla legge di riforma, approvando il nuovo statuto di Ateneo e procedendo alla riorganizzazione dei dipartimenti, anche alla luce della cessazione delle facoltà, nonché alla creazione delle nuove Scuole di ateneo.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo (NVA) apprezza l'impegno e la competenza dimostrata dagli organi rappresentativi e dalle diverse componenti della comunità accademica patavina e apprezza in particolare l'atteggiamento assunto nei confronti della riforma, che è stata considerata, al di là delle critiche specifiche che si possono rivolgere ad alcuni suoi aspetti, un'occasione per affrontare seriamente le sfide che si pongono alle università italiane in un mondo sempre più interdipendente, in cui la qualità della ricerca scientifica e della formazione superiore e l'efficienza organizzativa e gestionale degli atenei divengono risorse strategiche nella competizione globale tra sistemi-paese, territori e contesti istituzionali.

Le principali criticità dell'università italiana sono note: invecchiamento del corpo docente, insufficiente valorizzazione dei giovani talenti, risorse finanziarie inadeguate, inadeguato livello di internazionalizzazione. La riforma presenta ardui problemi di transizione ai nuovi assetti organizzativi, ma anche opportunità rilevanti di innovazione e di cambiamento.

Il processo di trasformazione è impegnativo e complesso e richiede consapevolezza critica, lo sviluppo di una cultura e di una pratica della valutazione e dell'autovalutazione, meccanismi di informazione e di trasparenza delle decisioni, coraggiosa assunzione di nuove responsabilità.

La legge di riforma e il D.Lgs. 150/2009 hanno attribuito, sia direttamente sia indirettamente, competenze e responsabilità più estese e impegnative ai nuclei di valutazione, anche mediante l'avvio della attività dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). In particolare il Nucleo di Valutazione di Padova ha svolto la sua funzione con l'obiettivo di contribuire a risolvere le criticità del processo di transizione e di migliorare la qualità e l'efficacia della ricerca e della didattica e la valorizzazione delle risorse e delle strutture, mediante una continua attività di valutazione e verifica, in un'ottica di rigorosa terzietà.

L'attività del NVA si è svolta in un clima di proficua collaborazione con gli organi di governo e le diverse componenti della comunità accademica dell'Ateneo, anche grazie al costante sostegno del Rettore Giuseppe Zaccaria che, nelle relazioni per l'inaugurazione dell'anno accademico e nei rapporti sullo stato dell'Ateneo, ha ribadito la centralità del ruolo del Nucleo e la sua natura autonoma di organo terzo.

Il Nucleo, grazie alla preziosa collaborazione degli esperti dell'Ufficio di supporto, ha svolto i suoi compiti di monitoraggio, valutazione, misurazione, verifica e vigilanza: ha verificato la qualità e l'efficacia dell'offerta didattica e della ricerca, delle strutture e del personale; ha formulato i pareri previsti dalla legge; ha promosso l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità dei processi decisionali; ha verificato i risultati e le buone pratiche in tema di pari opportunità; ha predisposto il Sistema di misurazione e valutazione della performance; ha incontrato, nella sua interezza o tramite il suo presidente o alcuni dei suoi membri, il Rettore, i Prorettori e vari professori e dirigenti che rivestono ruoli di responsabilità nella governance dell'Ateneo comunicando tempestivamente le criticità riscontrate; ha partecipato a incontri organizzati dall'ANVUR, dal Coordinamento Nuclei di Valutazione delle

Università Italiane (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.

Questo **Rapporto** si propone di illustrare lo stato della attività didattica e di ricerca, dei processi organizzativi e della gestione finanziaria dell'Università di Padova, valutandone qualità, efficacia e trasparenza. Si rivolge ai professori, agli studenti e ai collaboratori amministrativi della comunità universitaria patavina e ai diversi stakeholder esterni (il governo nazionale e in particolare il MIUR, il Parlamento, la Corte dei conti, la Commissione, il Consiglio e il Parlamento dell'Unione europea, i governi della città, della provincia e della regione, le fondazioni, le imprese e le loro organizzazioni di rappresentanza, i sindacati, le università e i centri di ricerca italiani e stranieri, le associazioni professionali, i mass media e altri rilevanti attori della società).

Il Rapporto riproduce la struttura adottata negli scorsi anni e si articola in un'introduzione e sette capitoli, dedicati rispettivamente alle persone, all'organizzazione, alla ricerca, alla didattica, ai servizi agli studenti, alla gestione finanziaria e all'internazionalizzazione, che forniscono un quadro di insieme e pongono l'accento sugli aspetti più problematici.

Questa **introduzione** delinea il contesto istituzionale di riferimento e riassume i principali aspetti positivi e le criticità più rilevanti, anche in relazione alla performance delle altre università italiane e in particolare degli altri grandi atenei (Bari, Bologna, Firenze, Milano Statale, Napoli-Federico II, Roma-La Sapienza e Torino), formulando raccomandazioni e proposte di miglioramento.

Dal capitolo concernente **le persone** dell'Ateneo risulta che gli aspetti più positivi sono la tenuta delle iscrizioni rispetto all'anno precedente in un quadro generale di diminuzione dei nuovi ingressi nel sistema italiano di istruzione superiore; la percentuale di dottorandi e di assegnisti in relazione al numero di docenti, che è tra le più alte del gruppo di confronto dei grandi atenei italiani; la continuazione della lenta diminuzione dell'età media del corpo docente (appena al di sotto dei 51 anni), che è ora in linea con le medie nazionali, anche se ciò è dovuto più ai pensionamenti che all'ingresso di giovani docenti.

L'età media dei ricercatori di quasi 45 anni e quella degli associati di 52 anni e mezzo continuano ad essere troppo alte e pongono in luce una delle principali criticità dell'università italiana, e cioè la capacità di attrarre i giovani talenti, garantendo concrete prospettive di carriera a persone di elevata professionalità. A questo riguardo il NVA raccomanda che si programmino e si impegnino adeguate risorse non solo per i nuovi posti di ricercatore ma anche per la conferma dei meritevoli tra di essi, in base a una coerente politica di tenure track. Le altre principali criticità sono la percentuale di docenti donne che è la più bassa all'interno del gruppo di confronto; la concentrazione territoriale degli immatricolati che provengono per l'84% dal territorio regionale, per l'11,8% da altre parti d'Italia e soltanto per il 4,1% dall'estero; il sensibile aumento rispetto agli anni accademici precedenti dei docenti a contratto (1.866 nell'a.a. 2010/11).

Il ricambio e il ringiovanimento del corpo docente nei prossimi anni è un problema di fondo, che influenza la qualità della ricerca e della didattica e l'attrattività. Si prevede, secondo la più prudentiale delle stime (calcolando cioè le uscite dei professori associati e ordinari solo sulla base del raggiungimento del tetto massimo di età), una fuoriuscita di personale nel 2016 pari al 12,2% del personale in servizio al 31.12.2011. Questa percentuale aumenta nel 2020 al 23,7%. La previsione delle cessazioni assume valori diversi nelle aree CUN: nel 2016 si passa da un minimo di 3,2% per Scienze agrarie e veterinarie ad un massimo di 23,6% per Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche. Proiettati al 2020 questi dati rivelano in alcune aree una previsione di cessazione che supera il 30% (Scienze mediche e Scienza

dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche).Le tendenze previste richiedono a nostro parere una saggia politica di programmazione dei nuovi ingressi che tenga conto sia dei settori scientifico-disciplinari che si trovano in situazioni di difficoltà rischiando di compromettere la sussistenza di tradizioni culturali e scientifiche significative per l'Ateneo, sia di quei settori che rappresentano le linee di ricerca su cui l'Ateneo intende investire in termini di innovazione e sviluppo scientifico.

L'esigenza di un'adeguata programmazione del personale va ribadita anche 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. La legge di riforma richiede agli atenei di programmare, sulla base di un programma unitario di ateneo di medio e lungo termine, la composizione del personale nelle tre fasce di docenza e il fabbisogno di competenze gestionali e amministrative. Le scelte in materia di personale dovranno essere coerenti con la programmazione complessiva dell'Ateneo, assicurando la sostenibilità finanziaria e di bilancio. Il NVA propone di attivare un monitoraggio annuale dei programmi con adeguati indicatori di spesa e di indebitamento, che consenta un aggiornamento periodico degli obiettivi e delle strategie e il massimo coinvolgimento dei vari centri decisionali, a cominciare dalle nuove strutture dipartimentali, che devono acquisire piena conoscenza dei vincoli di bilancio e dei meccanismi valutativi che influiranno sulla assegnazione dei fondi. Il NVA suggerisce anche di attivare un'indagine di clima organizzativo che possa segnalare come il processo di cambiamento viene percepito e valutato da tutto il personale dell'Ateneo.

La riforma universitaria offre anche l'occasione per sviluppare l'innovazione nei **processi organizzativi**. Il NVA apprezza la volontà di rinnovamento organizzativo manifestata dall'Ateneo intesa a migliorare l'efficienza e l'efficacia della struttura. Suggerisce di proseguire nel cammino avviato sviluppando azioni che valorizzino le competenze del personale coinvolgendolo in modo continuativo, poiché la condivisione dei cambiamenti rappresenta un prerequisito per garantire un reale sviluppo organizzativo. Il Nucleo sottolinea l'importanza di monitorare attentamente lo sviluppo dei processi di cambiamento in atto, verificando i risparmi nei costi, l'aumento dell'efficacia dei servizi, l'effettivo coordinamento di processi che concernono settori omogenei di competenze, con riguardo anche all'assetto dei dipartimenti e delle scuole, al fine di continuare nella ricerca e nel potenziamento di azioni volte a garantire l'equilibrio dimensionale, organizzativo e gestionale tra i dipartimenti e la sostenibilità finanziaria e di bilancio in una prospettiva pluriennale.

Le principali criticità dell'organizzazione sono la permanenza di un notevole carico di responsabilità della Direzione Generale e di una certa disomogeneità tra le aree dirigenziali con riferimento al numero di servizi coordinati e all'entità del personale assegnato. Inoltre, alcune scelte organizzative di riallocazione di servizi non sembrano sempre rispondere a una logica di coordinamento di funzioni e competenze omogenee.

Il NVA apprezza lo sforzo dell'Ateneo nell'applicazione del ciclo della performance e l'atteggiamento costruttivo che ha consentito che il lavoro svolto sia stato un'importante occasione per ripensare e riprogettare il processo di programmazione e controllo e approfondire l'utilizzo dei metodi di misurazione e valutazione dei dirigenti, del personale con incarichi di responsabilità e di tutto il restante personale. Ritiene tuttavia necessario formulare alcune proposte di miglioramento: l'elaborazione sistematica di un piano strategico che rappresenti il quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi e il continuo coinvolgimento dei vertici e della dirigenza nella gestione del ciclo della performance e nella realizzazione del sistema di misurazione e valutazione; la definizione specifica nelle diverse aree organizzative di piani di miglioramento continuo da attuare e monitorare; il rafforzamento del processo di definizione a cascata degli obiettivi dei dirigenti e del restante personale; l'utilizzo del Programma triennale

della trasparenza come strumento di informazione e coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni nelle scelte dell'Ateneo; la realizzazione di progetti che consentano di estendere il sistema di misurazione e valutazione anche alle strutture decentrate ed al personale che in esse opera; lo sviluppo di azioni per un raccordo tra i diversi strumenti di pianificazione strategica e programmazione e controllo presenti in Ateneo.

Il NVA è impegnato, alla data di stesura del presente rapporto, nel processo di validazione della Relazione sulla performance 2011. Il NVA ha intenzione di formulare in un'apposita relazione alcune proposte di miglioramento che riguardano in particolare l'analisi degli scostamenti tra obiettivi programmati e risultati raggiunti e tra obiettivi e risorse assegnate, l'indicazione delle valutazioni individuali collegate al raggiungimento degli obiettivi e del loro grado di differenziazione, l'utilizzo di un linguaggio più comprensibile per utenti e stakeholder e una presentazione più esauriente dei servizi offerti e dei loro standard di qualità. Il Nucleo sollecita una maggiore attenzione al monitoraggio continuo del ciclo della performance e all'applicazione degli strumenti di misurazione e valutazione, auspica inoltre interventi di formazione e di sensibilizzazione di tutto il personale per sviluppare sempre più una cultura della valutazione e una valorizzazione della gestione per obiettivi collegata al sistema premiante.

Il Nucleo apprezza inoltre l'impegno dell'Ateneo nella partecipazione al progetto Good Practice, giunto nel 2011 alla sua settima edizione, che ha l'obiettivo di misurare le performance dei servizi amministrativi di un gruppo di venti atenei che, su base volontaria, hanno deciso di fornire i dati necessari per il confronto e raccomanda di continuare a partecipare anche nei prossimi anni alla luce dell'utilità delle informazioni comparate offerte dal progetto per il ciclo della performance. È inoltre apprezzato l'avvio del progetto di valutazione del rischio di stress da lavoro come strumento per migliorare il benessere organizzativo.

Il NVA rileva il ritardo nella sperimentazione concernente i dirigenti e le diverse categorie di personale, il ritardo nelle fasi di definizione e assegnazione degli obiettivi ai dirigenti, il persistere nelle valutazioni di un appiattimento verso l'alto. Il Nucleo ribadisce la necessità di realizzare un'indagine sul funzionamento e sul grado di condivisione del sistema di valutazione da parte di valutatori e valutati, che consenta di mettere in luce i punti di forza e di debolezza nell'applicazione del sistema stesso e di individuare possibili miglioramenti.

Per quanto riguarda la formazione nel 2011 vi è stata una forte riduzione del budget sia per vincoli di legge che hanno imposto la riduzione della spesa, sia per l'impegno nel processo di profondo cambiamento organizzativo che ha reso necessario posticipare al 2012 alcuni percorsi formativi. Il Nucleo sottolinea l'importanza di mantenere, anche in presenza di riduzioni imposte dalle norme, una forte attenzione alla formazione sia manageriale che tecnico-specialistica. Ritiene, inoltre, importante suggerire all'Ateneo di ripensare e ridefinire un piano formativo unitario, che riguardi tutto il personale, sia dell'Amministrazione Centrale che dei dipartimenti, secondo un disegno complessivo e unitario di crescita professionale delle conoscenze e delle competenze.

Il NVA apprezza la realizzazione del progetto per la sperimentazione del telelavoro e suggerisce di avviare un'indagine con le persone coinvolte per raccogliere elementi su punti di forza e debolezza della sperimentazione. Il NVA, pur apprezzando l'attenzione rivolta alle pari opportunità da parte dell'Ateneo, raccomanda di intensificare l'impegno a questo riguardo, anche avviando un progetto di redazione di un bilancio di genere.

Infine, il Nucleo continua a raccomandare l'adozione delle carte dei servizi e di strumenti volti a rilevare il grado di soddisfazione di utenti e stakeholder, apprezza che l'Ateneo condivida questa ottica sviluppando tali strumenti e suggerisce di collegare i risultati con le politiche di valutazione e i sistemi premianti.



L'anno 2011 è stato per la **ricerca** nell'Università di Padova un anno di transizione e di forti mutamenti. In ottemperanza al dettato della riforma, da gennaio 2012 sono cessate le facoltà e il loro ruolo è stato assorbito dai dipartimenti, ridotti in numero rispetto ai 65 vigenti fino alla fine del 2011. La riorganizzazione dipartimentale è iniziata nella seconda metà del 2011.

È anche iniziato il processo Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004-2010. Per far fronte nel migliore dei modi alle impegnative richieste contenute nel bando, l'Ateneo di Padova ha istituito una commissione apposita con il compito di coordinare tutte le attività e le persone coinvolte nel processo. L'avvio della VQR 2004-2010 e l'introduzione del catalogo U-GOV Ricerca hanno sollecitato l'immissione delle produzioni scientifiche nella banca dati. Ciò ha comportato che il numero di docenti attivi sia risultato nel triennio 2009-2011 superiore al triennio 2008-2010 (94,3% contro 91%).

L'Università di Padova ha continuato il suo sforzo di finanziamento della ricerca intervenendo sul suo bilancio con circa 17 milioni di euro, mantenendo così la sua percentuale di finanziamento. Sono aumentati, sia in valore assoluto che in percentuale, i finanziamenti provenienti dal MIUR e dall'Unione Europea (UE) mentre sono significativamente diminuiti i finanziamenti da privati. Nel 2011 sono state depositate 24 domande di brevetto con un aumento significativo rispetto agli anni precedenti.

L'aspetto più positivo concernente la ricerca, che è particolarmente apprezzato dal NVA, è la politica dell'Ateneo di mantenere livelli elevati di finanziamento alla ricerca in un quadro di generale crisi economica che ha ridotto sensibilmente i finanziamenti privati. L'Ateneo ha inoltre accresciuto la sua capacità di reperire fondi da soggetti pubblici diversi dal MIUR e ha ottenuto un significativo aumento dei finanziamenti alla ricerca da parte dell'UE. Assai apprezzabile è poi il numero rilevante e in crescita di brevetti depositati che testimonia uno sviluppo della progettualità scientifica. Da valutare positivamente, infine, l'adozione di un nuovo sistema di archiviazione e catalogazione dei prodotti della ricerca, ovvero un'anagrafe della produttività scientifica più attendibile che in passato, che ha comportato tra l'altro una diminuzione dei docenti dichiarati inattivi. Il maggiore elemento di criticità per contro è la permanenza di sacche di inattività di docenti di alcune aree scientifiche. Il NVA raccomanda infine una celere revisione del regolamento interno concernente gli spin-off, resa necessaria dal D.M. 108/2011.

Con riguardo alla **didattica**, oltre a ricordare eccellenze come la Scuola Galileiana, che peraltro dovrà presto affrontare il problema di reperire una nuova fonte di finanziamento, va in particolare apprezzata l'attrattiva dell'Università di Padova che a fronte di un calo nazionale delle immatricolazioni si mostra capace di aumentare il numero degli immatricolati (che è al livello massimo degli ultimi cinque anni). Altri aspetti positivi emergono dal confronto con gli altri sette grandi atenei: il tasso di inattività degli studenti che nell'Ateneo di Padova è il più basso fra tutti; il numero medio di Crediti Formativi Universitari (CFU) acquisiti dagli studenti di Padova è il più alto fra tutti; in termini di occupazione dei laureati specialistici l'Ateneo di Padova si colloca al primo posto (dopo un anno dalla laurea) e al secondo (dopo tre anni) tra gli atenei del gruppo di confronto. Vanno ricordate infine le valutazioni complessivamente positive, introdotte per la prima volta, dei partecipanti ai master. La principale criticità, per contro, rimane la già ricordata scarsa attrattiva nei confronti degli studenti stranieri e degli studenti fuori regione.

Positiva è in generale la valutazione dei **servizi per gli studenti** vista la quasi totale copertura delle borse di studio richieste, il potenziamento delle attività di orientamento con buon indice medio di soddisfazione, il continuo aumento degli stage e dei tirocini (ma per contro la diminuzione di quelli all'estero), l'ottimo servizio per gli studenti con disabilità e l'alto livello di soddisfazione per i servizi di assistenza psicologica, caso raro nel panorama italiano.

L'analisi della **gestione finanziaria** mostra un quadro decisamente positivo. L'equilibrio di cassa, già assestato su livelli molto buoni, si mantiene costante; la formazione dei crediti è

leggermente aumentata rispetto al 2010, mantenendosi comunque su livelli che rappresentano una buona capacità di riscossione delle entrate; la formazione dei debiti registra una lieve diminuzione e presenta valori molto bassi a conferma della tempestività nei pagamenti. L'indicatore di copertura delle spese per funzionamento conferma anche per il 2011 il sostanziale equilibrio di bilancio per la parte corrente a riprova di una rigorosa politica di bilancio. L'avanzo di amministrazione finale, pari a 318,5 milioni di euro, conferma l'andamento crescente riscontrato negli ultimi anni, con un aumento pari al 2,2% rispetto al 2010. A fronte di finanziamenti statali pressoché inalterati (pari al 56,7% del totale, nonostante il calo del 3,6% del Fondo di Finanziamento Ordinario – FFO – che verrà esaminato più innanzi), aumentano del 6,3% le entrate proprie (pari al 38% del totale). All'interno di queste i contributi degli studenti ammontano a 98,5 milioni di euro e costituiscono il 43,2% dell'aggregato con un aumento dell'8%, mentre i finanziamenti da terzi per attività di didattica e di ricerca, che costituiscono il 30,3% delle entrate proprie per un totale di 69,1 milioni di euro, aumentano del 4,4% soprattutto grazie alle entrate per l'attività di ricerca. In leggero aumento sono poi le entrate derivanti da finanziamenti in conto terzi, che ammontano nel 2011 a 19,6 milioni di euro e sono attribuibili principalmente alle strutture autonome dell'Ateneo. In quanto ad autonomia finanziaria (incidenza delle entrate proprie) l'Università di Padova primeggia fra gli atenei del gruppo di confronto.

Il NVA apprezza anche la decisione dell'Ateneo di proseguire il suo programma di ristrutturazione edilizia e di costruzione di nuovi edifici, malgrado l'assenza di finanziamenti ministeriali per l'edilizia. Le entrate accertate del 2011, pari a circa 8 milioni di euro, sono riconducibili principalmente al proseguimento della linea di finanziamento pluriennale della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, interamente finalizzato all'edificazione del complesso immobiliare "Cittadella dello Studente".

Per quanto riguarda la quota premiale del FFO, l'assegnazione complessiva dell'Ateneo di Padova è stata di 43,1 milioni di euro, quota pari al 4,74% sul totale nazionale, che lo colloca al quarto posto fra gli atenei italiani. Pur avendo migliorato tale quota nel 2012 rispetto al 2011, nell'ultimo triennio, l'Ateneo ha registrato una flessione pari a 1,08%, che è attribuibile a una variazione negativa pari a 9,11% della quota relativa ai processi formativi, che non viene compensata dall'incremento del 3,59% della quota relativa alla qualità della ricerca.

Il NVA, pur ritenendo semplicistico considerare la performance degli atenei a partire dalla semplice incidenza della quota premiale sul FFO, raccomanda agli organi di governo dell'Ateneo di monitorare costantemente i singoli indicatori, confrontandoli quando disponibili con i risultati delle altre università, al fine di implementare azioni di miglioramento. A questo riguardo sarebbe utile attivare un sistema di report a scadenze predeterminate che consenta di controllare l'andamento dei dati su cui vengono calcolati gli indicatori e di attivare tempestive strategie di miglioramento.

Il buon livello di autonomia finanziaria dell'Università di Padova e la sua maggiore capacità di attrarre risorse aggiuntive dall'esterno rispetto al trasferimento dei fondi di funzionamento dal MIUR sono senza dubbio apprezzabili, ma il quadro generale di scarsità di risorse pubbliche derivante dall'entità del debito sovrano del nostro Paese e dalle conseguenti politiche di rigore finanziario adottate dal governo inducono a intensificare il controllo della gestione finanziaria dell'Ateneo e a prepararsi tempestivamente ad attuare quanto previsto dal D.Lgs. 49/2012 (art. 3 comma 1): "obbligatoriamente a decorrere dall'anno 2014, un bilancio unico d'ateneo di previsione triennale, composto da budget economico e budget degli investimenti al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo".

Concludiamo con la ricognizione degli aspetti positivi e delle criticità concernenti le azioni miranti a favorire il processo di **internazionalizzazione** che l'Ateneo pone tra i suoi obiettivi

prioritari. Schematicamente, le azioni di internazionalizzazione possono dividersi in tre ambiti: la mobilità degli studenti e del personale, le azioni di internazionalizzazione vere e proprie nell'ambito di specifici programmi internazionali e i finanziamenti alla ricerca provenienti da fonti internazionali. La principale fonte di mobilità degli studenti dell'Ateneo è nell'ambito del Programma LLP/Erasmus. È apprezzabile a questo riguardo che il numero di accordi bilaterali siglati dall'Ateneo sia in costante aumento e ammonti a 1.275, ma la percentuale di studenti che nel 2011 hanno realmente usufruito della possibilità di effettuare un periodo di studio all'estero è ancora troppo bassa, solo l'1,8% (anche se questo dato è superiore alla peraltro bassissima media europea che è l'1% e anche se consente all'Ateneo di condividere con Bologna il primo posto tra le università del gruppo di confronto). Le Università di Bologna e di Firenze superano invece quella di Padova per la mobilità in entrata, avendo anche un saldo attivo tra studenti in entrata e studenti in uscita. Circa le regioni di provenienza, va rilevato che le Scuole di specializzazione (prevalentemente di ambito medico) attraggono principalmente iscritti europei, mentre quasi il 60% degli iscritti stranieri ai Dottorati di ricerca provengono dalle Americhe, dall'Asia e dall'Oceania. Positivo è anche che la percentuale di iscritti stranieri ai dottorati dell'Ateneo sia passata dal 6,1% del 2010 al 8,2% del 2011, anche se si tratta di una percentuale minore di quella di Bologna, Milano e Roma-La Sapienza.

Circa le azioni di internazionalizzazione, l'Università di Padova partecipa attivamente ormai da diversi anni al programma europeo Erasmus Mundus. Il programma, che ha come obiettivo generale il miglioramento della qualità dell'istruzione superiore nell'UE e la promozione della comprensione interculturale mediante la cooperazione con i paesi terzi, è strutturato in tre diverse azioni. L'Azione 1 prevede lo studio in due università di due paesi diversi e il conferimento di un doppio diploma. È apprezzabile che nell'ultimo anno accademico l'Ateneo abbia ulteriormente rafforzato la sua partecipazione a questa azione del programma, risultando attualmente coinvolto in 13 progetti di cui 7 a livello di Laurea magistrale, 2 a livello di Master universitario e 4 a livello di Dottorato di ricerca. Nell'ambito dei 13 progetti attivi, l'Ateneo ha esteso il suo network di partenariati a 44 università straniere in 21 diversi paesi europei ed extraeuropei. L'Azione 2 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. Va riconosciuto che anche in questa azione l'Ateneo ha migliorato la sua partecipazione, portando a 14 il numero totale di progetti realizzati principalmente con Paesi dell'Estremo Oriente e dell'America Latina. L'Azione 3 sostiene iniziative, studi, progetti, eventi e altre attività di natura transnazionale volti a migliorare l'attrattività, il profilo, l'immagine e la visibilità dell'istruzione superiore europea nel mondo, oltre che la sua accessibilità. Le attività possono essere attuate da reti miste di organizzazioni europee e di paesi terzi operanti nel campo dell'istruzione superiore. Qui la situazione è meno soddisfacente perché l'Ateneo partecipa soltanto a 3 progetti, dato che va tuttavia integrato con i molti progetti specifici derivanti da accordi internazionali tra atenei o progetti di collaborazione per scambio stipulati tra dipartimenti o singoli gruppi di ricerca. Infine va apprezzato l'aumento delle entrate derivanti da finanziamenti internazionali, aspetto particolarmente importante in quanto non solo contribuisce ad aumentare la competitività dell'Ateneo, ma rappresenta uno dei criteri di misurazione dei risultati degli atenei italiani utilizzato dal MIUR per la ripartizione della quota premiale del FFO e per l'assegnazione delle risorse relative alla Programmazione triennale del sistema universitario. La prima assegnazione del FFO 2012, come si evince dall'analisi della gestione finanziaria, premia Padova grazie soprattutto ai risultati ottenuti nell'ambito dei progetti finanziati dall'UE come il VII Programma Quadro e da altre istituzioni pubbliche estere. I finanziamenti per la ricerca provenienti dall'UE nel 2011 ammontano a circa 11,3 milioni di euro e registrano un aumento di quasi il 40% rispetto all'anno precedente; la quota di risorse acquisite dall'Ateneo, per finalità di ricerca, da altri enti e organismi internazionali ammonta a 770.000 euro, rispetto ai 641.000 euro del 2010. I finanziamenti internazionali per la didattica ammontano a circa 6,5

milioni di euro di cui 2,9 milioni di fonte UE, dato più che raddoppiato rispetto all'anno precedente. Nel complesso la quota di risorse provenienti dall'UE costituisce il 7,5% delle entrate proprie e, se a queste si aggiungono anche altri finanziamenti internazionali, tale quota si porta al 7,9%. Si tratta di tendenze assai positive, che mostrano il notevole e apprezzabile impegno da parte dell'Ateneo nel partecipare a programmi internazionali connessi sia alla ricerca che alla didattica. Ancora insoddisfacente è invece la mobilità degli studenti sia in entrata che in uscita, con l'eccezione degli iscritti stranieri ai dottorati

In conclusione possiamo ribadire il giudizio espresso lo scorso anno. L'Università di Padova si mostra capace di affrontare la complessa transizione richiesta dalla legge di riforma, utilizzandola come opportunità di miglioramento, innovazione e valorizzazione delle proprie energie, competenze e risorse. L'Ateneo ha proceduto celermente nella trasformazione istituzionale e organizzativa. A riprova della qualità della didattica, attrae un numero di studenti crescente di anno in anno, anche se di provenienza prevalentemente locale; a riprova della qualità della ricerca, attrae risorse crescenti anche dall'estero e si colloca ai primi posti tra i grandi atenei; a riprova della buona gestione, ha saputo mantenere il bilancio in pareggio e non ha rinunciato ai propri programmi di sviluppo edilizio anche in assenza di finanziamenti. Il processo di transizione è tuttavia ancora lungo e difficile. Non mancano le criticità che abbiamo rilevato nei vari capitoli e continuano ad essere aperte le sfide della valorizzazione dei giovani talenti, del miglioramento della qualità della ricerca e dell'efficacia della didattica, della diffusione della cultura della valutazione e dell'autovalutazione, del passaggio al bilancio unico, dello sviluppo delle professionalità, del potenziamento della internazionalizzazione.

L'Università di Padova mostra di avere la volontà e la capacità necessarie per vincere queste sfide, ma l'impegno deve essere costante e generalizzato.

## 2. LE PERSONE DELL'ATENEO

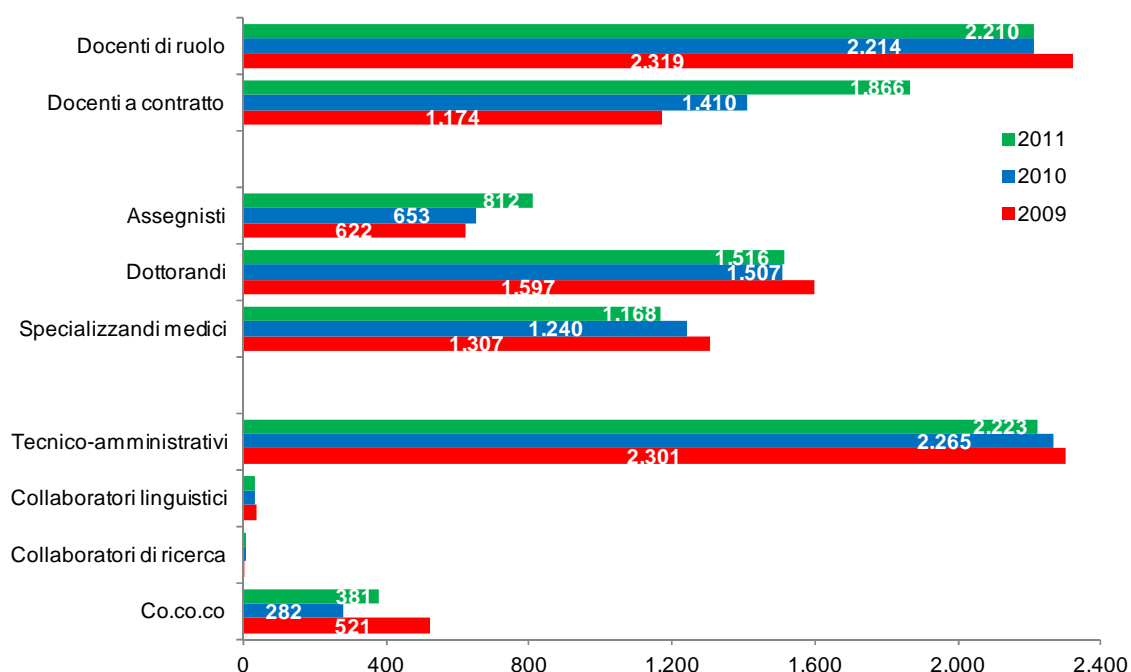
In questo capitolo si intende fornire una fotografia del personale attivo nell'Ateneo al 31.12.2011, con riferimento alle diverse categorie (docenti, tecnico-amministrativi, collaboratori linguistici e altro personale oltre che degli assegnisti e dottorandi), e un quadro generale sul corpo studentesco. Inoltre viene presentato un approfondimento relativo alla programmazione e alla valutazione delle politiche del personale alla luce del D.Lgs. 49/2012.

Le unità di personale a tempo indeterminato (docenti, personale tecnico-amministrativo e collaboratori linguistici) impegnate nelle diverse attività sono 4.381.

Con diverse tipologie di rapporto sono inoltre presenti all'interno dell'Ateneo altre 5.837 persone (docenti a contratto, tecnico-amministrativi a tempo determinato, assegnisti, dottorandi, specializzandi medici, collaboratori di ricerca e Co.co.co).

Nel complesso al 31.12.2011, sono dunque attive in Ateneo 10.218 persone (Grafico 1)

Grafico 1 – Il personale dell'Ateneo di Padova: composizione per tipologia nel triennio 2009-2011

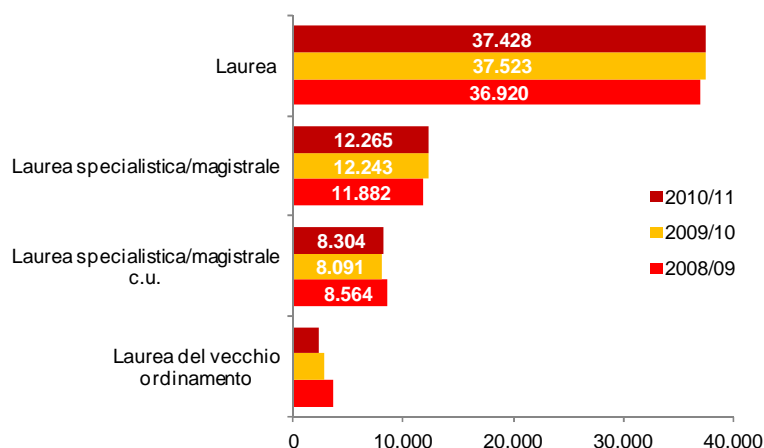


*Il dato relativo ai dottorandi tiene conto anche di persone che sono iscritte al dottorato di ricerca e contemporaneamente figurano come assegnisti di ricerca: nel 2011 sono 20 i dottorandi assegnisti di ricerca. Il dato relativo ai docenti a contratto si riferisce agli aa.aa. 2008/09, 2009/10, 2010/11. I collaboratori linguistici sono 37, 35 e 35 rispettivamente negli aa.aa. 2008/09, 2009/10, 2010/11. I collaboratori di ricerca 5, 7 e 7 per gli aa.aa. 2008/09, 2009/10, 2010/11*

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione, Unipd – Servizio Studi Statistici

Nell'a.a. 2010/11 sono iscritti 60.401 studenti nell'Ateneo di Padova suddivisi in Corsi di laurea (62%), in Corsi di laurea specialistica/magistrale (20%), in Corsi di laurea specialistica/magistrale a ciclo unico (14%) e in Corsi di laurea del vecchio ordinamento (4%), Grafico 2. Il numero degli studenti è sostanzialmente lo stesso dell'anno precedente.

Grafico 2 – Gli studenti dell’Ateneo di Padova: composizione per tipologia di CdS negli aa.aa. 2008/09, 2009/10, 2010/11

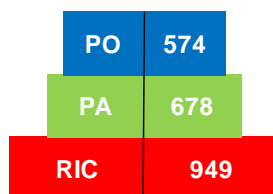


Fonte: Unipd – Servizio Studi Statistici

## 2.1. PERSONALE DOCENTE

In relazione al personale docente di ruolo, nel 2011 si sono registrati 118 nuovi ingressi e 123 uscite. Al 31.12.2011 la composizione del personale docente (esclusi i 7 assistenti e i 2 ricercatori a tempo determinato ex L. 230/2005) risulta così articolata: 949 ricercatori (RIC), 678 professori associati (PA) e 574 professori ordinari (PO), Grafico 3.

Grafico 3 – Composizione del corpo docente per qualifica nell’Ateneo di Padova al 31.12.2011



Fonte: CNVSU – Rilevazione Nuclei 2012

Nonostante la ripresa delle assunzioni di personale docente nel corso del 2011, si rileva una diminuzione di professori ordinari e associati rispettivamente del 3% e del 4% rispetto al 2010. Le cause di tale diminuzione sono legate ai naturali processi di quiescenza (circa l’84% delle cessazioni ha riguardato i docenti di prima e seconda fascia) e ai limiti al turnover, in base ai quali gli atenei, fino al 2011, potevano dar corso alle assunzioni in un determinato anno nei limiti del 50% della spesa derivante dalle cessazioni dell’anno precedente.

La composizione del personale docente a Padova nel 2011 è caratterizzata da due peculiarità:

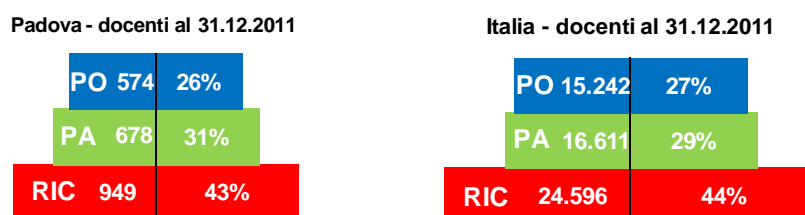
a) la struttura a piramide continua ulteriormente ad accentuarsi. Mentre fino al 2009 Padova era l’unico ateneo nel gruppo di confronto a presentare una struttura tendenzialmente piramidale, essa è ora riscontabile, per quanto in forme diverse, in quasi tutti gli atenei del gruppo di confronto e nella media nazionale;

b) la percentuale di ricercatori rispetto al totale docenti è pari al 43% ed è inferiore di un punto rispetto alla media nazionale (44%). Nel gruppo di confronto, la percentuale dei ricercatori dell’Ateneo di Padova è inferiore rispetto a quella degli Atenei di Bari (49%), Napoli-Federico II (44%), Roma-La Sapienza (48%) e Torino (45%). La percentuale di Padova è superiore a

quella degli Atenei di Bologna (42%), Firenze (35%) e Milano Statale (42%), Grafico 4 e Grafico 5.

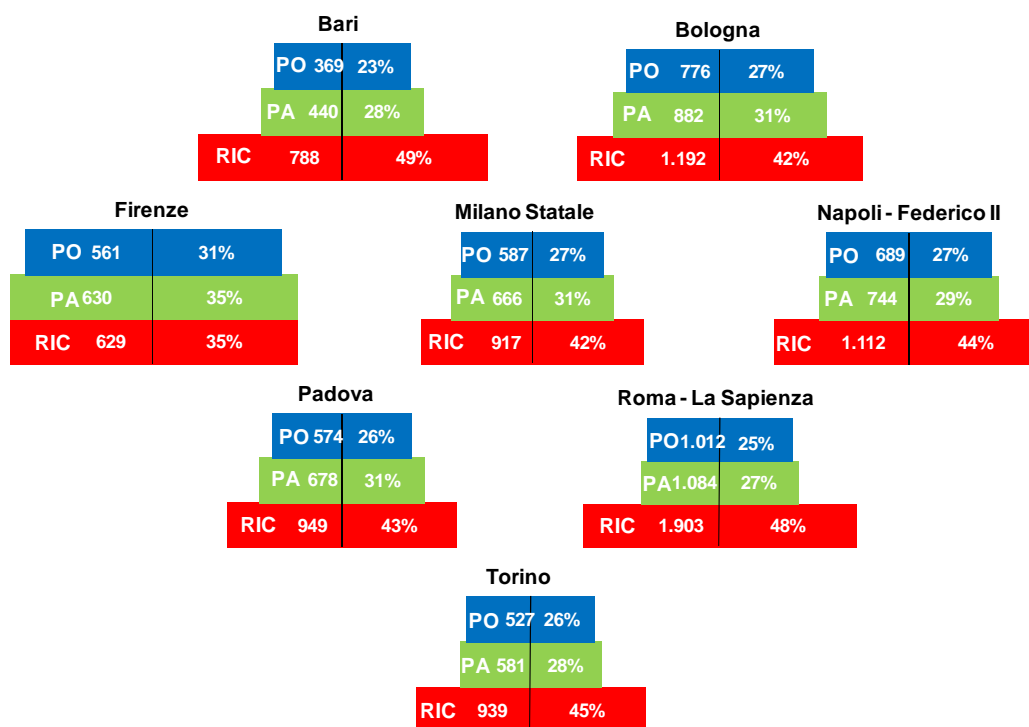
Rispetto a questo secondo dato, va però segnalato che il notevole impegno di Padova nelle politiche di reclutamento di ricercatori degli ultimi anni ha portato l'Ateneo ad avvicinarsi alla media nazionale del rapporto tra ricercatori e totale dei docenti, consentendo a Padova di recuperare una situazione di partenza del 2006, in cui il rapporto ricercatori/docenti era pari al 33,9%, che la vedeva molto svantaggiata sia rispetto alla media nazionale sia al gruppo di confronto.

Grafico 4 – Composizione in valore assoluto e in percentuale dei docenti (esclusi gli assistenti) per qualifica nell'Ateneo di Padova e in Italia al 31.12.2011



Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica

Grafico 5 – Composizione in valore assoluto e in percentuale dei docenti (esclusi gli assistenti) per qualifica nel gruppo di confronto al 31.12.2011



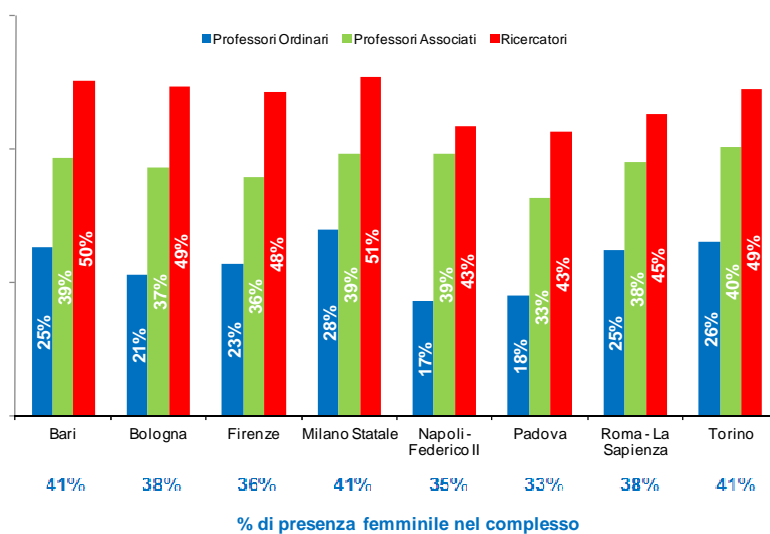
Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica

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, è quanto mai auspicata un'adeguata programmazione del personale da parte dell'Ateneo patavino (art. 2). La normativa in questione apre agli atenei nuove prospettive dirette a riequilibrare i rapporti di consistenza del personale docente e tecnico-amministrativo, e la composizione del corpo docente e ricercatore, entro intervalli di percentuali che definirà il Ministero e secondo criteri di piena sostenibilità finanziaria. Su questo

il NVA richiama l'attenzione degli organi di governo: un'attenta analisi di previsione della composizione del personale nelle tre fasce di docenza è essenziale per potersi muovere in modo consapevole all'interno della programmazione richiesta.

Sempre con riferimento all'analisi della composizione del personale docente di ruolo va segnalato che al 31.12.2011 le donne sono il 33% (Grafico 6). Il dato, in lieve aumento negli ultimi anni, è sostanzialmente confermato anche dall'analisi dei nuovi ingressi: nel periodo 2007-2011 le donne hanno costituito il 34,7% dei nuovi ingressi. L'incidenza della presenza femminile varia sensibilmente e significativamente all'interno delle tre fasce di docenza. Le donne sono il 43% nella fascia dei ricercatori, il 33% nella fascia degli associati e il 18% nella fascia degli ordinari. Il dato complessivo di Padova è il più basso all'interno del gruppo di confronto.

Grafico 6 – Percentuale di presenza femminile sul totale dei docenti per qualifica nel gruppo di confronto al 31.12.2011



Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica

Sull'età media del corpo docente, diminuita rispetto all'anno precedente e ora in linea con le medie nazionali, hanno inciso la politica dei nuovi ingressi (età media di 39 anni nel 2011, Tabella 1), insieme a una significativa quota di cessazioni di personale docente per raggiunti limiti di età e ad altre cessazioni di personale che, avendo comunque maturato i requisiti per il pensionamento, ha anticipato la data della propria quiescenza.

Tabella 1 – Età media in anni dei docenti per qualifica nell'Ateneo di Padova e in Italia al 31.12.2010-2011

Qualifica	Età media			
	Padova		Italia	
	2010	2011	2010	2011
Professori ordinari	59,5	58,7	58,7	58,6
Professori associati	53,0	52,6	52,6	52,6
Ricercatori	43,7	43,7	44,8	44,9
TOTALE	50,9	50,4	50,9	50,9

Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica

È sostanzialmente confermato, negli ultimi anni, il ricorso a convenzioni con enti, fondazioni e aziende esterne per il finanziamento della docenza di ruolo. In particolare, si tratta di istituzioni che investono in SSD di interesse per il proprio settore di attività o per il territorio in cui operano.



Alla fine del 2011, il numero di docenti, la cui retribuzione era in tal senso garantita, ammonta a 118, in diminuzione del 12% rispetto al 2010, ovvero il 5% dei docenti di ruolo dell'Ateneo (Tabella 2). Nel 2011 il totale di entrate, desunte dalle registrazioni Proper 2011, raggiunge i 5,5 milioni di euro (diminuita di circa 0,9 milioni di euro rispetto allo scorso anno). Tale somma contribuisce ad integrare il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), incidendo nella riduzione del rapporto assegni fissi/FFO, che rappresenta, fino al 2011, il principale vincolo per l'assunzione di personale (il valore del rapporto, infatti, non deve superare il 90%). Dal 2012, ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. 49/2012, tali convenzioni rientrano nel calcolo del nuovo indicatore sulle spese di personale, anche se in modo diverso rispetto agli anni precedenti (prima aumentavano il FFO, ora riducono la spesa di personale).

Tabella 2 – Distribuzione dei docenti dell'Ateneo di Padova, distinta per qualifica e per facoltà, con retribuzione garantita da convenzioni al 31.12.2011

Facoltà	N. docenti per qualifica			Totale docenti	Totale entrate in euro (dati Proper)
	Professori ordinari	Professori associati	Ricercatori		
Giurisprudenza	10	11	11	32	1.787.258
Ingegneria	4	6	11	21	578.302
Medicina e Chirurgia	8	5	18	31	1.338.527
Psicologia		1	2	3	161.118
Scienze della Formazione	4	5	9	18	966.706
Scienze MM.FF.NN.		1	2	3	146.202
Scienze Politiche	3	4	3	10	537.059
TOTALE	29	33	56	118	5.515.172

Per le convenzioni interfacoltà l'importo è stato riproporzionato in base al numero di docenti/ricercatori della facoltà coinvolti. Per le entrate sono stati considerati i valori registrati in Proper 2011.

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Accanto ai docenti di ruolo, è da segnalare nell'a.a. 2010/11 la presenza di 1.866 docenti a contratto, sensibilmente aumentati rispetto agli anni accademici precedenti, che hanno svolto il 24% delle attività didattiche in termini di copertura di CFU, Tabella 3. Da questo anno accademico il numero dei docenti a contratto comprende anche i docenti dei Corsi di master. Un ulteriore elemento di giustificazione del dato va probabilmente rintracciato nella diversa e più puntuale registrazione dell'informazione in questione da parte dei sistemi informativi di Ateneo.

Tabella 3 – Percentuale di CFU per tipologia di copertura e per facoltà nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2010/11

Facoltà	Agraria	Economia	Farmacia	Giurisprudenza	Ingegneria	Lettere e Filosofia	Medicina e Chirurgia	Medicina Veterinaria	Psicologia	Scienze della Formazione	Scienze MM.FF.NN.	Scienze Politiche	Scienze Statistiche	TOTALE
Docenti di ruolo	84	79	94	86	85	73	51	98	72	69	88	67	87	76
Docenti a contratto	16	21	6	14	15	27	49	2	28	31	12	33	13	24

Fonte: CNVSU – Rilevazione Nuclei 2012

Secondo quanto certificato dalle facoltà per la Rilevazione Nuclei 2012, il ricorso a docenti esterni all'Ateneo si colloca all'interno di un intervallo che ha come minimo il 2% della Facoltà di Medicina Veterinaria e come massimo il 49% della Facoltà di Medicina e Chirurgia. È da

segnalare, inoltre, il significativo ricorso a docenza esterna nelle Facoltà di Lettere e Filosofia e di Psicologia. Le differenze tra le diverse facoltà si spiegano per lo più con un differente bisogno di ricorrere a figure di professionisti esterni (nella Facoltà di Medicina e Chirurgia ci sono 474 docenti di ruolo e 1.024 docenti a contratto in attività formative che erogano CFU).

## 2.2. PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO, COLLABORATORI LINGUISTICI E ALTRO PERSONALE

Al 31.12.2011 il personale tecnico-amministrativo è pari a 2.223 unità, complessivamente in diminuzione dell'1,8% rispetto all'anno precedente. Tale riduzione coinvolge quasi tutte le categorie, seppur in maniera differente (Tabella 4).

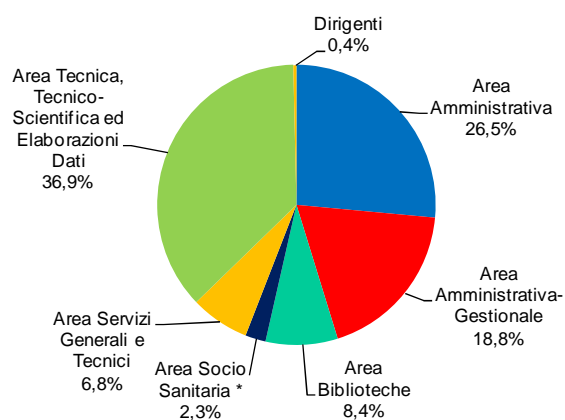
Tabella 4 – Personale tecnico-amministrativo per categoria nell'Ateneo di Padova negli anni 2007-2011

Categoria	2007	2008	2009	2010	2011	Variazione % 2011 vs 2010
B	212	196	186	181	177	-2,2
C	1.082	1.000	995	1.006	1.007	-0,1
D	866	970	964	936	901	-3,7
EP	145	152	144	134	130	-3,0
Dirigenti	10	9	9	8	8	-
TOTALE	2.315	2.327	2.301	2.265	2.223	-1,9

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

L'età media del personale tecnico-amministrativo è di 45,4 anni: in particolare per i dirigenti l'età media è di 53,9 anni, per gli EP è di 51,1 mentre per il restante personale è di 45 anni. Il 36,9% del personale tecnico-amministrativo è impiegato nell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati, il 26,5% nell'area amministrativa, il 18,8% nell'area amministrativa-gestionale (Grafico 7). Risulta significativo il dato che mostra come la presenza femminile sia quasi sempre superiore al 50% nelle diverse categorie del personale tecnico-amministrativo (Grafico 8).

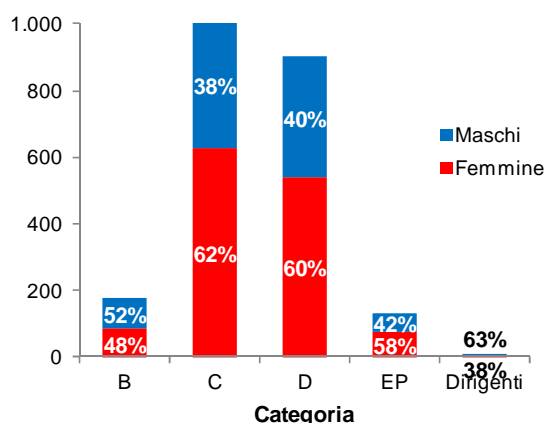
Grafico 7 – Composizione percentuale del personale tecnico-amministrativo per area funzionale nell'Ateneo di Padova al 31.12.2011



*L'Area Sanitaria comprende anche l'Area Medico-Odontoiatrica.*

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

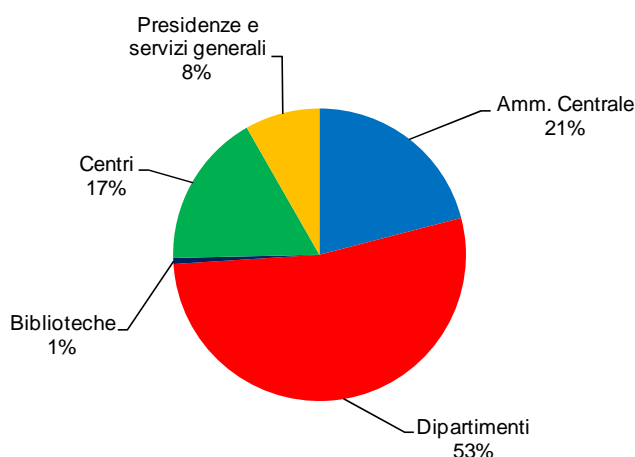
Grafico 8 – Composizione in valore assoluto e percentuale del personale tecnico-amministrativo per categoria distinto per genere nell'Ateneo di Padova al 31.12.2011



Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Il personale tecnico-amministrativo è impegnato per il 53% all'interno dei dipartimenti e per il 47% nell'Amministrazione Centrale, nelle presidenze e altri centri (Grafico 9). Tale composizione si modifica a inizio 2012 in seguito alla nuova dipartimentazione. Con la chiusura delle facoltà il personale in esse impiegato confluisce nei dipartimenti, a loro volta riorganizzati e ridotti da 65 a 32. Al fine di valutare l'impatto che la riorganizzazione dipartimentale ha prodotto, il NVA suggerisce di attivare alcune analisi, tra cui ad esempio un'indagine di clima organizzativo, che possa mettere in evidenza punti di forza e di debolezza del processo attivato. Deve essere un obiettivo della Direzione Generale quello di supportare questo processo con attenzione, organizzando attività di supporto e di formazione.

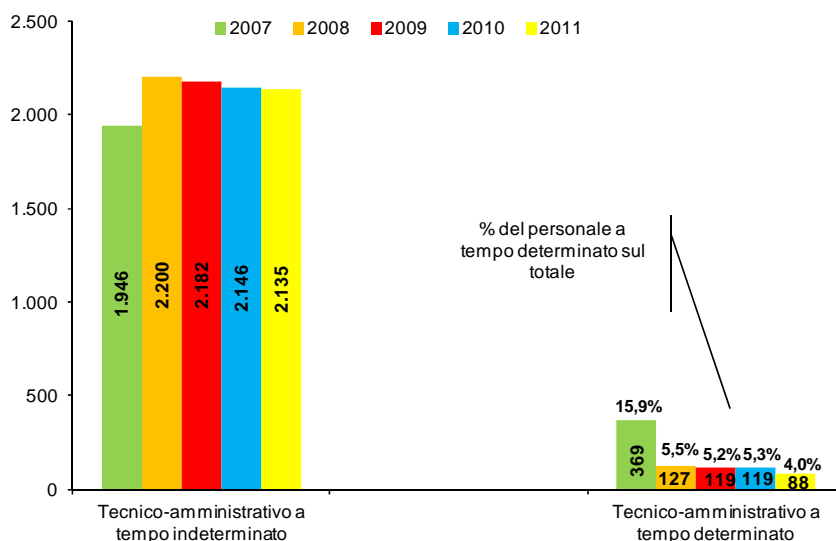
Grafico 9 – Composizione percentuale del personale tecnico-amministrativo per sede di servizio nell'Ateneo di Padova al 31.12.2011



Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Negli ultimi anni l'Ateneo ha svolto un'importante azione di stabilizzazione del personale che ha ridotto al 5% del totale il personale a tempo determinato nel 2011 (Grafico 10).

Grafico 10 – Composizione del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato nell'Ateneo di Padova negli anni 2007-2011 (al 31.12)



Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Per quanto riguarda il rapporto tra personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e docenti di ruolo, esso è andato aumentando nell'ultimo triennio (da 0,94 del 2009 a 0,97 del 2011), in un primo momento grazie ai processi di stabilizzazione del personale tecnico-amministrativo messi in atto dall'Ateneo, e successivamente a seguito delle diminuzioni del numero dei docenti dovuta ad un numero consistente di cessazioni per pensionamenti (Tabella 5). Sarà interessante analizzare tale rapporto alla luce dei valori di riferimento che verranno definiti con decreto del Ministro come previsto dall'art. 4 comma 2, lettera b) del D.Lgs. 49/2012.

Tabella 5 – Rapporto tra il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e i docenti di ruolo (escluso gli assistenti) nel gruppo di confronto negli anni 2009-2011

Ateneo	2009	2010	2011	Variazione % 2011 vs 2009
Bari	0,93	0,93	0,97	4,1
Bologna	0,92	0,97	0,98	6,8
Firenze	0,73	0,81	0,85	16,1
Milano Statale	0,84	0,87	0,87	3,3
Napoli - Federico II	1,35	1,36	1,35	-0,2
Padova	0,94	0,97	0,97	3,2
Roma - La Sapienza	1,04	1,07	1,08	3,4
Torino	0,90	0,92	0,90	-0,5

Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica, MIUR – Archivio docenti

Con riferimento al rapporto studenti su docenti, i valori contenuti nella Tabella 6 sono stati calcolati con i dati degli studenti iscritti all'a.a. 2010/11 e i docenti equivalenti al 31.12.2011 riportati nelle banche dati del MIUR. L'Ateneo di Padova risulta essere, nelle università del gruppo di confronto, tra quelle che hanno il rapporto studenti su docenti più basso.

Tabella 6 – Numero degli studenti e dei docenti, rapporto tra il numero di studenti e il numero di docenti equivalenti nel gruppo di confronto nell'anno 2011

Ateneo	Studenti a.a. 2010/11	Docenti al 31.12.2011				Studenti/ Docenti equivalenti
		Professori ordinari	Professori associati	Ricercatori	Totale	
Bari	57.758	369	440	788	1.597	53,8
Bologna	82.418	776	882	1.192	2.850	41,2
Firenze	54.889	561	630	629	1.820	40,3
Milano Statale	58.281	587	666	917	2.170	38,5
Napoli - Federico II	85.485	689	744	1.112	2.545	47,8
Padova	60.401	574	678	949	2.201	39,6
Roma - La Sapienza	119.126	1.012	1.084	1.903	3.999	43,0
Torino	63.312	527	581	939	2.047	45,1

Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica, MIUR – Archivio docenti

A supporto dell'attività didattica si segnala la presenza di 35 collaboratori linguistici, tutti a tempo indeterminato.

Si sottolinea inoltre la presenza di 381 persone impegnate con contratto di collaborazione coordinata e continuativa (Co.co.co), per un totale di 436 contratti sottoscritti nel 2011, in aumento rispetto all'anno precedente. Tali contratti possono essere suddivisi in otto settori<sup>1</sup>: la maggior parte dei contratti riguarda l'amministrazione (25%), la didattica (37%) e la ricerca (15%).

Il NVA ribadisce l'opportunità che al più presto sia avviata l'implementazione di una banca dati dei Co.co.co e degli incarichi in generale. Questo consentirebbe un'analisi dei dati per attività svolta, per tipologia di competenza e per professionalità coinvolte per rispondere in primo luogo ad un'esigenza conoscitiva interna ed in secondo luogo alle diverse rilevazioni ministeriali e di altri enti e organismi nazionali.

Infine, anche nel 2011, risulta significativa la presenza di volontari in Ateneo nonostante la forte crisi economica e la contrazione del numero di volontari richiedibili. A fine anno risultano in servizio 105 volontari del Servizio Civile Nazionale, mentre non ci sono volontari del Servizio Civile Regionale per mancanza di fondi regionali. Per loro, che non sono ovviamente personale dell'Ateneo, è previsto un percorso di formazione generale e specifica e la possibilità del riconoscimento di CFU se le attività del progetto sono inerenti al proprio Corso di laurea. Negli anni si è potuto riscontrare la forte valenza formativa e professionalizzante di tale esperienza e molti ex volontari, ad oggi, lavorano presso l'Ateneo sia a tempo determinato sia indeterminato nell'ambito delle biblioteche e dell'amministrazione.

### 2.3. ASSEGNISTI, DOTTORANDI E SPECIALIZZANDI

Un ruolo sempre più significativo nell'ambito della produzione delle conoscenze è svolto da coloro che usufruiscono di un assegno di ricerca e dagli iscritti alle Scuole o ai Corsi di dottorato di ricerca che nel 2011 sono rispettivamente 812 e 1.516 (Tabella 7). I dottorandi, infatti, vanno considerati certamente come studenti in formazione per l'attività di ricerca, ma anche come personale che durante questo processo di formazione svolge un ruolo attivo nella produzione di conoscenze.

<sup>1</sup> Amministrazione, didattica, didattica in corsi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo (FSE), ricerca, laboratori ed esercitazioni, servizio civile, area tecnico-informatica, altro.

Tabella 7 – Numero di dottorandi, di assegnisti e di docenti e rispettivi rapporti per il gruppo di confronto nell'anno 2011

Ateneo	N. dottorandi	N. assegnisti	N. docenti	dottorandi/ docenti	assegnisti/ docenti
Bari	849	209	1.600	0,53	0,13
Bologna	1.681	1.165	2.868	0,59	0,41
Firenze	1.107	787	1.911	0,58	0,41
Milano Statale	1.797	634	2.173	0,83	0,29
Napoli - Federico II	913	181	2.589	0,35	0,07
Padova	1.516	812	2.201	0,69	0,37
Roma - La Sapienza	3.029	770	4.096	0,74	0,19
Torino	1.095	356	2.047	0,53	0,17

Fonte: CNVSU – Rilevazione Nuclei 2012 (dati provvisori), MIUR – Archivio docenti

Padova ha la percentuale di dottorandi rispetto al numero di docenti tra le più alte del gruppo di confronto, mentre il numero di assegnisti sul numero di docenti è pari a 0,37, poco al di sotto dei valori massimi del gruppo di confronto rappresentati da Firenze e Bologna.

Con riferimento agli assegnisti di ricerca, l'età media è di 33 anni, inferiore di un anno rispetto al 2010 mentre per i dottori di ricerca, che hanno conseguito il titolo nell'anno, l'età media è di 31,6 anni, in linea con quella dell'anno precedente. Per il XXVII ciclo, avviato nel 2012, sono stati banditi in tutto 582 posti, di cui 361 con borsa di studio (Tabella 8), e si sono poi iscritti 495 studenti, in diminuzione rispetto al passato. La presenza di dottorandi stranieri è pari al 10%. Uno degli ostacoli principali ad una più decisa internazionalizzazione è probabilmente l'ancora bassa percentuale di attività didattica svolta in lingua veicolare.

Tabella 8 – Numero di posti banditi e di iscritti ai Dottorati di ricerca nell'Ateneo di Padova negli anni 2008-2012

Posti banditi e iscritti	2008 (XXIII)	2009 (XXIV)	2010 (XXV)	2011 (XXVI)	2012 (XXVII)
Posti banditi con borsa di studio	418	411	412	374	361
Posti banditi senza borsa di studio	243	286	271	223	221
Totale posti banditi	661	697	683	597	582
Totale iscritti	539	562	571	528	495
di cui stranieri	49	32	46	60	48
Posti banditi con borsa di studio (%)	63	59	60	63	62

Fonte: Unipd – Servizio Formazione alla Ricerca

Con riferimento alle borse di studio a disposizione, il 55% sono borse finanziate dall'Ateneo, il 45% è finanziato da esterni quali le istituzioni pubbliche e private<sup>2</sup> (29%), alcuni dipartimenti<sup>3</sup> (8%) e il MIUR (7%) con il "Fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti (L. 170/2003)", Tabella 9.

<sup>2</sup> Compresa le 49 borse finanziate dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e di Rovigo (CaRiPaRo) nell'ambito del "Progetto dottorati", di cui 15 destinate a studenti stranieri.

<sup>3</sup> Anche facendo ricorso a finanziamenti di ricerca, quali i finanziamenti per i Progetti di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN).

Tabella 9 – Numero di borse di studio di Dottorato di ricerca bandite per tipologia di ente finanziatore nell'Ateneo di Padova negli anni 2008-2012

Anno (ciclo) Ente finanziatore	2008 (XXIII)	2009 (XXIV)	2010 (XXV)	2011 (XXVI)	2012 (XXVII)	
					v.a.	%
Università di Padova	238	237	237	200	200	55
Enti pubblici	91	87	85	77	80	22
Imprese private	17	13	24	13	26	7
Altre università	14	8	9	7	0	0
Dipartimenti	16	11	23	49	29	8
L. 170/2003	42	55	34	32	26	7
TOTALE	418	411	412	378	361	100

Fonte: Unipd – Servizio Formazione alla Ricerca

Gli iscritti a Scuole di specializzazione sono 1.556. Di questi, 1.168 sono specializzandi di area medica, i quali sono impegnati nell'Ateneo sia in attività di formazione che di assistenza, regolamentate da apposito contratto. Pertanto gli specializzandi medici sono da distinguersi rispetto agli altri per i loro obblighi in termini di orari e di mansioni. Positivo risulta il fatto che gli specializzandi siano coinvolti anche in attività di ricerca. Tra i 1.168 specializzandi medici, il 67% è costituito da donne e il 6% proviene dall'estero.

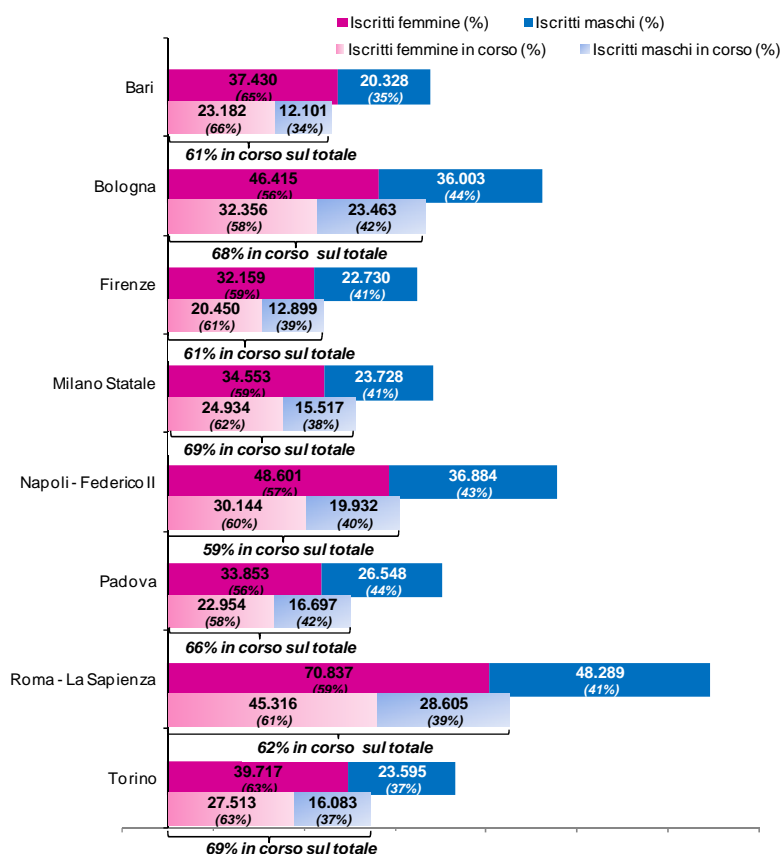
## 2.4. STUDENTI

Nell'a.a. 2010/11 sono iscritti 60.401 studenti, il 66% dei quali risulta in corso, valore medio rispetto alle altre percentuali del gruppo di confronto. Con riferimento al totale della popolazione studentesca e a quella in corso, la composizione femminile è rispettivamente del 56% e del 58% (Grafico 11).

Osservando la provenienza degli immatricolati, l'84,1% provengono dal territorio regionale, l'11,8% proviene da fuori regione e il 4,1% dall'estero (Tabella 10). Se si analizza questo dato all'interno del gruppo di confronto, in relazione all'attrattività fuori regione, Padova si pone in una posizione mediana, inferiore rispetto a Bologna, a Roma-La Sapienza, Firenze e Milano Statale. Torino, Bari e Napoli-Federico II hanno invece valori inferiori rispetto a Padova. Per quanto riguarda un'analisi dell'attrattività degli studenti provenienti dall'estero, dove Padova comunque ricopre una posizione mediana nel gruppo di confronto, si rimanda al Capitolo 8.

È necessario, comunque, che l'Ateneo si ponga obiettivi più ambiziosi con riferimento sia alla possibilità di attrarre studenti fuori regione sia alla possibilità di attrarre studenti dall'estero.

Grafico 11 – Totale studenti iscritti e in corso distinti per genere nel gruppo di confronto nell'a.a. 2010/11



Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica, Unipd – Servizio Studi Statistici

Tabella 10 – Percentuale degli immatricolati per provenienza geografica<sup>4</sup> nel gruppo di confronto nell'a.a. 2010/11

Ateneo	% immatricolati per provenienza		
	Regione	Fuori regione	Estero
Bari	92,2	6,6	1,2
Bologna	57,9	35,0	7,1
Firenze	77,0	15,2	7,8
Milano Statale	82,0	14,4	3,6
Napoli - Federico II	96,5	2,9	0,7
Padova	84,1	11,8	4,1
Roma - La Sapienza	70,0	25,2	4,8
Torino	85,5	8,2	6,3

Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica, Unipd – Servizio Studi Statistici

Gli immatricolati provengono per la maggior parte dai licei (61,8%) e dagli istituti tecnici (28,1%). Una minima parte ha conseguito il titolo di studio negli istituti professionali (5,6%), in altre scuole secondarie (2,1%) e all'estero (2,4%), Grafico 12.

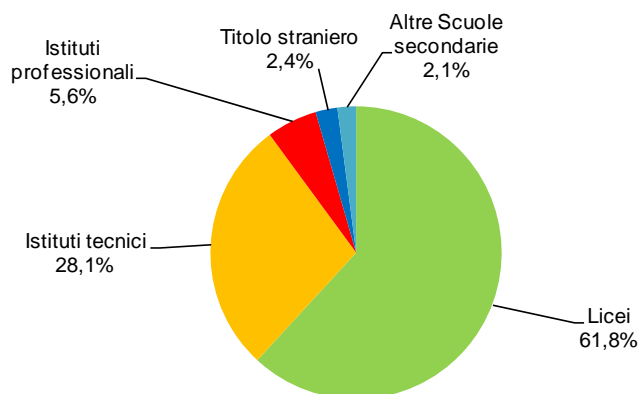
L'Università offre agli studenti la possibilità di svolgere attività a tempo parziale nell'ambito delle principali realtà dell'Ateneo, quali le aule studio, le biblioteche, altre strutture dell'Ateneo e

<sup>4</sup> Per provenienza geografica si intende la provincia di residenza per i cittadini italiani e lo stato estero di cittadinanza per gli stranieri.



dell'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio (ESU). Per il 2011 sono stati impiegati 748 studenti a supporto delle diverse attività dell'Ateneo (si veda il Capitolo 6).

Grafico 12 – Percentuale degli immatricolati dell'Ateneo di Padova per scuola media superiore di provenienza nell'a.a. 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Studi Statistici

## 2.5. PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE DELLE POLITICHE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

La nuova normativa sulla programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei (D.Lgs. 49/2012, art. 4 comma 1) prevede che le università predispongano, nell'ambito della propria autonomia didattica, di ricerca e organizzativa, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno del personale e in un'ottica di miglioramento dei servizi e di sostenibilità della spesa, piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo, compresi i collaboratori ed esperti linguistici, a tempo indeterminato e determinato.

Alla luce di queste nuove prospettive, assicurando la piena sostenibilità delle spese di personale per il triennio di riferimento, ogni ateneo dovrà predisporre i propri programmi perseguendo gli indirizzi definiti dall'art. 4 del D.Lgs. 49/2012, ovvero:

- il numero di professori ordinari non potrà superare quello dei professori associati;
- il rapporto numerico tra il personale docente e ricercatore e il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato dovrà essere equilibrato e tenere conto delle dimensioni, dell'andamento del turnover e delle peculiarità scientifiche e organizzative dell'Ateneo (sarà il MIUR a stabilire con apposito decreto il valore di questo rapporto);
- negli atenei dove i professori ordinari supereranno il 30% del totale dei professori, il numero di ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24 comma 3, lettera b) della L. 240/2010 reclutati non potrà essere inferiore al numero di docenti di ordinari reclutati nel medesimo periodo.

A questi vincoli si aggiungono inoltre quelli già definiti dalla stessa L. 240/2010:

- dovrà essere garantito ai ricercatori a tempo determinato di tipo b (art. 24, comma 3) il c.d. tenure track, cioè l'assunzione come professori associati qualora ottengano l'abilitazione scientifica nazionale e la valutazione positiva dell'ateneo;

- almeno il 20% delle risorse dovrà essere destinato alla chiamata di professori ordinari e associati estranei all'ateneo (art. 18, comma 4);
- fino ad un massimo pari al 50% delle risorse destinate al reclutamento di ordinari e associati potrà 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 (art. 24 comma 6).

Andranno escluse invece dalla programmazione di cui sopra le assunzioni previste dal piano straordinario di reclutamento dei professori associati, che mira a finalizzare per gli anni 2011-2013 una parte delle risorse stanziata con la legge di stabilità, nell'ambito del FFO.

I programmi triennali definiti da ciascun ateneo nel rispetto dei vincoli normativi sopra esposti, saranno adottati annualmente dai rispettivi consigli di amministrazione e saranno aggiornati in sede di approvazione del bilancio unico di ateneo di previsione triennale. In questo modo dovrà essere assicurata la sostenibilità finanziaria di tali programmi, nonché il raccordo con la programmazione complessiva dell'ateneo (che riguarda la didattica, la ricerca, il bilancio, gli investimenti, le performance organizzative). La loro adozione sarà condizione necessaria affinché gli atenei possano procedere alle assunzioni di personale docente e tecnico-amministrativo.

Con specifico riferimento ai limiti di turnover (art. 7) si dovrà tener conto sia delle spese di indebitamento<sup>5</sup> sia delle spese per il personale<sup>6</sup>, indicatori che saranno verificati e quantificati dal Ministero stesso. Il relativo limite massimo alle assunzioni, che nel 2011 consisteva nel 50% delle cessazioni dell'anno precedente per singolo ateneo (con vincoli interni per le singole categorie di personale), è stato abbassato al 20% per gli anni 2012-2014 con l'introduzione del D.L. 95/2012 convertito nella L. 135/2012 (la c.d. spending review), soglia che non riguarderà più il singolo ateneo ma il sistema universitario nel suo complesso.

La norma citata prevede, inoltre, che il contingente di assunzioni possibili per ogni ateneo sia definito dal MIUR con apposito decreto, uscito a fine ottobre 2012<sup>7</sup>, in base a quanto stabilito dall'art. 7 del D.Lgs. 49/2012 e dalle disposizioni della spending review.

In relazione a questo quadro di riferimento, a parere del NVA, va innanzitutto tenuto ben presente che la programmazione del reclutamento di personale dovrà riguardare tutto il personale docente e tecnico-amministrativo: dovrà essere, dunque, un programma unitario di ateneo. È necessario inoltre essere fin dall'inizio consapevoli che per questi programmi dovrà essere perseguita la coerenza delle scelte in materia di personale con la programmazione complessiva dell'Ateneo e dovrà essere verificata e assicurata la sostenibilità finanziaria e di bilancio, con particolare riferimento al tenure track, allocando fin da subito le risorse finanziarie per l'assunzione in ruolo. Il NVA propone quindi come suggerimento agli organi di Ateneo di attivare un monitoraggio (ex ante, in itinere, ex post) delle decisioni assunte e del loro impatto, insieme ad un aggiornamento annuale dei programmi, tenendo fra l'altro presente che il raccordo degli indicatori sulle spese di personale e dell'indebitamento non è evidentemente casuale, ma impone agli atenei, trattandosi di spese non comprimibili, di definire politiche di

<sup>5</sup> L'indicatore delle spese di indebitamento è calcolato rapportando l'importo dell'ammortamento annuo (quota capitale più quota interessi), al netto dei contributi statali per investimento ed edilizia, al totale delle entrate per funzionamento, tasse e contributi, al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi. Il valore di riferimento è posto pari al 10% e influenza la percentuale di turnover solo se l'indicatore relativo alle spese per il personale è superiore all'80%.

<sup>6</sup> L'indicatore delle spese per il personale è calcolato come rapporto tra le spese fisse e accessorie, comprensive del personale a tempo determinato e della didattica a contratto, e le entrate complessive (ovvero finanziamenti ministeriali più contribuzione studentesca). In questo caso il valore di riferimento è assunto pari all'80%.

<sup>7</sup> Si tratta del D.M. 297/2012 relativo a "Criteri e contingente assunzionale delle università statali per l'anno 2012".

investimenti (materiali e in persone) raccordate fra di loro e coerenti con le risorse acquisibili e spendibili nel medio e lungo termine. Tali suggerimenti trovano conferma nei criteri individuati dal Ministero per l'assegnazione a ciascun ateneo dei punti organico da utilizzare per le assunzioni del 2012, come illustrati nel D.M. 297/2012.

Più nel dettaglio il NVA ritiene che si debba prestare particolare attenzione alla stima delle uscite dei docenti per raggiungimento dei limiti di età nei prossimi anni. Si prevede, infatti, secondo la più prudente delle stime, calcolando cioè le uscite dei professori associati e ordinari solo sulla base del raggiungimento del tetto massimo di età, una fuoriuscita di personale nel 2016 pari al 12,2% del personale in servizio al 31.12.2011. Questa percentuale aumenta nel 2020 al 23,7% (Tabella 11).

Tabella 11 – Stima delle cessazioni dei docenti per area CUN nell'Ateneo di Padova dal 2012 al 2020

Area CUN	N. cessazioni per anno										Totale cessazioni 2012-2020	Docenti al 31.12.2011	% cessazioni 2012-2016 su docenti al 31.12.2011	% cessazioni 2012-2020 su docenti al 31.12.2011
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020					
1.Sc.Matematiche e Informatiche	9	2	1	1	3	1	2	1	1		21	130	12,3	16,2
2.Sc.Fisiche	4	3	3	4	4	3	1	2			24	122	14,8	19,7
3.Sc.Chimiche	3	1	1	2	1	4	4	2	5		23	123	6,5	18,7
4.Sc.Della Terra	2			1	1		1	1	1		7	51	7,8	13,7
5.Sc.Biologiche	8	2	4	3	7	2	6	6	5		43	184	13,0	23,4
6.Sc.Mediche	22	6	10	10	12	23	22	20	26		151	379	15,8	39,8
7.Sc.Agrarie e Veterinarie	1	2		2	1	3	3	1	1		14	185	3,2	7,6
8.Ing.Civile e Architettura	2	4	2	1	2	1	3				15	71	15,5	21,1
9.Ing. industriale e dell'informazione	6	2	4	2	6	5	4	7	3		39	233	8,6	16,7
10.Sc.Dell'Antichità, Filologico-Letterarie e Storico-Artistiche	16	3	3	4	11	6	7	5	3		58	157	23,6	36,9
11.Sc.Storiche, Filosofiche, Pedagogiche e Psicologiche	11	5	7	5	4	9	3	9	17		70	252	12,7	27,8
12.Sc.Giuridiche	8	2	1		2	2	3	3	3		24	131	9,9	18,3
13.Sc.Economiche e Statistiche	4	1	1		4	2	2	1	1		16	129	7,8	12,4
14.Sc.Politiche e Sociali	2	2	4		2	2	2	3	1		18	63	15,9	28,6
<b>TOTALE</b>	<b>98</b>	<b>35</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>67</b>		<b>523</b>	<b>2.210</b>	<b>12,2</b>	<b>23,7</b>

*Le cessazioni per gli anni 2012-2020 sono state simulate in base alla data di nascita dei docenti, considerando come limite di età pensionabile 70 anni per i professori ordinari (senza opzione L. 230/2005), 68 anni per i professori associati (assumendo come ipotesi che tutti optino per la L. 230/2005) e 65 anni per ricercatori e assistenti. I dati sono stati estratti nell'agosto 2012.*

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

La previsione delle cessazioni assume valori eterogenei all'interno delle diverse aree CUN; nel 2016 si passa da un minimo di 3,2% per la 7.Scienze agrarie e veterinarie ad un massimo di 23,6% per la 10.Scienze dell'Antichità, Filologico-letterarie e storico-artistiche. Proiettati al 2020 questi dati rivelano in alcune aree una previsione di cessazione che supera il 30% (6.Scienze Mediche e 10.Scienza dell'Antichità, Filologico-Letterarie e Storico-Artistiche). Questo dato richiede, a parere del NVA, una politica di programmazione dei nuovi ingressi particolarmente ponderata che tenga cioè conto sia dei SSD, che si trovano in situazioni di difficoltà rischiando

di compromettere la sussistenza di tradizioni culturali e scientifiche significative per l'Ateneo, sia di quei settori che rappresentano le linee di ricerca su cui l'Ateneo intende investire in termini di innovazione e sviluppo scientifico.

Un'attenta considerazione della programmazione del personale dell'Ateneo nel suo complesso è altresì fondamentale anche in vista della valutazione delle politiche di reclutamento del personale, che è uno degli elementi esplicitamente presi in esame per la determinazione di una quota parte del FFO. In particolare nella valutazione saranno considerati:

- 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.

Di tutti questi aspetti l'Ateneo dovrà tenere conto nella fase importante e per molti versi critica che si va aprendo, cercando anche di rendere consapevole in modo quanto più esteso possibile i diversi centri decisionali, e in primis le nuove strutture dipartimentali, dei vincoli che la programmazione stessa implica e degli aspetti valutativi che necessariamente influiranno nelle assegnazioni dei fondi.

## **3. L'ORGANIZZAZIONE**

### **3.1. VARIABILI ORGANIZZATIVE E SVILUPPO DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO DELL'ATENEO**

Nel corso del 2011 e del 2012 l'Ateneo di Padova ha vissuto profondi cambiamenti nell'assetto organizzativo e nei processi interni.

Come era stato già sottolineato nei precedenti rapporti, la valutazione degli aspetti organizzativi e gestionali dell'Ateneo deve tenere conto non solo della dimensione economico-finanziaria ma anche di altre dimensioni che consentano di esprimere una valutazione sistemica sulla performance e sui risultati dell'organizzazione, quali:

- l'innovazione nell'organizzazione e nei processi interni;
- le azioni messe in atto per lo sviluppo e la motivazione delle risorse umane;
- il rapporto con i destinatari dei servizi e con gli stakeholder.

Nel presente capitolo il NVA ritiene utile analizzare alcune questioni organizzative e gestionali nella convinzione che una maggiore attenzione alle variabili che caratterizzano l'organizzazione sia presupposto per il raggiungimento di risultati positivi da parte dell'Ateneo nel suo complesso.

### **3.2. INNOVAZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE E NEI PROCESSI INTERNI**

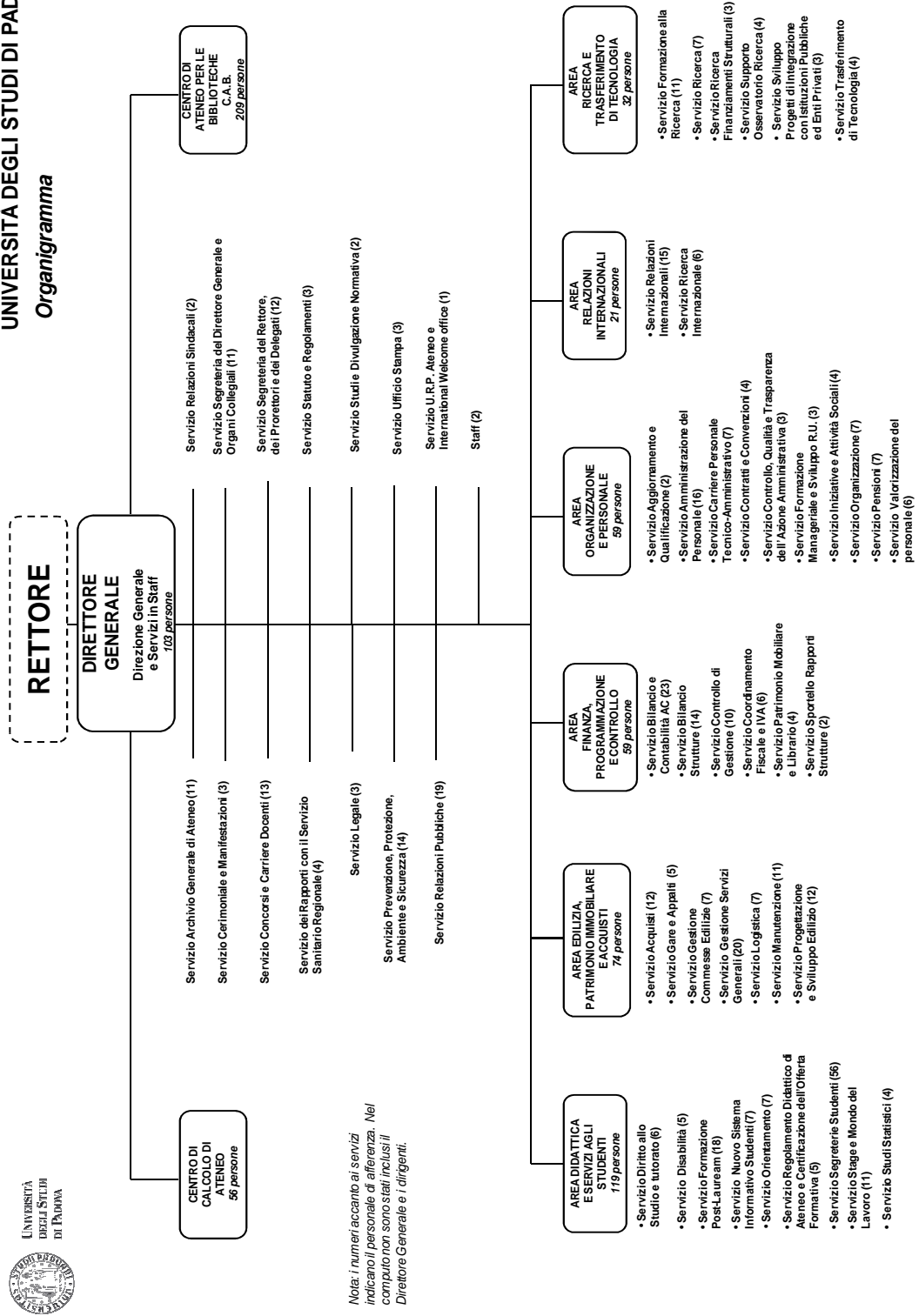
La definizione dell'assetto di responsabilità a livello di macrostruttura, la definizione della microstruttura, l'attribuzione dei compiti alle articolazioni interne, l'assegnazione di obiettivi da raggiungere a tutti i livelli e la definizione delle relazioni reciproche tra unità organizzative costituiscono un requisito fondamentale di chiarezza organizzativa e di funzionalità dei processi interni. Il NVA ritiene che sia importante, in tale ottica, analizzare la presenza di punti di forza e di eventuali criticità nell'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo, monitorandone lo sviluppo futuro e favorendo un'attenzione specifica ai processi di cambiamento e alle azioni di innovazione, soprattutto con riferimento al processo di programmazione e controllo e alla gestione e allo sviluppo del personale.

#### **3.2.1. STRUTTURA DELL'ATENEO**

Al 01.06.2012, data dell'organigramma contenuto nel Piano delle performance 2012-14 approvato dal CdA il 16.07.2012, il personale tecnico-amministrativo ammonta complessivamente a 2.212 persone, di cui 472 nell'Amministrazione Centrale e 1.740 nelle strutture decentrate. A tale data l'organigramma dell'Amministrazione Centrale si presenta come da Figura 1.

Figura 1 – Organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo di Padova al 01.06.2012 (inclusi Centro di Ateneo per le Biblioteche e Centro di Calcolo di Ateneo)

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA  
Organigramma



Fonte: Elaborazioni su dati del Piano della Performance 2012-2014

Nel corso degli anni 2011 e 2012 nell'Amministrazione Centrale vi sono stati significativi cambiamenti nell'assetto strutturale e nell'articolazione delle responsabilità. Le principali novità avvenute sono state:

- la definizione della Direzione Generale (di seguito DG);
- la riduzione del numero delle aree (da 8 a 6) con l'eliminazione dell'Area Archivio di Ateneo (trasformata in Servizio e collocata in staff alla DG) e l'accorpamento di due aree (l'Area Acquisti e gestione patrimonio immobiliare e l'Area Edilizia) in un'unica area denominata Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti;
- la riduzione del numero dei servizi collocati in staff alla DG (da 16 a 14) come risultato dei seguenti spostamenti:
  - il Servizio Contratti e convenzioni e il Servizio Controllo, qualità e trasparenza dell'azione amministrativa (già Servizio Auditing) sono stati inseriti nell'Area Organizzazione e personale; il Servizio Regolamento didattico di Ateneo è stato inserito nell'Area Didattica e servizi agli studenti; il Servizio Logistica è stato inserito nell'Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti;
  - il Servizio Concorsi e carriere docenti e il Servizio Archivio generale di Ateneo sono stati portati in staff alla DG;
- la riduzione dell'affidamento alla DG di aree con responsabilità ad interim in funzione del già citato accorpamento di due aree in un'unica Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti, e per tale area, l'affidamento dell'incarico ad un nuovo dirigente a partire dal 3 settembre 2012.

L'attuale assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale conta, quindi, la presenza di 6 aree e 54 servizi. L'articolazione delle responsabilità di area si presenta come da Tabella 12, dove sono riportate anche le stime del costo del personale per il 2012, ottenute utilizzando il costo medio 2012<sup>8</sup>.

Tabella 12 – Struttura dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo di Padova con personale tecnico-amministrativo afferente al 01.06.2012, relativa percentuale sul totale e relativo costo stimato per il 2012 (escluso quello dei dirigenti) in euro

Area	Responsabile area	N. servizi	N. persone (% sul totale)	Costo del personale
Direzione Generale	Direttore Generale	14	104 (22%)	3.603.083
Area Didattica e servizi agli studenti	Dirigente	9	120 (25,4%)	4.058.294
Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti	Direttore Generale (ad interim) fino al 02/09/2012	7	74 (15,7%)	2.615.549
Area Finanza, programmazione e controllo	Dirigente	6	60 (12,7%)	2.141.088
Area Organizzazione e personale	Dirigente	10	60 (12,7%)	2.088.396
Area Relazioni internazionali	Direttore Generale (ad interim)	2	21 (4,4%)	729.345
Area Ricerca e trasferimento di tecnologia	Dirigente	6	33 (7%)	1.155.999
<b>TOTALE</b>		<b>54</b>	<b>472 (100%)</b>	<b>16.391.756</b>

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Rispetto al 2011, l'organigramma presenta un numero di servizi invariato mentre il personale tecnico-amministrativo è aumentato di 18 unità, aumento che riguarda diverse aree.

<sup>8</sup> Il costo medio 2012, determinato dal Servizio Controllo di Gestione, è stato applicato al personale incardinato nelle relative strutture al 01.06.2012 e, al fine di rendere la stima dei costi del personale quanto più precisa possibile, si è tenuto conto delle cessazioni previste nella seconda parte del 2012, dei periodi di aspettativa/congedo non retribuiti e, per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo in caso di tempo d'impiego part-time, delle ore lavorative effettivamente svolte.

A completamento dei dati relativi al personale dell'Amministrazione Centrale si riporta la distribuzione per categoria nelle aree dirigenziali e nella DG (Tabella 13).

Tabella 13 – Composizione per categoria del personale dell'Amministrazione Centrale nell'Ateneo di Padova al 01.06.2012

Area	Categoria					
	B	C	D	EP	Dirigente	Totale
Direzione Generale	13	46	32	12	1	104
Area Didattica e servizi agli studenti	9	62	41	7	1	120
Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti	13	29	23	9		74
Area Finanza, programmazione e controllo	1	27	26	5	1	60
Area Organizzazione e personale	2	27	26	4	1	60
Area Relazioni internazionali	1	13	5	2		21
Area Ricerca e trasferimento di tecnologia		18	11	3	1	33
TOTALE	39	222	164	42	5	472

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

I dati contenuti nella tabella suggeriscono un approfondimento in merito all'equilibrata allocazione del personale delle diverse categorie nelle diverse aree. Sarebbe auspicabile che l'Ateneo rivedesse in particolare la distribuzione delle risorse umane appartenenti alle categorie D ed EP in relazione alle caratteristiche di ciascuna area e alla sua strategicità per le politiche di Ateneo.

Il NVA apprezza la volontà di rinnovamento manifestata dall'Ateneo nell'avviare un processo di riorganizzazione che conduca ad una maggiore efficienza ed efficacia della struttura e suggerisce di proseguire nel cammino avviato. Sottolinea inoltre che la definizione di un nuovo assetto organizzativo, e la conseguente pianificazione delle azioni da intraprendere, deve necessariamente passare attraverso la valorizzazione delle competenze del personale ed il coinvolgimento continuo degli attori del cambiamento, dai dirigenti di area ai responsabili di servizio fino al restante personale. Il coinvolgimento di tutto il personale e la condivisione dei cambiamenti rappresenta, infatti, un prerequisito per garantire un reale sviluppo dell'organizzazione.

A fronte di una positiva volontà di cambiamento risultano ancora non del tutto risolte le criticità già evidenziate nei precedenti rapporti.

Risulta ancora presente un notevole carico di responsabilità della DG che, seppur in parte modificato, rimane piuttosto ampio: infatti sebbene sia diminuito il numero dei servizi in staff (da 16 servizi del 2011 a 14 del 2012), è sempre elevato il numero totale di personale afferente che risulta più consistente in conseguenza della riorganizzazione (dalle 96 persone del 2011 alle 104 del 2012). Permane inoltre ad oggi 1 interim per l'Area Relazioni internazionali.

Persiste una certa disomogeneità tra le aree di responsabilità dirigenziali sia con riferimento al numero di servizi che al numero di personale assegnato (da un minimo di 21 persone per l'Area Relazioni internazionali ad un massimo di 120 persone nell'area Didattica e servizi agli studenti). In generale i parametri quantitativi riferiti al numero di personale/servizi coordinati non sono sufficienti a caratterizzare le responsabilità dirigenziali ma certamente incidono sul peso della posizioni e sul ruolo esercitato.

Si evidenzia, inoltre che alcune scelte organizzative di riallocazione di servizi possono risultare non sempre coerenti con una logica di coordinamento di competenze e funzioni omogenee.

Si ritiene importante sottolineare la necessità di una verifica sull'andamento dei cambiamenti organizzativi realizzati, al fine di avviare una riflessione sui futuri piani di sviluppo organizzativo



e poter verificare: i risparmi nei costi ottenuti attraverso la suddetta riorganizzazione, l'aumento dell'efficacia dei servizi offerti, il coordinamento di processi che riguardano settori omogenei di competenze (ad esempio la programmazione del personale raccordata con la programmazione complessiva dell'Ateneo).

In linea generale il NVA ritiene importante un approfondimento sull'assetto organizzativo non solo della macrostruttura ma anche della microstruttura con un approccio che punti all'analisi, mappatura e riprogettazione dei processi e che possa fornire indicazioni per uno sviluppo organizzativo da realizzare nei prossimi anni anche alla luce della nuova configurazione delle strutture periferiche collegata all'applicazione della L. 240/2010. A tal proposito il processo di dipartimentazione ha comportato un ampio sforzo di revisione di tutta la struttura che ha portato alla definizione di 32 dipartimenti e alla creazione delle scuole. Nella Tabella 14 vengono evidenziati i dati relativi alla consistenza del personale tecnico-amministrativo complessivamente allocato nei dipartimenti e nei centri, riportando la relativa stima dei costi.

Tabella 14 – Numero delle strutture accentrate e autonome dell'Ateneo di Padova per tipologia con personale tecnico-amministrativo afferente al 01.06.2012, relativa percentuale sul totale e relativo costo stimato per il 2012 (escluso quello dei dirigenti) in euro

Struttura	N. strutture	N. persone (% sul totale)	Costo del personale
Centri a gestione accentrata	5	293 (16,8%)	10.422.562
Centri a gestione autonoma	18	163 (9,4%)	5.631.504
Dipartimenti	32	1.280 (73,6%)	44.364.570
Altro	1	4 (0,2%)	122.100
TOTALE	56	1.740	60.540.736

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Nella Tabella 15 vengono riportati i dati relativi al personale docente e tecnico-amministrativo e la stima dei relativi dati di costo dei nuovi dipartimenti.

Tabella 15 – Personale docente e tecnico-amministrativo (PTA) per dipartimento al 01.06.2012 nell'Ateneo di Padova e relativo costo stimato 2012 in euro

Dipartimento	Totale docenti	Costo docenti	Totale PTA	Costo PTA	Totale personale	Costo personale totale
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica – DBC	51	4.060.725	24	860.849	75	4.921.574
Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente – DAFNAE	61	5.118.300	51	1.751.478	112	6.869.778
Biologia	82	6.311.825	52	1.853.940	134	8.165.765
Biomedicina comparata ed alimentazione – BCA	42	3.096.700	24	858.697	66	3.955.397
Diritto privato e critica del diritto – DDPCD	47	3.256.600	13	459.997	60	3.716.597
Diritto pubblico, internazionale e comunitario	49	3.318.700	12	377.063	61	3.695.763
Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata – FISPPA	135	10.972.050	47	1.605.596	182	12.577.646
Fisica e astronomia "Galileo Galilei"	120	9.414.675	74	2.566.093	194	11.980.768
Geoscienze	51	3.797.508	28	982.096	79	4.779.604
Ingegneria civile, edile e ambientale – ICEA	73	5.286.467	51	1.812.698	124	7.099.164
Ingegneria dell'informazione	95	7.922.100	36	1.297.298	131	9.219.398
Ingegneria industriale	110	9.092.000	79	2.781.760	189	11.873.760
Matematica	118	9.649.633	16	577.795	134	10.227.428
Medicina – DIMED	100	7.421.575	106	3.652.480	206	11.074.055
Medicina animale, produzioni e salute – MAPS	42	3.098.200	26	909.447	68	4.007.647

Dipartimento	Totale docenti	Costo docenti	Totale PTA	Costo PTA	Totale personale	Costo personale totale
Medicina molecolare	66	4.657.725	59	2.086.005	125	6.743.730
Neuroscienze – NPSRR	63	4.242.200	51	1.749.796	114	5.991.996
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione	51	4.098.250	21	701.892	72	4.800.142
Psicologia generale	50	4.255.100	19	640.194	69	4.895.294
Salute della donna e del bambino – SDB	43	2.857.350	54	1.937.747	97	4.795.097
Scienze biomediche – DSB	64	4.695.475	37	1.272.990	101	5.968.465
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	45	3.451.025	39	1.377.393	84	4.828.418
Scienze chimiche	88	6.967.525	62	2.159.693	150	9.127.218
Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologi che – DISCOG	65	4.667.650	64	2.190.989	129	6.858.639
Scienze del farmaco – DSF	60	4.536.225	41	1.402.147	101	5.938.372
Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno"	70	5.484.650	23	755.194	93	6.239.844
Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali – SPGI	79	5.873.000	33	1.084.293	112	6.957.293
Scienze statistiche	42	3.685.300	23	762.615	65	4.447.915
Scienze storiche, geografiche e dell'antichità – DISSGEA	57	4.497.725	27	935.299	84	5.433.024
Studi linguistici e letterari – DISLL	96	7.728.725	36	1.124.994	132	8.853.719
Tecnica e gestione dei sistemi industriali	50	4.166.700	19	665.250	69	4.831.950
Territorio e sistemi agro-forestali – TESAF	51	4.171.900	33	1.170.796	84	5.342.696
<b>TOTALE</b>	<b>2.216</b>	<b>171.853.583</b>	<b>1.280</b>	<b>44.364.570</b>	<b>3.496</b>	<b>216.218.153</b>

*\* Nel totale non sono conteggiati 4 docenti che alla data considerata non avevano ancora effettuato la scelta del nuovo dipartimento di appartenenza.*

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Il totale complessivo dei costi stimati per il 2012 del personale dei dipartimenti è di 216,2 milioni di euro, di cui 171,9 milioni relativi ai docenti e 44,4 milioni relativi al personale tecnico-amministrativo. I dati sui costi del personale rappresentano un punto di riferimento fondamentale nei sistemi di controllo di gestione e sono utili anche per favorire riflessioni di assetto complessivo e di confronto tra dipartimenti. È importante che l'Ateneo mantenga un'attenta politica di acquisizione, mobilità interna ed equilibrio tra le varie strutture, sia centrali che decentrate, anche in considerazione del fatto che nel 2011 tali costi hanno rappresentato circa il 56% delle spese complessive del bilancio consolidato. Ciò risulta ancora più rilevante alla luce del recente D.Lgs. 49/2012, in merito alla programmazione, al monitoraggio e alla valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, che nel disporre nuovi limiti alle spese di personale sancisce 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 di più, in funzione dell'effettiva sostenibilità della relativa spesa con gli equilibri di bilancio.

Il NVA sottolinea l'importanza di monitorare e seguire attentamente lo sviluppo del delicato processo di cambiamento in atto continuando nella ricerca e nel potenziamento di azioni volte a garantire l'equilibrio dimensionale, organizzativo e gestionale tra i dipartimenti, anche in raccordo alla citata sostenibilità finanziaria e di bilancio, in una prospettiva pluriennale.

### 3.2.2. PROCESSI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Dopo un periodo di sperimentazione che ha portato nel 2011 alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, del Piano della performance (triennio 2011-13) e



stakeholder interni ed esterni ed una forte integrazione di tale programma con gli altri strumenti di pianificazione dell'attività;

- importanza dell'organizzazione di giornate della trasparenza in cui presentare i documenti di pianificazione delle attività e i risultati del controllo (Piano della performance, Relazione sulla performance, Programma trasparenza);
- programmazione a breve di attività progettuali che consentano di estendere il Sistema di misurazione e valutazione anche alle strutture decentrate e al personale che in esse opera;
- rafforzamento delle azioni per un raccordo tra i diversi strumenti di pianificazione strategica e programmazione e controllo presenti in Ateneo.

Il NVA ha inoltre preso in esame la rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal Responsabile della trasparenza (Direttore Generale) mediante l'apposita griglia di rilevazione CiVIT e ha effettuato la propria verifica di conformità sulla pubblicazione di ciascun dato ed informazione sul portale web di Ateneo alla voce "Trasparenza, valutazione e merito", concludendo tale verifica con l'attestazione della veridicità e dell'attendibilità di quanto pubblicato. A seguito di tale verifica, a luglio 2012 il Programma per la trasparenza e l'integrità è stato aggiornato al triennio 2012-2014 con l'obiettivo di riprogrammarne la tempistica e apportare alcune modifiche suggerite dal NVA.

Sempre a luglio 2012 inoltre è stato approvato il Piano della performance per il triennio 2012-2014 che ridefinisce le linee strategiche, gli obiettivi e gli indicatori a livello di Ateneo e gli obiettivi per ciascuna area dirigenziale per il 2012 e la tempistica per lo sviluppo e l'implementazione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni individuali.

Il nuovo modello di valutazione nel 2012 è entrato a regime per il Direttore Generale e per i dirigenti ed è stato introdotto sperimentalmente per i capi servizio, il personale di categoria EP e il personale tecnico-amministrativo con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale (compresi Centro di Calcolo di Ateneo e Centro di Ateneo per le Biblioteche). Sarà esteso al restante personale tecnico-amministrativo, sempre in via sperimentale, a partire dal 2013. Rispetto a quanto indicato nel Piano della performance di Ateneo 2011-2013, anche la sperimentazione con il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità delle strutture decentrate è stata posticipata al 2013. Pertanto, a questa fase, si darà avvio contestualmente alla sperimentazione con tutto il restante personale tecnico-amministrativo dell'Amministrazione Centrale e delle strutture decentrate. Tale scelta, in un certo senso obbligata, è da collegare all'applicazione della L. 240/2010 che ha visto il personale dei dipartimenti e delle ex facoltà già fortemente coinvolto nel percorso di riorganizzazione delle strutture.

Infine a ottobre 2012 è stata approvata dal CdA la Relazione sulla performance per l'anno 2011. Tale documento dovrebbe evidenziare a consuntivo, rispetto all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il NVA è impegnato, alla data di stesura di questo rapporto, nel processo di validazione della Relazione sulla performance 2011. Dalle prime analisi del documento si possono evidenziare alcune criticità, quali: l'esplicitazione degli scostamenti tra obiettivi programmati e risultati raggiunti, l'analisi di tali scostamenti, il collegamento tra obiettivi e risorse assegnate, la non sufficiente attenzione alla comprensibilità della Relazione per i cittadini, utenti e stakeholder anche con riferimento ad una esaustiva presentazione dei servizi offerti e ad una definizione degli standard di qualità degli stessi.

Altri aspetti che presentano margini di miglioramento riguardano: il collegamento fra la performance organizzativa e individuale e le risorse finanziarie necessarie, la carenza di un Piano degli indicatori e dei risultati attesi di Bilancio, le informazioni in merito ai risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione. A tal proposito il Nucleo auspica che l'implementazione del nuovo sistema contabile di Ateneo - bilancio unico e contabilità economico-patrimoniale, unitamente all'introduzione di sistemi e procedure di contabilità analitica - possano diventare scelte organizzative e culturali importanti a supporto dei processi di programmazione e di controllo di gestione al fine di raggiungere livelli crescenti di efficienza e di efficacia, nella prospettiva del miglioramento delle performance.

In un'ottica di monitoraggio costante della propria performance organizzativa e di miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia dei propri servizi amministrativi, l'Ateneo nel 2011 ha colto l'opportunità di aderire alla settima edizione del progetto Good Practice, confermando la sua partecipazione ormai pluriennale.

Il progetto Good Practice (GP2011), coordinato dal Politecnico di Milano e realizzato per l'Ateneo di Padova dal Servizio Controllo di gestione, ha l'obiettivo di misurare le performance dei servizi amministrativi di un gruppo di atenei (20) che, su base volontaria, hanno deciso di partecipare e di fornire i dati necessari per il confronto. GP2011 ha tre caratteristiche peculiari rispetto alle edizioni precedenti:

- l'ampliamento dell'analisi all'intero Ateneo (Amministrazione Centrale e strutture decentrate), attraverso un framework di analisi trasversale;
- l'ampliamento dell'analisi a tutti i servizi di supporto con l'analisi di efficienza aggregata a livello di servizio, anziché disaggregata per singola attività;
- l'introduzione del GP Audit, per analizzare e confrontare le modalità di raccolta dei dati e le tipologie d'uso.

Un ulteriore elemento di importanza dell'edizione 2011 del progetto è dato dalla possibilità di disporre contemporaneamente di un processo di misurazione della performance organizzativa e di un modello di confronto virtuoso con altri atenei, al fine di delineare le possibili azioni per il miglioramento dei risultati correlati ad un efficiente ed efficace utilizzo delle risorse.

Con l'obiettivo di mappare l'insieme delle attività amministrative svolte dall'Ateneo, nella definizione del progetto sono stati identificati 20 servizi (intesi come gruppi omogenei di attività/funzioni, non assimilabili ai servizi organizzativi dell'Ateneo), poi raggruppati in 4 macroaree nella fase di presentazione dei dati: macroarea didattica, macroarea personale, macroarea infrastrutture e macroarea SBA<sup>9</sup>.

GP 2011 è articolato in due sottoprogetti: Good Practice Performance e Good Practice Audit. GP Performance a sua volta è formato dalle rilevazioni di efficienza ed efficacia: la rilevazione di efficienza rileva il tempo dedicato da ciascuna risorsa di personale ai 20 servizi amministrativi, permettendo di calcolare il costo totale per servizio, il costo unitario e il numero di full time equivalent dedicati, mentre la rilevazione di efficacia ha l'obiettivo di misurare l'adeguatezza dell'output generato da ciascun servizio rispetto alle esigenze e aspettative dell'organizzazione. Quest'ultima si compone della parte di efficacia oggettiva, che misura, attraverso indicatori di performance, il raggiungimento di determinati livelli di servizio e della

---

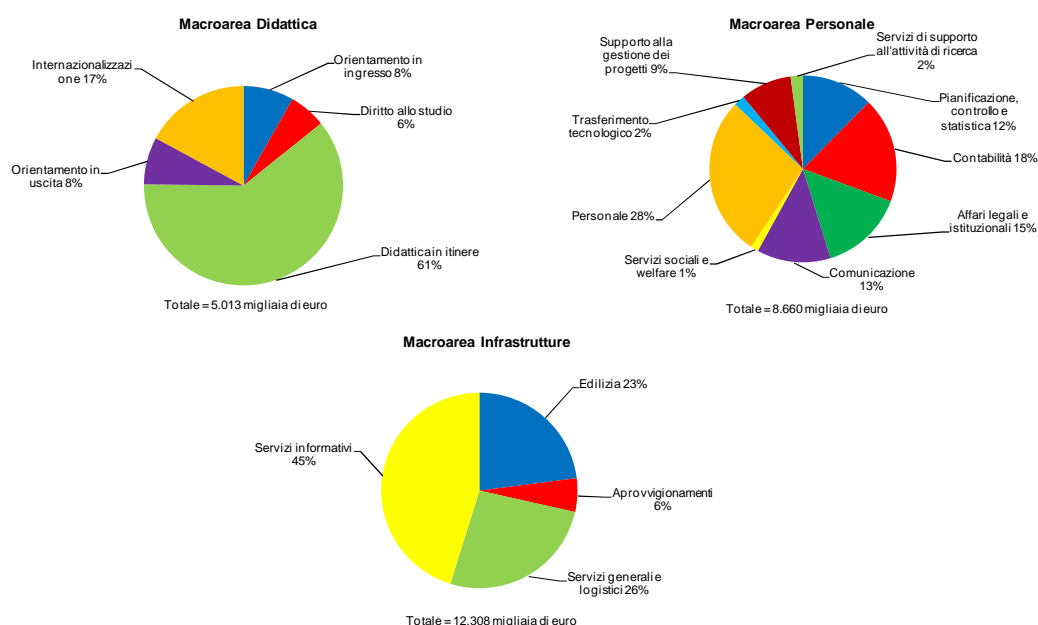
<sup>9</sup> La macroarea didattica comprende tutti i servizi che forniscono un supporto allo studente, dall'attività di orientamento in entrata, al supporto durante la carriera universitaria fino all'orientamento in uscita. La macroarea personale include tutti i servizi dedicati al supporto del personale tecnico-amministrativo e docente dell'Ateneo. La macroarea infrastrutture include i servizi tecnici a supporto dell'Ateneo, quali approvvigionamenti, edilizia, servizi generali e logistici e servizi informativi. L'ultima macroarea è rappresentata dalle biblioteche, oggetto di un laboratorio GP ad hoc.

parte dedicata all'analisi di customer satisfaction che misura la soddisfazione percepita dagli utenti finali.

Per quanto riguarda l'efficienza, l'Università di Padova ha deciso di effettuare un'analisi sulla sola Amministrazione Centrale. L'Ateneo è risultato più efficiente rispetto alla media degli altri atenei oggetto di analisi<sup>10</sup> relativamente a tutti i servizi legati alla macroarea didattica, alla macroarea personale e alla macroarea infrastrutture (eccetto per quanto riguarda i servizi informativi), mentre non risulta particolarmente significativo un confronto per la macroarea biblioteche vista la grande diversità della struttura organizzativa del sistema bibliotecario dei vari atenei.

Si ritiene opportuno presentare nel Grafico 13 l'incidenza dei costi dei servizi analizzati rispetto alla macroarea di appartenenza dell'Ateneo. Per ciascuna macroarea è possibile evidenziare la quota di personale, in termini di costo, dedicato alla macroarea nel supporto delle attività considerate.

Grafico 13 – Progetto Good Practice 2011: suddivisione dei costi delle tre macroaree e relativo costo totale



Fonte: Unipd – Servizio Controllo di gestione

In relazione all'efficacia percepita, l'analisi di customer satisfaction sui servizi amministrativi ha coinvolto due macrocategorie di utenti: gli studenti e il personale strutturato (docenti e personale tecnico-amministrativo). La rilevazione presso gli studenti, che ha avuto luogo nel periodo maggio-giugno 2011 in modalità cartacea (preferita dall'Ateneo a quella online per ragioni organizzative), ha suddiviso il campione in due sottoinsiemi, gli studenti iscritti al primo anno e gli studenti iscritti ad anni successivi al primo, a cui sono stati somministrati due questionari distinti, mentre la rilevazione rivolta al personale strutturato è stata svolta in modalità online nel periodo dicembre 2011-gennaio 2012. Nella Tabella 17 sono riportati i tassi di compilazione dei questionari. Il Nucleo apprezza il buon tasso di risposta del personale tecnico-amministrativo e del personale docente, che ha partecipato per la prima volta a questa indagine.

<sup>10</sup> Per i risultati relativi all'efficienza, al fine di ottenere una rappresentazione omogenea, sono stati considerati i costi sostenuti dalle sole amministrazioni centrali di tutti gli atenei. Ciò significa che il confronto potrà essere più efficace se effettuato verso atenei con il medesimo grado di accentramento/decentramento organizzativo e di fornitura dei servizi dell'Università di Padova.

Tabella 17 – Numero di rispondenti all'indagine customer satisfaction per categoria e relativa percentuale sul totale nell'Ateneo di Padova – anno 2011

Studenti anni successivi al primo		Studenti I Anno di corso		Docenti		Personale tecnico-amministrativo	
n.	% sul totale	n.	% sul totale	n.	% sul totale	n.	% sul totale
1.198	2	229	2	783	35	880	37

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Al fine di fornire una sintesi dei principali risultati del progetto si rappresentano nella Tabella 18 i risultati delle indagini di customer satisfaction degli studenti e del personale docente e tecnico-amministrativo, per ciascuno dei 20 servizi oggetto della rilevazione (se rilevato). I valori di Padova sono confrontati con il valore medio del gruppo di atenei del progetto e con il miglior valore di risposta (best). Analizzando i dati rispetto alle relative scale di risposta, è possibile evidenziare che il personale docente è mediamente più soddisfatto della qualità dei servizi offerti dall'Ateneo rispetto al personale tecnico-amministrativo, i cui valori di risposta raggiungono comunque parametri quasi sempre superiori alla media.

Più diversificata risulta la situazione degli studenti, per i quali sono presenti valori inferiori alla media e valori di poco superiori alla media. Potrà essere interessante confrontare tali dati (comunque da rapportare al grado di efficienza raggiunto) con quelli relativi alle specifiche indagini di customer satisfaction che hanno interessato nel 2012 alcuni servizi dell'Area Didattica e servizi agli studenti (Servizio Segreterie studenti, Servizio Orientamento e Servizio Stage e mondo del lavoro, vedi paragrafo 2.4) per cogliere il livello di efficacia percepita a seguito delle riorganizzazioni che hanno interessato tali servizi, in particolare il Servizio Segreterie studenti.

Tabella 18 – Progetto Good Practice 2011: risultati della indagine di customer satisfaction (CS) di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo (PTA), confrontati con il valore medio e il valore best

Macroarea	Servizi	Studenti (scala 1-4)			Docenti (scala 1-6)			PTA (scala 1-6)		
		Risultato CS PD	Media Atenei	Best	Risultato CS PD	Media Atenei	Best	Risultato CS PD	Media Atenei	Best
Personale	1. Pianificazione, controllo e statistica	-								
	2. Contabilità	-	-	-	-	-	-	4,48	4,30	4,77
	3. Affari legali e istituzionali	-								
	4. Comunicazione	-	-	-	4,12	3,89	4,26	3,86	3,82	4,18
	5. Servizi sociali e welfare	-								
	6. Personale	-	-	-	4,43	4,38	4,93	3,79	3,83	4,31
	Supporto alla ricerca: 17. Trasferimento tecnologico 18. Supporto alla gestione dei progetti 19. Consulenza interna e comunicazione	-	-	-	4,34	4,03	4,49	-	-	-
Infrastrutture	7. Edilizia	-								
	8. Approvvigionamenti	-	-	-	4,31	3,81	4,31	4,01	3,89	4,23
	9. Servizi generali e logistici	2,67	2,66	3,08						
	10. Sistemi informativi	2,25	2,76	3,26	4,25	4,18	4,57	4,38	4,35	4,81
Didattica	11. Orientamento in entrata	2,46	2,56	3,00	-	-	-	-	-	-
	12. Diritto studio	2,69	2,55	2,79	-	-	-	-	-	-
	13. Didattica in itinere	2,31	2,54	3,02	-	-	-	-	-	-
	14. Orientamento in uscita	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	15. Internazionalizzazione	2,60	2,46	3,10	-	-	-	-	-	-

Laddove non sono presenti valori di risposta significa che per quella categoria di rispondenti non era prevista l'indagine per il servizio specifico.

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Parallelamente ai questionari di customer satisfaction gli atenei hanno fornito dati per la definizione di un set di indicatori di efficacia oggettiva. Il cruscotto è composto da oltre 80 indicatori che coprono i 20 servizi amministrativi.

Relativamente all'introduzione del GP Audit, l'obiettivo è quello di analizzare le modalità di rilevazione dei dati, al fine di evidenziare dati non conformi o anomali, e l'utilizzo delle informazioni ottenute da GP all'interno dell'Ateneo. L'intervista ha avuto luogo a Padova il 2 Dicembre 2011 ed ha coinvolto i referenti operativi del progetto e la dirigente dell'Area Finanza, programmazione e controllo, trattando la consistenza dei dati e il loro utilizzo. I punti innovativi emersi per l'Università di Padova sono sicuramente due: l'utilizzo di una procedura strutturata ed oggettiva per la rilevazione del tempo-lavoro del personale associato a ciascun servizio e l'utilizzo, laddove possibile, di dati già disponibili in altre rilevazioni svolte in Ateneo.

### **3.3. 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 specificamente dedicate a tale funzione, 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.

#### **3.3.1. BENESSERE ORGANIZZATIVO**

In linea con quanto richiesto sia dall'art. 28 del D.Lgs. 81/2008 (Testo Unico sulla Sicurezza) e sue modificazioni sia dalla Direttiva Ministeriale del 24.03.2004 sul benessere organizzativo, l'Ateneo ha avviato nel 2010 il progetto di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato.

Il progetto realizzato dal Servizio Prevenzione, protezione, ambiente e sicurezza con la collaborazione del Servizio Formazione e sviluppo risorse umane, vede anche il coinvolgimento degli attuali Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (Fisppa) e Dipartimento di Medicina Molecolare. Si è così costituito un gruppo di lavoro, per decidere tempi e modalità delle fasi di attuazione del progetto, formato da: responsabile del Servizio Prevenzione, protezione, ambiente e sicurezza, specialisti universitari, medici competenti, rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e personale dei servizi dell'Amministrazione Centrale coinvolti nel progetto. Le attività progettuali sono differenziate in due diverse fasi: nella prima è coinvolta l'Amministrazione Centrale, mentre nella seconda, che partirà nel 2013, verranno coinvolti i dipartimenti. La metodologia utilizzata è duplice:

- una fase oggettiva in cui si prendono in esame elementi oggettivi e verificabili (indici infortunistici, procedimenti e sanzioni, ricambio del personale, ...), al fine di consentire la quantificazione del rischio secondo una scala parametrica basso/medio/alto. A tal fine il metodo utilizzato è il metodo Valutazione Indicatori di Stress (VIS);
- una fase soggettiva in cui si procede con la valutazione soggettiva del rischio attraverso l'analisi delle percezioni dei lavoratori. Ciò avviene attraverso l'utilizzo del questionario di rilevamento denominato Q-Bo<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Il Q-Bo è un test di valutazione dello stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo, uno degli strumenti nati specificamente in risposta al D.Lgs. 81/2008 che permette di acquisire informazioni sui fattori di rischio e le conseguenze individuali ed organizzative, valutando l'entità del rischio di stress lavorativo inquadrandolo in opportune categorie (alto, medio, basso).



Entrambi gli strumenti concorrono nell'individuazione dei fattori determinanti il malessere/benessere organizzativo nella prospettiva dell'efficienza/efficacia dei servizi.

La conclusione del progetto, attesa per settembre-dicembre del 2012 con riferimento all'Amministrazione Centrale, prevederà:

- l'individuazione dei fattori di maggior rilievo e progettazione di interventi mirati;
- la restituzione all'alta dirigenza e alle parti interessate dei risultati emersi, nella prospettiva della condivisione e dell'approfondimento comune;
- la programmazione delle fasi progettuali per l'avvio della seconda fase, che vedrà il coinvolgimento delle strutture decentrate nella valutazione del rischio da stress lavoro-correlato.

Il NVA sottolinea l'importanza di tale azione e auspica di incontrare, a fine 2012, i responsabili del progetto insieme ai dirigenti dell'Amministrazione Centrale per una condivisione dei risultati e un'attenta valutazione dei principali elementi positivi e delle criticità riscontrate. Il NVA apprezza l'iniziativa e suggerisce un'integrazione con le analisi del benessere organizzativo (unitamente alla verifica del grado di condivisione del sistema di valutazione e alla rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico), previste dal D.Lgs. 150/2009.

### **3.3.2. SISTEMA DI VALUTAZIONE E SISTEMA PREMIANTE DEL PERSONALE**

Con il Sistema di misurazione e valutazione, predisposto dal NVA e approvato dal CdA nel 2011, si è provveduto alla messa a punto di un sistema che consenta di valutare il personale con responsabilità riconosciute sul contributo ai risultati globali dell'amministrazione, su quelli della propria unità organizzativa e sui comportamenti organizzativi. Per il restante personale, invece, la nuova metodologia di valutazione andrà a regime entro il 2013.

Con riferimento alla valutazione delle prestazioni dei dirigenti, nella Relazione sulla performance 2011<sup>12</sup> sono esplicitati, rispetto agli obiettivi assegnati nel Piano della performance, i risultati raggiunti nel 2011 (vedi paragrafo 3.2.2).

L'impegno di tutti i soggetti coinvolti in questo periodo di sperimentazione è stato decisamente importante e molto apprezzabile, tuttavia si ritiene opportuno sottolineare alcuni punti critici (oltre a quelli già segnalati per quanto riguarda il ciclo della performance):

- il ritardo nelle fasi di definizione e assegnazione degli obiettivi ai dirigenti;
- la mancata indicazione delle risorse assegnate per il raggiungimento degli obiettivi;
- la mancata indicazione delle valutazioni individuali collegate al raggiungimento degli obiettivi e il grado di differenziazione delle valutazioni.

Si ricorda che la definizione delle valutazioni sugli obiettivi di performance organizzativa ed individuale e la loro graduazione dovrebbe essere la base per il conferimento della retribuzione di risultato ai dirigenti. La positiva verifica e certificazione dei risultati conseguiti in coerenza con gli obiettivi è requisito per tale erogazione. A tale scopo sono destinate parte delle risorse complessive di cui all'art. 22 del CCNL della dirigenza (Fondo di finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato dei dirigenti) in misura comunque non inferiore al 15% del totale della disponibilità. L'importo annuo individuale della componente di risultato è stato stabilito non inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione percepita, nei limiti delle risorse disponibili.

---

<sup>12</sup> Approvata nella seduta del CdA del 22.10.2012.

Per quanto riguarda l'indennità di posizione, attualmente viene utilizzato lo strumento Quick Job che, sulla base di criteri predefiniti, in coerenza con il CCNL 16.10.2008 e il Contratto Integrativo 1998-2001, classifica le posizioni dirigenziali in 4 classi raggruppate in 3 fasce. A tali fasce, considerando le quote fisse e le quote variabili garantite, sono collegate quote discrezionali come evidenziato nella Tabella 19.

Tabella 19 – Distribuzione in fasce dell'ammontare in euro dell'indennità di posizione dirigenziale e relativa quota massima erogabile nell'Ateneo di Padova – anno 2011

<b>Fasce</b>	<b>Indennità di posizione (quota discrezionale)</b>	<b>Indennità di posizione massima erogabile compresa la quota base</b>
Fascia 1	7.779,77	44.832,47
Fascia 2	12.428,42	36.052,70
Fascia 3	11.362,05	22.624,82

Fonte: Unipd – Servizio Valorizzazione del personale

La quota di retribuzione di risultato, anche se di importo ridotto rispetto all'indennità di posizione, rappresenta un premio collegato alle performance e deve essere utilizzata con criteri strettamente connessi ai risultati raggiunti, per motivare e far crescere l'orientamento agli obiettivi.

Per quanto riguarda il personale di categoria EP, il collegamento tra la valutazione dei risultati e l'erogazione della retribuzione di risultato è rappresentato dalla modalità di determinazione di quest'ultima, che tiene conto, in modo proporzionale, del punteggio conseguito nella valutazione del risultato dell'anno di riferimento, parametrato da un minimo del 10% ad un massimo del 30% della retribuzione di posizione.

Per il personale con indennità di responsabilità il collegamento tra la valutazione dei risultati e la distribuzione del salario accessorio è rappresentata dall'erogazione dell'indennità di responsabilità per una quota pari al 30% dell'importo totale.

Nel caso del personale di categoria EP e personale con indennità di responsabilità la sperimentazione del Sistema di misurazione e valutazione risulta avviata nel 2012 nella fase di pianificazione degli obiettivi; per quanto riguarda la valutazione dei risultati raggiunti, per ora non è possibile evidenziare il grado di differenziazione delle valutazioni e la collocazione in fasce per la corresponsione della quota di accessorio collegata al risultato.

La retribuzione di posizione per il personale di categoria EP e per il personale con indennità di responsabilità è stata erogata (a titolo di acconto) nel 2011, attraverso la metodologia Quick Job, a 329 persone (257 nelle strutture decentrate e 73 nell'amministrazione centrale) distinte in 8 classi, utilizzando principalmente gli stessi criteri applicati per i dirigenti oltre ad alcuni criteri specifici individuati per le categorie in oggetto.

In relazione al 2011, ad oggi la certificazione del salario accessorio, che comprende la retribuzione di risultato (sia per gli EP, sia per il personale con indennità di responsabilità) è in corso di definizione.

Per i capi servizio e il restante personale nel 2011 è continuata l'applicazione dei sistemi di valutazione precedenti alla definizione del Piano della performance e del Sistema di misurazione e valutazione.

Può essere utile anche evidenziare l'andamento delle valutazioni nelle quattro fasce di punteggio previste come da Tabella 20.

Tabella 20 – Distribuzione del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo di Padova nelle fasce di valutazione nell'anno 2011

Fasce	Amministrazione Centrale				Strutture				Totale	
	Personale Tecnico-Amministrativo		Capo Servizio		Personale Tecnico-Amministrativo		Segretario Amministrativo di Dipartimento			
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
minore di 18	0	0,0	0	0	4	0,2	0	0,0	4	0,2
tra 18 e 21	5	1,2	0	0	9	0,5	0	0,0	14	0,6
tra 22 e 24	9	2,1	0	0	19	1,1	0	0,0	28	1,2
tra 25 e 27	62	14,5	0	0	274	15,7	1	1,4	337	14,7
tra 28 e 30	346	80,7	44	100,0	1.423	81,4	73	98,6	1.886	82,1
non valutate	7	1,6	0	0	20	1,1	0	0,0	27	1,2
<b>TOTALE</b>	<b>429</b>	<b>100,0</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>1.749</b>	<b>100,0</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	<b>2.296</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Unipd – Servizio Valorizzazione del personale

Si nota innanzitutto che la fascia di valutazione più alta riguarda complessivamente più dell'80% del personale: in particolare il 100% dei capi servizio, il 98,6% dei segretari di dipartimento, l'80,7% del personale tecnico-amministrativo dei servizi dell'Amministrazione Centrale e l'81,4% del personale tecnico-amministrativo delle strutture decentrate. Si rilevano percentuali praticamente irrisorie nelle fasce basse di punteggio. Si verifica quindi un appiattimento verso l'alto dovuto a fattori organizzativi e culturali che richiederebbe un approfondimento complessivo legato alla verifica nell'applicazione dei sistemi di valutazione e un'attenzione diffusa agli aspetti culturali legati alla valutazione sia da parte dei valutatori che dei valutati.

Si evidenzia tra l'altro, che al momento i pagamenti del salario accessorio 2011 collegati a tali valutazioni (indennità di risultato agli EP e quota dell'indennità di responsabilità legata ai risultati per il personale con responsabilità) non sono ancora stati effettuati a motivo dell'assenza della sopra citata certificazione del salario accessorio. Per il restante personale tali valutazioni non influiranno sulla corresponsione del relativo salario accessorio.

Il Nucleo ritiene opportuno ribadire la necessità di realizzare un'indagine sul funzionamento e sul grado di condivisione del sistema di valutazione da parte di valutatori e valutati che consenta di mettere in luce i punti di forza e di debolezza nell'applicazione del Sistema e di individuare possibili miglioramenti.

### 3.3.3. FORMAZIONE

Per il Piano di formazione 2011-2012, con riferimento all'analisi dei fabbisogni formativi, sono stati utilizzati i risultati dell'indagine sul clima organizzativo (già citata nel Rapporto 2010) e si è tenuto conto delle richieste da parte dei responsabili di struttura per l'attivazione di corsi specifici e delle analisi dei profili professionali presenti in Ateneo con indicazione delle competenze da sviluppare. Nella Tabella 21 si riportano le iniziative per la formazione manageriale svolte nel 2011.

Tabella 21 – Elenco dei corsi/seminari di formazione manageriale erogati nell'Ateneo di Padova nel 2011

Attività formative effettuate	Target	N. edizioni	N. ore erogate	N. personale invitato	Partecipanti		Costi sostenuti nel 2011 (in euro)*		
					N.	%	Totale	per edizione	per ora
Crescere per vincere le sfide del futuro	Capi servizio, segretari amministrativi, personale EP di area biblioteca	1	96	25	22	88	16.200	16.200	169
La strada verso il miglioramento e la crescita professionale	Personale con indennità di responsabilità	1	56	20	14	70	8.400	8.400	150
La comunicazione nella relazione con il cliente	Personale afferente al Servizio Segreterie studenti	4	64	55	48	87	6.400	1.600	100
Le dinamiche evolutive del SBA	Personale neo assunto di area biblioteca	1	4	21	20	95	9.800**	2.450**	223**
Lo scenario e le prospettive nel contesto SBA (versione short)	Personale di area biblioteca di categoria C e D	2	24	39	30	77			
Lo scenario e le prospettive nel contesto SBA (versione long)	Personale di area biblioteca di categoria EP	1	16	9	9	100			
Public Speaking	Personale afferente al Servizio Orientamento e Servizio Stage e mondo del lavoro	2	64	12	10	83	9.600	4.800	150
Progetto Telelavoro	Personale di diverse categorie afferente a diverse aree	1	4	49	32	65%	-	-	-
<b>TOTALE</b>		<b>13</b>	<b>328</b>	<b>230</b>	<b>185</b>		<b>50.400</b>	<b>3.877</b>	<b>154</b>

\* Nei costi si intendono inclusi la progettazione, la predisposizione dei materiali didattici, le spese di trasferta, vitto ed alloggio, gli incontri preliminari e di monitoraggio con il committente, il report finale di restituzione della formazione (se previsto).

\*\* I dati si riferiscono all'insieme dei tre corsi ("Le dinamiche evolutive del Sistema Bibliotecario di Ateneo", "Lo scenario e le prospettive nel contesto SBA – versione short" e "Lo scenario e le prospettive nel contesto SBA – versione long"), che sono stati finanziati con lo stesso decreto.

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e Sviluppo Risorse Umane

Complessivamente sono state realizzate 8 iniziative per un totale di 13 edizioni, le ore di formazione erogate sono state 328, con una forte riduzione rispetto alle 755 del 2010. Anche i destinatari si sono ridotti, passando dai 474 del 2010 ai 230 del 2011. Nella Tabella 22 è riportata la suddivisione del personale formato per categoria e il relativo confronto con l'anno 2010.

Tabella 22 – Personale dipendente formato negli anni 2010 e 2011

Personale formato	Categoria	2010	2011
Personale tecnico- amministrativo	B	0	4
	C	18	58
	D	94	83
	EP	98	40
	Dirigenti	6	0
	TOTALE		216
Personale docente		6	0
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		<b>222</b>	<b>185</b>

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e Sviluppo Risorse Umane

Si evidenzia che nel 2011 non vi sono state iniziative di formazione organizzate dall'Amministrazione Centrale né per docenti né per dirigenti; si è avuto un incremento di

partecipazione del personale di categoria C a fronte di un decremento del personale di categoria EP. Per quanto riguarda l'analisi di genere, come riportato nella Tabella 23, si evidenzia un aumento della forbice tra la consistenza del personale femminile e quella del personale maschile ed una flessione delle ore fruite per entrambi i generi.

Tabella 23 – Caratteristiche del personale formato per genere e numero di ore fruite per genere negli anni 2010 e 2011

Categoria	Personale formato				Ore medie fruite per genere			
	Donne		Uomini		Donne		Uomini	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
C, D, EP	142	154	68	31	48,35	25,69	36,79	23,87
Dirigenti	3	0	3	0	6	0	6	0
Docenti	1	0	5	0	16	0	16	0
TOTALE	146	154	76	31	-	-	-	-

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e Sviluppo Risorse Umane

Il questionario di valutazione relativo alla soddisfazione dei partecipanti ha evidenziato un gradimento medio di 3,3 (in una scala da 1 a 4), rilevando un leggero abbassamento di soddisfazione rispetto al 2010 (3,6). Si segnala una forte riduzione del budget per la formazione manageriale, che è passato da 140.000 euro a 50.400 euro. Tale budget si è ridotto sia per vincoli di legge che hanno imposto la riduzione della spesa sia per l'impegno nel processo di profondo cambiamento organizzativo che ha reso necessario posticipare al 2012 alcuni percorsi formativi. Il budget decisamente ridotto è riferito comunque all'attività progettata e organizzata nel 2011 dal Servizio Formazione manageriale ma certamente non comprende tutte le risorse impegnate per attività formative realizzate da altre strutture su aspetti organizzativi e manageriali, iniziative che sarebbe importante conoscere per poter dare conto dell'impegno complessivo dell'Ateneo su tali attività. A tal proposito il Nucleo sottolinea che la riorganizzazione dei nuovi dipartimenti può essere l'occasione per ripensare e ridefinire un piano formativo unitario, che riguardi tutto il personale dell'Ateneo, a prescindere dalla struttura di appartenenza. Visti anche i contenimenti di spesa imposti dalla legge, applicabili all'Amministrazione Centrale e alle strutture decentrate, è opportuno che la formazione (manageriale, di aggiornamento e tecnico specialistica), in quanto risorsa, sia erogata secondo un disegno complessivo e unitario di crescita professionale delle conoscenze e delle competenze.

Nel 2011 il Servizio Aggiornamento e qualificazione ha attivato 56 corsi per un totale di 122 edizioni per la formazione tecnico-specialistica. I partecipanti sono stati in tutto 2.925 (1.456 persone, come evidenziato nella Tabella 24) su una popolazione invitata ai corsi di 3.568 e sono state erogate in totale 1.635 ore di didattica. Il numero medio di partecipanti per edizione è stato di 24 persone mentre le ore medie frequentate dai partecipanti sono state 21,5 sulle 24,8 ore offerte, per un tasso di assenza (ore di corso non fruite dai partecipanti) del 13,5%.

Tabella 24 – Personale tecnico-amministrativo che ha partecipato a corsi di formazione nell'Ateneo di Padova nell'anno 2011

	Numero corsi		
	1-2 corsi	3-4 corsi	5 o più corsi
N. partecipanti	1.072	315	69

Fonte: Unipd – Servizio Formazione e Sviluppo Risorse Umane

I costi per la realizzazione di tali iniziative ammontano a circa 120.000 euro, con un costo orario medio pari a circa 73 euro, in linea con le tariffe applicate nei contesti formativi riferiti alla

formazione tecnico-specialistica. Altri 38.000 euro sono stati spesi per la partecipazione del personale dell'Amministrazione Centrale a corsi esterni e per cofinanziamento di corsi per tecnici. Anche in questo caso hanno inciso i vincoli di legge che hanno imposto un drastico contenimento dei costi per la formazione. La valutazione media di gradimento per questi corsi è stata di 4,18 (in scala da 1 a 5) e può essere considerata decisamente positiva.

L'Amministrazione Centrale ha gestito interventi formativi per un totale di impegnato complessivamente speso per attività formative sia manageriali che tecnico-specialistiche di quasi 210.000 euro (in netta riduzione rispetto ai 385.342 euro del 2010).

#### **2.3.4 PROGETTO DI TELELAVORO**

Il progetto si prefigge, nel periodo di sperimentazione, la realizzazione di diversi obiettivi finalizzati alla soddisfazione di esigenze di conciliazione lavoro-famiglia per facilitare l'attività delle dipendenti in rientro dalla maternità obbligatoria. Tali obiettivi possono essere riassunti in:

- possibilità di lavorare, per un periodo definito e concordato con l'Amministrazione, in una sede alternativa rispetto a quella di servizio;
- riduzione di abbandono o di accesso al part-time, senza conseguente riduzione dello stipendio;
- miglioramento della qualità del lavoro, accrescendo il livello di autonomia e responsabilità professionale;
- introduzione di un modello di lavoro flessibile;
- incremento della razionalizzazione delle risorse e delle procedure.

Il progetto per la sperimentazione del telelavoro ha visto il suo avvio ufficiale il 24 giugno 2011 con il convegno "Progetto Telelavoro" rivolto ai dirigenti e ai capi servizio dell'Amministrazione Centrale, al Centro di Ateneo per le biblioteche e al Centro di Calcolo di Ateneo. La prima fase del progetto prevedeva l'effettuazione di interviste a dirigenti (6) e capo servizio (18) dei servizi coinvolti nella sperimentazione (Amministrazione Centrale, CAB e CCA) e mirava a rilevare l'opinione in merito al telelavoro in generale e, partendo dalle caratteristiche del servizio, approfondiva la possibilità di attivare un progetto di telelavoro nel servizio. Successivamente a ciascuna intervista sono state dunque contattate le potenziali telelavoratrici individuate in ciascun servizio. Dopo un primo contatto telefonico o via e-mail è stato consegnato loro il questionario sul telelavoro che poneva alcune domande circa la loro condizione personale e familiare, l'opinione generale sul telelavoro, le attività svolte, la strumentazione necessaria e la volontà di partecipare alla sperimentazione. Nella lista, estratta dalla banca dati del personale, sono state inserite le donne del personale tecnico-amministrativo dei servizi dell'amministrazione centrale, del CAB e del CCA, che hanno avuto un figlio tra il 2009 e la fine del 2011. Sono stati distribuiti 33 questionari.

In collaborazione con il Centro di Calcolo di Ateneo si è tenuto un incontro formativo rivolto alle 11 telelavoratrici individuate come possibili utilizzatrici del telelavoro sugli aspetti tecnologici, tecnici ed etici del progetto. Le telelavoratrici che hanno portato a termine la sperimentazione sono in totale 11; la sperimentazione avrebbe dovuto concludersi a giugno 2012, ma l'apprezzamento dimostrato sia dalle telelavoratrici, sia dai capi servizio e la disponibilità da parte del personale del Centro di Calcolo di Ateneo e dei servizi di supporto coinvolti hanno consentito la prosecuzione della sperimentazione stessa fino alla fine di settembre 2012.

Il NVA apprezza la realizzazione di questo progetto e auspica di poter analizzare i risultati di un'eventuale indagine, svolta presso le telelavoratrici e i servizi coinvolti in questo primo anno, sui punti di forza e di debolezza della sperimentazione.

### **2.3.5 PARI OPPORTUNITÀ**

Gli obiettivi definiti per l'a.a. 2011/12, riferiti alla progettazione di interventi volti alla promozione di azioni positive a favore di tutto il personale dell'Ateneo e della componente studentesca e realizzati nel periodo di riferimento, riguardano:

- la conclusione delle attività della Commissione Rettorale per la costituzione di un Osservatorio di Ateneo per le pari opportunità con particolare attenzione alla verifica annuale (dicembre 2011) dei risultati delle politiche di genere adottate dall'Ateneo e dell'attuazione del Piano di Azioni Positive (PAP) promosso dal Comitato Pari Opportunità;
- la collaborazione per l'attivazione del CUG (Comitato Unico di Garanzia) e di altri organismi di parità in Ateneo (Commissione per le pari opportunità, Osservatorio per le pari opportunità);
- l'attivazione della Sperimentazione di modalità di telelavoro per il personale tecnico amministrativo in Ateneo in collaborazione con i servizi dell'Amministrazione Centrale che si occupano di tale progetto;
- l'implementazione delle funzioni del Servizio Iniziative e attività sociali di Ateneo per la gestione ed il supporto di azioni positive per la promozione di pari opportunità per il personale strutturato e non strutturato e la componente studentesca;
- la costituzione e coordinamento della sezione "Educazione e orientamento di genere" presso il CIRSPG (Centro Interdipartimentale Ricerche e Studi sulle Politiche di Genere);
- la partecipazione in qualità di transfer agent dell'Ateneo di Padova al progetto europeo per l'implementazione di politiche di genere in collaborazione con il gruppo Donne e Scienza e il Servizio Ricerca internazionale.

Il NVA apprezza l'attenzione rivolta alle pari opportunità da parte dell'Ateneo e si augura che l'impegno sia sempre più forte. Suggestisce, inoltre, un'attenzione particolare alle politiche di genere sia negli organi di governo sia nel corpo docente.

### **2.4 RAPPORTO CON I DESTINATARI DEI SERVIZI**

In linea con le indicazioni espresse nei rapporti annuali degli anni precedenti, il NVA si è adoperato per diffondere a livello di Ateneo una sempre maggiore attenzione alla rilevazione della soddisfazione degli utenti e apprezza che l'Ateneo condivida questa ottica e continui nelle rilevazioni presso diversi servizi.

Nel 2012 le indagini di customer satisfaction proposte tra i servizi dell'Amministrazione Centrale hanno riguardato l'attività di front-office svolta presso le sedi del Servizio Segreteria studenti, del Servizio Orientamento e del Servizio Stage e mondo del lavoro. I soggetti coinvolti nel progetto sono stati il Dirigente dell'Area Organizzazione e personale, il Dirigente dell'Area Didattica e servizi agli studenti, i responsabili dei servizi interessati, il Servizio Controllo qualità e trasparenza dell'azione amministrativa incaricato della redazione del progetto, dell'implementazione, del coordinamento dello stesso e della redazione del rapporto conclusivo ed il Centro Multimediale e di E-Learning di Ateneo (CMELA) per la lettura ottica delle schede. Attualmente i dati raccolti sono in fase di elaborazione. Si evidenzia comunque che le importanti innovazioni poste in essere nel 2011, quali, ad esempio, la creazione di sportelli dedicati a specifiche materie ed il rodaggio di Uniweb (il nuovo sistema di gestione della carriera degli

studenti) hanno reso ancora più significativa una nuova rilevazione della percezione che gli studenti hanno dei principali servizi loro offerti dall'Ateneo.

Anche il Sistema Bibliotecario ha rinnovato per il 2012 l'annuale indagine sulla soddisfazione degli utenti. L'indagine ha coinvolto per la prima volta tutte le 39 biblioteche di Ateneo e non, come nelle precedenti edizioni dell'indagine, solo le biblioteche di maggiore complessità che fino ad ora hanno percepito quote del fondo di finanziamento biblioteche. Complessivamente sono stati raccolti 6.328 questionari, pari al 10,5% degli studenti iscritti. La Tabella 25, che presenta i risultati dei questionari riferiti alle biblioteche di maggiore complessità negli ultimi tre anni, mostra come la soddisfazione media dell'utenza stia progressivamente aumentando.

Tabella 25 – Numero dei rispondenti all'indagine di customer satisfaction e relativo grado di soddisfazione nelle biblioteche dell'Ateneo di Padova nel triennio 2010-2012

	2010	2011	2012
Numero questionari	4.740	3.986	5.389
Grado di soddisfazione (scala 1-10)	7,8	7,9	8,4

Fonte: Unipd – Centro di Ateneo per le Biblioteche

A questo proposito si ricorda che a partire dall'anno 2010 il 10% del Fondo Funzionamento Biblioteche viene distribuito sulla base del livello medio di soddisfazione espresso dagli studenti.

Giova ricordare in questa sede anche le indagini di customer satisfaction sulla percezione della qualità dei servizi offerti agli studenti, al personale docente e al personale tecnico-amministrativo, realizzate nell'ambito del progetto Good Practice 2011 (vedi anche paragrafo 3.2.2). Si tratta di indagini realizzate nell'ambito di obiettivi di progetto specifici, ma che possono senz'altro fornire utili spunti di riflessione per una gamma più ampia di servizi, soprattutto se integrati, come da metodologia Good Practice, con i dati di efficienza e di efficacia, laddove possibile.

L'esigenza di estendere le indagini di customer satisfaction sta diventando sempre più forte, anche per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale. Gli indicatori di efficacia percepita, infatti, sono stati utilizzati anche per la pianificazione degli obiettivi 2011 e 2012 e per la valutazione dei risultati di performance individuale dei dirigenti e del Direttore Generale.

Per quanto riguarda la diffusione della Carta dei servizi a livello di Ateneo è allo studio una proposta operativa di introduzione generalizzata della Carta dei servizi che prevede l'ipotesi di costituzione di una Commissione centrale quale primo nucleo di lavoro con il compito di:

- definire uno schema di Carta dei servizi di Ateneo uniforme per tutte le strutture per quanto concerne i principi generali e gli strumenti di garanzia verso gli utenti;
- predisporre linee guida in grado di orientare i servizi e le strutture nella fase di individuazione di standard qualitativi e quantitativi e di indici di misurazione della qualità del servizio;
- coordinare le attività, monitorare e rendicontare periodicamente sullo stato di avanzamento del progetto.

È previsto inoltre l'avvio di una fase sperimentale, da completarsi entro il 2013, che per ora vede coinvolti alcuni servizi dell'Amministrazione Centrale considerati strategici per l'utenza di riferimento. Le strutture decentrate verranno coinvolte in un secondo momento in quanto ancora impegnate nel consolidamento dell'assetto voluto dalla riforma dell'Università.

Il NVA apprezza l'attenzione che l'Ateneo in questo periodo ha rivolto alle tematiche relative al rapporto con i destinatari dei servizi e si augura che continui l'impegno in tale direzione.



## 4. LA RICERCA

L'attività di ricerca dell'Ateneo di Padova nel 2011 si è svolta in 65 dipartimenti, 9 centri interdipartimentali di ricerca e 3 centri interdipartimentali di ricerca e servizi ed è stata organizzata all'interno di 17 aree scientifiche, non del tutto coincidenti con le 14 definite dal Consiglio Universitario Nazionale (CUN). L'articolazione dell'attività di ricerca si può suddividere, come negli anni precedenti, in:

- ricerca finanziata dal bilancio universitario e dal MIUR;
- ricerca finanziata da altre fonti istituzionali;
- ricerca finanziata da fonti europee;
- trasferimento tecnologico.

Come in passato la distribuzione delle risorse assegnate alle aree è stata affidata alle Commissioni di Valutazione nominate dal SA (Commissione Progetti di Ateneo, Commissione Assegni di Ricerca e Commissione Attrezzature Scientifiche), mentre i finanziamenti per le ricerche istituzionali sono stati distribuiti dalle Commissioni Scientifiche di Area.

Nel 2011 l'ANVUR ha avviato il processo di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004-2010 che ha visto impegnati sia i vecchi dipartimenti che i nuovi, disegnati a seguito delle indicazioni dell'art. 2 comma 2 della L. 240/2010. Per far fronte nel migliore dei modi alle impegnative richieste contenute nel bando, l'Ateneo di Padova ha istituito una commissione apposita con il compito di coordinare tutte le attività e le persone coinvolte nel processo.

Dal 2010 è attivo in Ateneo l'Osservatorio della Ricerca che nel 2011 si è occupato principalmente di:

- aggiornamento e utilizzo dell'albo dei revisori utilizzato dalle commissioni di valutazione per l'assegnazione dei finanziamenti alla ricerca di Ateneo dei bandi 2011;
- valutazione ex post delle iniziative promosse dall'Ateneo a sostegno della ricerca;
- elaborazione di proposte per la ridefinizione dei criteri per la ripartizione dei fondi di ricerca di Ateneo;
- passaggio al nuovo sistema di catalogo della produzione scientifica di Ateneo (U-GOV Ricerca)
- avvio del progetto interateneo per la valutazione della produttività scientifica.

Il progetto indicato all'ultimo punto, che coinvolge anche gli Atenei di Bologna, Milano e Torino, ha come obiettivo l'individuazione di criteri comuni di valutazione della produttività scientifica.

### 4.1. I FINANZIAMENTI PER LA RICERCA

Nel 2011 il finanziamento alla ricerca da parte del MIUR non ha avuto variazioni importanti rispetto all'anno precedente: sono stati finanziati sia i PRIN 2009 che e i progetti FIRB. L'Ateneo si è comunque impegnato nel mantenimento di un significativo stanziamento di risorse per la ricerca. Nel 2011 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 (circa 2,1 milioni di euro), Assegni di Ricerca Senior (circa 1,4 milioni di euro), Progetto Giovani

Studiosi (circa 1,4 milioni di euro), Attrezzature Scientifiche (1 milione di euro) per un totale a carico del Bilancio Universitario 2011 di circa 17 milioni di euro.

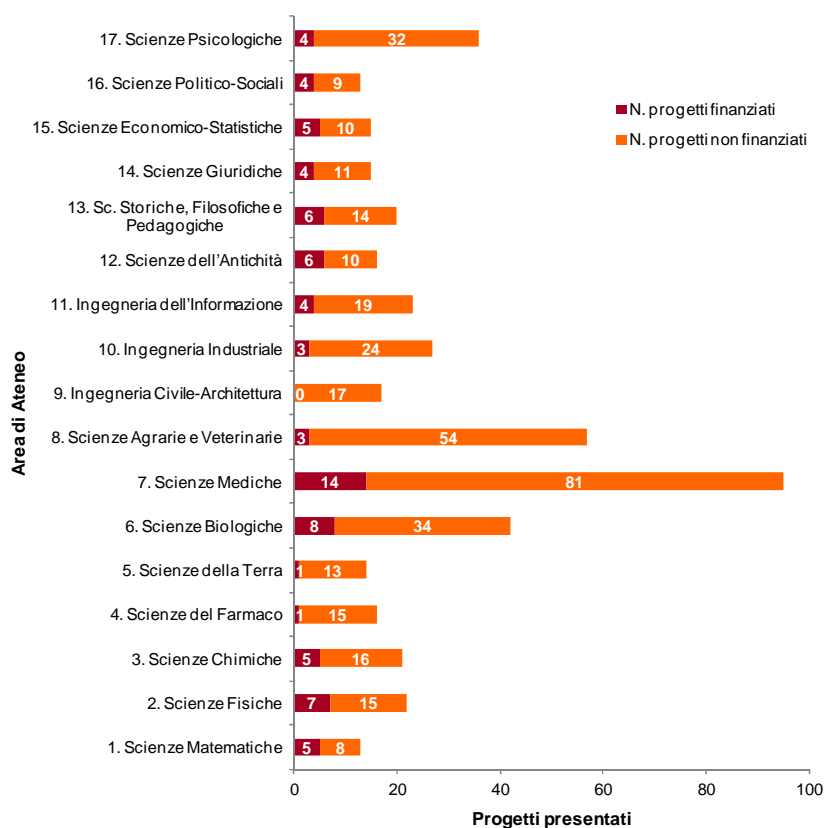
Nel mese di ottobre 2011 si sono concluse le procedure per l'assegnazione del cofinanziamento dei progetti PRIN – Bando 2009 (il bando è stato emanato con il D.M. 51/2010 e con successivo D.M. 76/2010 ne fu prorogata la scadenza).

Il Bando 2009 prevedeva rilevanti innovazioni rispetto ai bandi degli anni precedenti "volte a semplificare le procedure per la presentazione e la successiva gestione dei progetti stessi, nonché a uniformare la procedura italiana a quella europea."

La novità più rilevante riguardava in particolare la modalità di cofinanziamento dei progetti da parte dei singoli Atenei: per la prima volta è stata prevista la possibilità di valorizzare il costo del personale (strutturato e non) che partecipa al progetto secondo il criterio dei full costs nel limite massimo del 30% del costo del progetto. Il cofinanziamento di Ateneo minimo richiesto dal MIUR è stato, pertanto, soddisfatto con la valorizzazione del costo del personale.

In totale sono stati finanziati 80 progetti provenienti dall'Ateneo, le aree che hanno visto il maggior numero di progetti approvati sono state la 7.Scienze Mediche con 14 progetti, la 6.Scienze Biologiche con 8 progetti e la 2.Scienze Fisiche con 7 progetti. Il Cofinanziamento complessivo del MIUR è stato di quasi 4,2 milioni di euro, per un costo complessivo dei progetti di circa 5,9 milioni di euro. Il Grafico 14 riporta il numero di progetti PRIN 2009 complessivamente presentati e quelli approvati, nell'Ateneo, per ogni area scientifica di Ateneo.

Grafico 14 – Numero di progetti PRIN finanziati e non finanziati per area scientifica nell'Ateneo di Padova - bando PRIN 2009



Fonte: Unipd – Servizio Ricerca

Le percentuali di successo dei progetti PRIN 2009 delle università del gruppo di confronto variano tra un massimo del 20,4% (Roma-La Sapienza) ad un minimo del 15% (Torino). In questa graduatoria, che vede i grandi atenei sostanzialmente allineati con la stessa percentuale di successo, Padova registra una percentuale di successo del 17,5%.

Il finanziamento di progetti FIRB è stato erogato attraverso due modalità: gli accordi di programma e i progetti “futuro in ricerca” (bando 2010). Nel primo caso i programmi di ricerca erano limitati ai settori della biomedicina e delle nanotecnologie e i coordinatori proponenti potevano essere docenti o ricercatori di ruolo presso atenei e/o enti pubblici di ricerca, che negli ultimi tre anni (dal 2007 al 2010) non fossero risultati assegnatari di fondi FIRB, e che fossero in possesso di un H index degli ultimi dieci anni (dal 2000 al 2010) non inferiore a 25. Nel 2011 sono stati stipulati tra Ateneo di Padova e MIUR accordi di programma che hanno portato al finanziamento di 13 unità locali per un ammontare totale di circa 3,7 milioni di euro e un costo totale dei progetti di oltre 4,9 milioni di euro (Tabella 26).

Tabella 26 – Cofinanziamento progetti FIRB per area scientifica nell'Ateneo di Padova – accordi di programma (bando 2010)

Area scientifica di Ateneo	N. progetti finanziati	Finanziamento MIUR (in euro)	Costo totale (in euro)
3. Scienze Chimiche	5	1.254.228	1.682.477
6. Scienze Biologiche	2	848.011	1.147.158
7. Scienze mediche	6	1.618.186	2.089.089
TOTALE	13	3.720.425	4.918.724

Fonte: Unipd – Servizio Ricerca

Per quanto concerne il bando “futuro in ricerca” sono stati selezionati 7 progetti, per un cofinanziamento di quasi 1,3 milioni di euro e un costo totale di circa 1,6 milioni di euro.

È continuata, in modo consistente la partecipazione a bandi emessi dalla Regione Veneto, dalle Fondazioni bancarie e da Telethon, da Ministeri diversi dal MIUR e dall'Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro (AIRC).

Il progetto di ricerca più importante, finanziato su fondi regionali, è quello concernente il “Polo di ricerca nel settore del Fotovoltaico” cui parteciperanno ricercatori di 5 dipartimenti. Il progetto si articola in 7 pacchi di lavoro che vanno dallo studio dei materiali alla produzione di celle al trasferimento tecnologico; è iniziato nel febbraio 2011 e durerà 3 anni. La Regione Veneto ha concesso un finanziamento di 1,7 milioni di euro cui si aggiungono un cofinanziamento di quasi 700.000 euro a carico del Bilancio Universitario per acquisto di attrezzature e materiali e un cofinanziamento analogo in valore di tempi/persona del personale universitario impegnato.

Infine, nel corso del 2011 è proseguita la partecipazione dell'Ateneo ai vari programmi di finanziamento provenienti dalla UE in particolare al VII Programma Quadro.

Nel 2011 il finanziamento complessivo derivante dalla partecipazione dell'Ateneo ai vari programmi di finanziamento provenienti dalla UE in particolare al VII Programma Quadro è stato di oltre 9,2 milioni di euro.

La Tabella 27 riporta il numero e l'ammontare complessivo dei finanziamenti di tutti i progetti attivi al 31.12.2011.

Tabella 27 – Numero complessivo di progetti e importo dei finanziamenti per programma UE attivi al 31.12.2011

Programma Specifico	N. progetti	Finanziamento (in euro)
Cooperation	79	21.756.712
Capacities	11	2.633.743
People	19	3.878.905
Ideas	8	7.491.658
Euratom	1	22.500
JTI	9	1.618.308
Altri Programmi UE	24	3.192.187
<b>TOTALE</b>	<b>151</b>	<b>40.594.013</b>

Fonte: CNVSU – Rilevazione Nuclei 2012

Alla fine del 2011 risultavano attivi sul VII Programma Quadro 127 progetti finanziati. Il totale complessivo finanziato ammonta a circa 40,6 milioni di euro.

Passando al dettaglio, si possono analizzare le entrate per ricerca delle strutture decentrate e, in seguito, confrontarle con quelle analoghe degli atenei del gruppo di riferimento. La Tabella 28 elenca le entrate per ricerca, secondo le fonti di finanziamento, divise per area CUN. Le aree più attive nell'ottenere finanziamenti dall'UE sono l'area 11.Ingegneria dell'informazione, l'area 2.Scienze fisiche, l'area 6.Scienze biologiche e l'area 7.Scienze mediche. I finanziamenti da soggetti pubblici diversi dal MIUR e da soggetti privati interessano principalmente la ricerca medica.

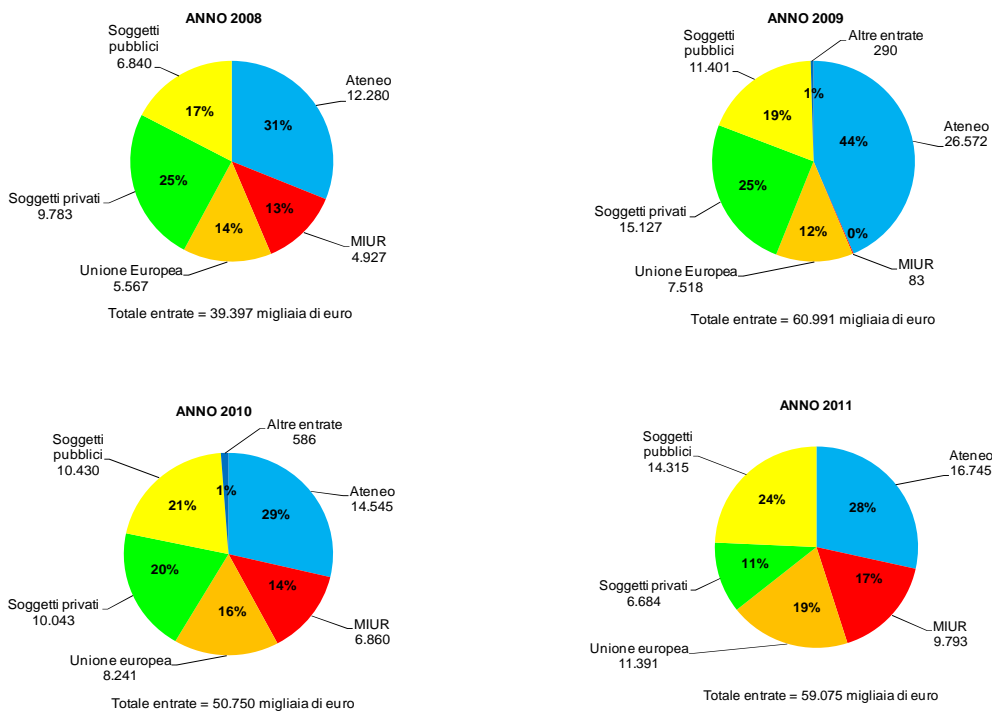
Tabella 28 – Entrate medie per ricerca dei dipartimenti dell'Ateneo di Padova per area scientifica di Ateneo nel 2011

Area scientifica di Ateneo	Entrate (in migliaia di euro) da:						
	UE	MIUR	Soggetti pubblici	Soggetti privati	Ateneo	Altre entrate	Totale
1. Scienze Matematiche	78	160	11	3	436	0	687
2. Scienze Fisiche	1.694	902	259	98	1.075	0	4.028
3. Scienze Chimiche	38	1.584	38	2	1.232	0	2.894
4. Scienze del Farmaco	30	84	173	125	590	4	1.007
5. Scienze della Terra	204	100	135	7	575	0	1.022
6. Scienze Biologiche	1.220	1.816	900	1.764	2.192	16	7.907
7. Scienze Mediche	1.187	2.153	2.099	1.977	2.288	52	9.756
8. Scienze Agrarie e Veterinarie	696	331	2.934	535	1.484	8	5.987
9. Ingegneria Civile-Architettura	571	374	503	187	636	0	2.271
10. Ingegneria Industriale	780	262	275	535	770	1	2.623
11. Ingegneria dell'Informazione	2.713	362	900	136	1.327	15	5.453
12. Scienze dell'Antichità	0	403	222	299	720	0	1.644
13. Scienze Storiche, Filosofiche e Pedagogiche	23	264	666	13	591	0	1.558
14. Scienze Giuridiche	11	234	22	5	301	30	602
15. Scienze Economico-Statistiche	984	250	25	33	575	0	1.868
16. Scienze Politico-Sociali	107	276	153	9	255	0	800
17. Scienze Psicologiche	622	236	120	178	748	1	1.905
<b>TOTALE</b>	<b>10.959</b>	<b>9.790</b>	<b>9.434</b>	<b>5.907</b>	<b>15.796</b>	<b>125</b>	<b>52.011</b>

Fonte: CNVSU – Rilevazione Nuclei 2012

Il Grafico 15 confronta le percentuali di entrate per la ricerca da varie fonti negli ultimi 4 anni. Le quote di finanziamento provenienti da soggetti pubblici e dall'UE negli ultimi anni si sono sostanzialmente stabilizzate in percentuale, pur con piccole oscillazioni. Si nota la diminuzione di finanziamenti provenienti da soggetti privati, probabilmente sintomo della crisi economica che scoraggia l'investimento in ricerca.

Grafico 15 – Composizione percentuale e in valore assoluto (in migliaia di euro) delle entrate di ricerca per tipologia di ente finanziatore relativamente ai dipartimenti e centri interdipartimentali nell'Ateneo negli anni 2008-2011<sup>13</sup>

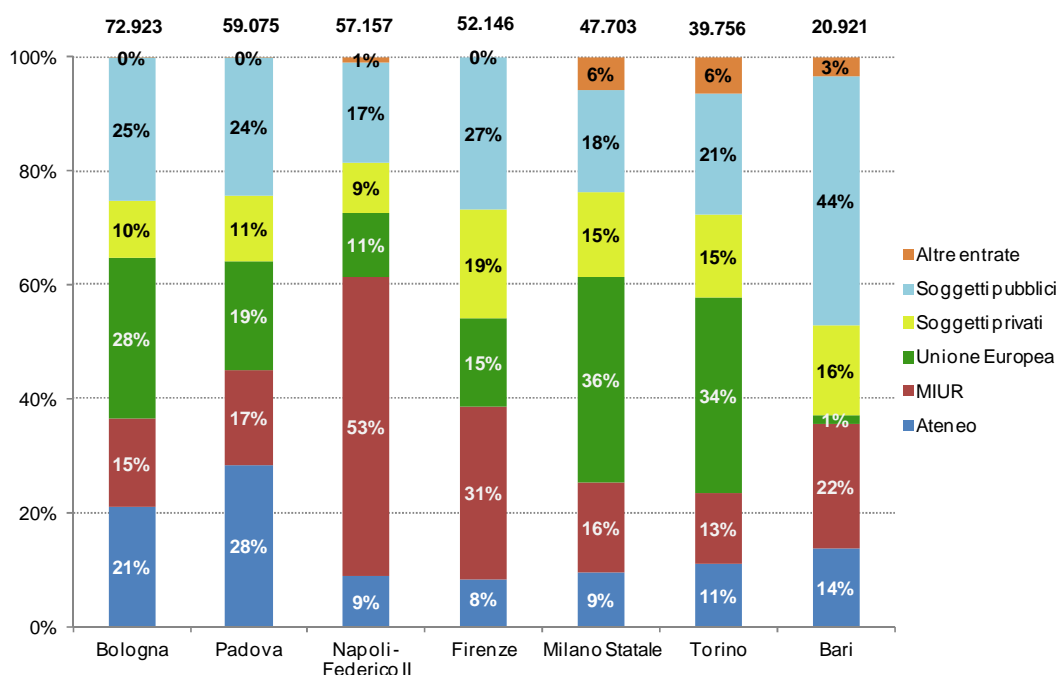


Fonte: CNVSU – Rilevazione Nuclei (dati provvisori per il 2011)

Il Grafico 16 confronta le percentuali di entrate per la ricerca (anno 2011) nelle università del gruppo di confronto. Padova è la seconda per entrate in valore assoluto. Rispetto all'anno precedente anche nel 2011 l'Ateneo investe in percentuale più delle altre università. Come già accennato, la capacità di attrarre finanziamenti da soggetti privati è diminuita per l'Ateneo, rispetto al 2010, ma è ugualmente diminuita per tutti gli altri atenei del gruppo di confronto, ad eccezione di Bologna che registra un incremento di due punti percentuali. È positivo sottolineare che la percentuale delle entrate da MIUR e da UE è salita per l'Ateneo dal 30% al 36%; per contro, l'Ateneo di Bologna con il quale si faceva nel 2010 un confronto, ha visto questo indicatore diminuire dal 46% al 43%.

<sup>13</sup> I dati provenienti dalla Rilevazione Nuclei sono dati contabili. Le entrate da Ateneo non contengono il finanziamento degli assegni di ricerca.

Grafico 16 – Valore assoluto (in migliaia di euro) e composizione percentuale delle entrate di ricerca per tipologia di ente finanziatore relativamente ai dipartimenti e centri interdipartimentali nel gruppo di confronto nell'anno 2011\*



\* Non sono stati riportati i dati relativi all'Ateneo di Roma-La Sapienza perché non coerenti con i dati pubblicati nella Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca pubblicata nel sito web dell'Ateneo stesso.

Fonte: CNVSU – Rilevazione Nuclei 2012 (dati provvisori)

## 4.2. PRODOTTI DELLA RICERCA

Da gennaio 2012 l'Ateneo ha adottato U-GOV Ricerca al posto del catalogo SAPERI 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 ad 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.

L'avvio della VQR 2004-2010 ha dato un impulso incisivo al caricamento dei prodotti nel database e alla loro 'pulizia'. Grazie ad un considerevole impegno da parte dei docenti dell'Ateneo, che hanno dovuto inserire, correggere, adeguare i dati relativi ai loro prodotti scientifici entro i primi mesi del 2012, il catalogo U-GOV Ricerca dispone ora di una banca dati pressoché completa e aggiornata.

Il cambio del sistema di catalogazione e l'avvio del processo di VQR 2004-2010 hanno contribuito a migliorare i risultati relativi alle performance dei docenti dell'Ateneo in merito alla produttività scientifica.

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 (2009-2011).

Considerando i 2.023 docenti presenti continuativamente in Ateneo nel triennio 2009-2011, il 94,3% pubblica (con riferimento a tutte le tipologie di pubblicazione) almeno due volte nel periodo di riferimento (Tabella 29). I docenti pubblicano mediamente 18,6 lavori per triennio, dato che varia all'interno delle aree scientifiche di Ateneo, rispecchiando le diverse caratteristiche delle stesse.

Tabella 29 – Numero di docenti presenti in Ateneo continuativamente negli anni 2009-2011, percentuale di docenti attivi nei trienni 2009-2011 e 2008-2010, 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 2009-2011			N. medio di prodotti scientifici pubblicati dal singolo docente nel triennio 2009-2011
	N.	% che ha pubblicato almeno due volte		
		2009-2011	2008-2010*	
1. Scienze Matematiche	116	85,3	81,7	7,7
2. Scienze Fisiche	97	97,9	95,8	37,0
3. Scienze Chimiche	86	97,7	94,5	18,3
4. Scienze del Farmaco	58	98,3	96,9	15,5
5. Scienze della Terra	49	98,0	94,2	19,2
6. Scienze Biologiche	160	95,0	94,2	15,3
7. Scienze Mediche	321	91,0	85,0	29,1
8. Scienze Agrarie e Veterinarie	174	97,7	95,5	20,0
9. Ingegneria Civile-Architettura	64	95,3	87,7	20,6
10. Ingegneria Industriale	126	95,2	93,7	23,0
11. Ingegneria dell'Informazione	95	96,8	92,8	24,9
12. Scienze dell'Antichità	142	94,4	93,2	10,4
13. Scienze Storiche, Filosofiche e Pedagogiche	114	98,2	94,3	11,8
14. Scienze Giuridiche	122	85,2	77,0	9,3
15. Scienze Economico-Statistiche	121	92,6	92,7	10,3
16. Scienze Politico-Sociali	57	96,5	93,1	11,9
17. Scienze Psicologiche	121	99,2	97,6	16,0
TOTALE	2.023	94,3	91,0	18,6

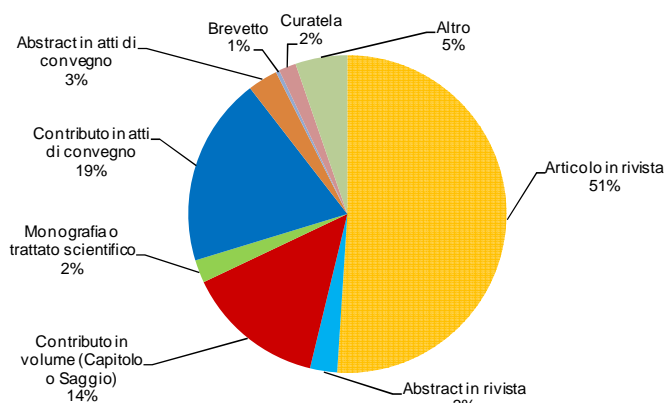
\* I dati relativi al triennio 2008-2010 provengono dalla banca dati "Saperi" gestita dal Cineca.

Fonte: Unipd – Elaborazioni dell'ufficio di supporto al NVA su dati della Banca dati U-GOV Ricerca

L'inattività vede punte del 14,8% per l'area 14.Scienze Giuridiche, del 14,7% per l'area 1.Scienze Matematiche e del 9% per l'area 7.Scienze Mediche.

Per effetto dell'implementazione della nuova banca dati, per lo stimolo all'inserimento dei prodotti al suo interno fornito dalla VQR e per l'uscita per pensionamento di docenti "anziani" e spesso poco attivi, rispetto al triennio 2008-2010 la percentuale di docenti attivi è aumentata in modo significativo praticamente in tutte le aree. Particolarmente significativi sono gli aumenti percentuali di "docenti attivi" nell'area 7.Scienze Mediche, nella 9.Ingegneria Civile-Architettura e nella 14.Scienze Giuridiche. Considerando la totalità della produzione, il 51% è rappresentato da articoli su rivista, il 19% da contributi in atti di convegno, il 14% da contributo in volume, e la parte restante (16%) distribuita tra abstract in rivista, abstract in atti di convegno, monografia o trattato scientifico, brevetto, curatela e altre tipologie (Grafico 17).

Grafico 17 – Composizione percentuale dei prodotti scientifici distinti per tipologia, pubblicati dai docenti presenti in Ateneo continuativamente negli anni 2009-2011 (sul totale delle pubblicazioni senza duplicazioni)



Fonte: Unipd – Elaborazioni dell'ufficio di supporto al NVA su dati della Banca dati U-GOV Ricerca

Considerando le diverse tipologie di prodotto è interessante osservare 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”.

Con riferimento alle più importanti tipologie di prodotti scientifici (monografia, articolo su rivista, articolo su libro e brevetti), vengono riportati nelle Tabella 30, Tabella 31 e Tabella 32 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 2009-2011 quasi il 17% dei docenti pubblica 1-2 monografie: questo tipo di produzione è particolarmente presente nelle aree, 13.Scienze Storiche, Filosofiche e Pedagogiche (il 41,2% dei docenti predilige questo tipo di pubblicazione) e 16.Scienze Politico-Sociali (40,4%). Un elevato impegno si registra nella pubblicazione di articoli su rivista: quasi il 56% dei docenti, infatti, pubblica almeno 5 articoli nel triennio con punte nelle aree 2.Scienze Fisiche (83,5%), 3.Scienze Chimiche (81,4%), 7.Scienze Mediche (81,3%) e 4.Scienze del Farmaco (77,6%). L'elevata produttività dei docenti delle aree citate è anche sottolineata dal numero medio di pubblicazioni per docente che sono rispettivamente 34,1 – 12,1 – 19,2 e 9,7. I contributi in volume sono pubblicati dal 52,6% dei docenti che in gran parte si sofferma sulla stesura di 1-2 prodotti, anche in questo caso ci sono aree con maggiore produttività scientifica: infatti i docenti pubblicano 5 o più articoli su libro nelle aree 16.Scienze Politico Sociali (47,4%), 13.Scienze Storiche, Filosofiche e Pedagogiche (42,1%) e nell'area 12.Scienze dell'Antichità (38%), con 5,5 – 4,4 e 4,4 prodotti medi per docente, rispettivamente. 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 attivi<sup>14</sup> sono quelli collocati nelle aree 11.Ingegneria dell'Informazione (24,2%) e 3.Scienze Chimiche (16,3%).

<sup>14</sup> Nel caso dei brevetti, per docente attivo si intende sia l'inventore sia colui che ha depositato il brevetto stesso, tenendo conto anche di quanto stabilito nell'art. 1 comma 3 del Regolamento Brevetti dell'Università degli Studi di Padova.



Tabella 30 – Composizione percentuale dei docenti presenti in Ateneo continuativamente negli anni 2009-2011 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	87,9	11,2	0,9	0,0	0,1	
2. Scienze Fisiche	87,6	10,3	1,0	1,0	0,2	
3. Scienze Chimiche	95,3	4,7	0,0	0,0	0,0	
4. Scienze del Farmaco	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
5. Scienze della Terra	83,7	12,2	4,1	0,0	0,3	
6. Scienze Biologiche	95,6	3,1	1,3	0,0	0,1	
7. Scienze Mediche	88,5	10,3	1,2	0,0	0,2	
8. Scienze Agrarie e Veterinarie	86,8	11,5	1,1	0,6	0,2	
9. Ingegneria Civile-Architettura	76,6	17,2	0,0	6,3	0,6	
10. Ingegneria Industriale	78,6	19,8	0,8	0,8	0,3	
11. Ingegneria dell'Informazione	86,3	10,5	3,2	0,0	0,2	
12. Scienze dell'Antichità	65,5	28,2	5,6	0,7	0,6	
13. Scienze Storiche, Filosofiche e Pedagogiche	55,3	41,2	3,5	0,0	0,6	
14. Scienze Giuridiche	72,1	23,8	3,3	0,8	0,4	
15. Scienze Economico-Statistiche	71,1	26,4	2,5	0,0	0,4	
16. Scienze Politico-Sociali	52,6	40,4	5,3	1,8	0,9	
17. Scienze Psicologiche	66,9	21,5	9,9	1,7	0,7	
TOTALE	80,4	16,5	2,5	0,6	0,3	

Fonte: Unipd – Elaborazioni dell'ufficio di supporto al NVA su dati della Banca dati U-GOV Ricerca

Tabella 31 – Composizione percentuale dei docenti presenti in Ateneo continuativamente negli anni 2009-2011 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	12,9	29,3	28,4	29,3	4,1	
2. Scienze Fisiche	2,1	8,2	6,2	83,5	34,1	
3. Scienze Chimiche	3,5	3,5	11,6	81,4	12,1	
4. Scienze del Farmaco	3,4	6,9	12,1	77,6	9,7	
5. Scienze della Terra	2,0	4,1	22,4	71,4	8,9	
6. Scienze Biologiche	2,5	10,0	16,9	70,6	9,8	
7. Scienze Mediche	7,5	5,9	5,3	81,3	19,2	
8. Scienze Agrarie e Veterinarie	4,0	10,9	16,1	69,0	8,4	
9. Ingegneria Civile-Architettura	18,8	28,1	12,5	40,6	6,2	
10. Ingegneria Industriale	9,5	10,3	12,7	67,5	9,4	
11. Ingegneria dell'Informazione	8,4	22,1	14,7	54,7	8,5	
12. Scienze dell'Antichità	28,9	38,0	23,9	9,2	1,9	
13. Scienze Storiche, Filosofiche e Pedagogiche	22,8	33,3	27,2	16,7	2,8	
14. Scienze Giuridiche	26,2	41,0	14,8	18,0	2,5	
15. Scienze Economico-Statistiche	9,9	25,6	21,5	43,0	4,2	
16. Scienze Politico-Sociali	24,6	31,6	22,8	21,1	2,7	
17. Scienze Psicologiche	2,5	13,2	13,2	71,1	8,7	
TOTALE	10,8	18,0	15,6	55,7	9,9	

Fonte: Unipd – Elaborazioni dell'ufficio di supporto al NVA su dati della Banca dati U-GOV Ricerca

Tabella 32 – Composizione percentuale dei docenti presenti in Ateneo continuativamente negli anni 2009-2011 che hanno pubblicato ARTICOLI SU LIBRO, distinta per numerosità di prodotti e per area scientifica

Area scientifica di Ateneo	ARTICOLO SU LIBRO				
	% di docenti che hanno pubblicato				N. medio di articoli su libro per singolo docente
	0 articoli su libro	1-2 articoli su libro	3-4 articoli su libro	5 o più articoli su libro	
1. Scienze Matematiche	69,0	20,7	6,0	4,3	0,9
2. Scienze Fisiche	78,4	19,6	1,0	1,0	0,4
3. Scienze Chimiche	54,7	30,2	9,3	5,8	1,9
4. Scienze del Farmaco	60,3	32,8	5,2	1,7	0,6
5. Scienze della Terra	55,1	26,5	2,0	16,3	1,6
6. Scienze Biologiche	75,6	20,6	2,5	1,3	0,4
7. Scienze Mediche	66,4	24,0	5,0	4,7	0,9
8. Scienze Agrarie e Veterinarie	60,9	27,6	7,5	4,0	1,0
9. Ingegneria Civile-Architettura	31,3	32,8	25,0	10,9	2,2
10. Ingegneria Industriale	54,0	24,6	11,9	9,5	1,5
11. Ingegneria dell'Informazione	48,4	34,7	12,6	4,2	1,2
12. Scienze dell'Antichità	12,7	26,8	22,5	38,0	4,4
13. Scienze Storiche, Filosofiche e Pedagogiche	8,8	28,9	20,2	42,1	4,4
14. Scienze Giuridiche	20,5	35,2	13,9	30,3	3,7
15. Scienze Economico-Statistiche	28,9	27,3	19,0	24,8	3,1
16. Scienze Politico-Sociali	8,8	24,6	19,3	47,4	5,5
17. Scienze Psicologiche	22,3	42,1	12,4	23,1	2,8
TOTALE	47,4	27,5	10,7	14,4	2,0

Fonte: Unipd – Elaborazioni dell'ufficio di supporto al NVA su dati della Banca dati U-GOV Ricerca

#### 4.3. TRASFERIMENTO DI CONOSCENZE E TECNOLOGIE, AVVIO E SVILUPPO DI IMPRESE SPIN-OFF

Nel 2011 l'attività brevettuale dell'Ateneo ha segnato il record storico in termini di numero di nuove domande di brevetto depositate: 24, di cui 13 in Italia, 5 direttamente a livello internazionale secondo il Patent Cooperation Treaty (PCT), 4 direttamente negli USA e 2 in altri paesi (Tabella 33).

A fine 2011 le invenzioni brevettate a nome dell'Università erano 132, di cui 68 anche all'estero. Inoltre nel corso dell'anno è stata depositata una domande di marchio nazionale, che ha portato a 14 il numero di marchi registrati a nome dell'Ateneo.

Tabella 33 – Numero di brevetti depositati dall'Ateneo di Padova e di spin-off costituiti dal 2007 al 2011

Descrizione	2007	2008	2009	2010	2011
N. brevetti depositati	17	12	18	17	24
N. spin-off	5	3	5	9	7

Fonte: Unipd - Servizio Trasferimento di Tecnologia

Sul fronte della valorizzazione della ricerca, le attività relative ai brevetti hanno fruttato all'Università nel 2011 entrate per 24.000 euro, comprendenti royalties, corrispettivi da cessione di brevetti e contratti di opzione.

È continuata anche nel 2011 la consulenza ai docenti che intendono avviare uno spin-off universitario e sono state costituite 7 nuove imprese, in lieve calo rispetto all'anno precedente a causa dell'emanazione del nuovo regolamento MIUR sugli spin-off, che ha costretto le università a rivedere i propri regolamenti, bloccando di fatto l'autorizzazione degli spin-off nell'ultimo trimestre dell'anno.

La maggior parte dei soci dei nuovi spin-off sono docenti dell'Ateneo e loro collaboratori, ma in 2 casi lo spin-off ha un'impresa tra i soci. In tal modo, il numero totale degli spin-off costituiti è arrivato a 50, di cui 20 sono partecipati dall'Università con una quota del 5% acquisita gratuitamente in cambio della concessione dell'uso del sigillo, come previsto dal regolamento spin-off.

Nel corso del 2011 è stata ceduta la partecipazione del 5% nello spin-off Cap Research Srl alla controllante Cap Spa, con un incasso complessivo di oltre 8.000 euro.

Mediante il progetto IMPRESA, promosso dal Consorzio IMPAT, 7 spin-off hanno potuto beneficiare complessivamente di consulenze professionali per un controvalore di 48.000 euro, una borsa di studio annuale del valore di 12.500 euro, 3 giornate di formazione imprenditoriale intensiva, 3 seminari online relativi alla proprietà intellettuale, nonché contributi in conto capitale per 45.400 euro.

Sul fronte della finanza early-stage, nel 2011 è proseguita l'attività del BAN Veneto, il Business Angel Network promosso dall'Università insieme con la Confindustria di Padova e il Parco Scientifico Tecnologico Galileo, che funge da luogo di incontro tra neoimprenditori che hanno appena avviato uno start-up high-tech e investitori interessati ad impegnare risorse personali in progetti di impresa ad alto tasso di innovazione.

Anche l'incubatore universitario Start Cube ha proseguito la sua attività, ospitando a fine anno 13 imprese, che si aggiungono alle 28 imprese già uscite con successo. Inoltre è stata organizzata la decima edizione della business plan competition Start Cup Veneto.

Per la prima volta nella storia un team veneto ha primeggiato a livello nazionale: il gruppo di ricercatori padovani "ETA Semiconductor" ha vinto il primo premio nella sezione Green Technology del Premio Nazionale Innovazione. Il progetto intende reinventare i convertitori di potenza integrati in maniera tale da ridurre i costi, lo spazio occupato e il numero di componenti necessari per fabbricarli, aumentando allo stesso tempo le prestazioni e l'efficienza del sistema rispetto alle soluzioni più convenzionali dei competitori.

Nel 2011 il Servizio Trasferimento di Tecnologia dell'Università di Padova ha continuato a svolgere la funzione di sportello tecnologico per le imprese, rispondendo alle richieste di aziende che hanno un'esigenza tecnologica e desiderano entrare in contatto con un ricercatore in possesso di competenze utili a risolvere il loro problema.

Circa 130 aziende hanno contattato l'ufficio nel corso dell'anno, esponendo la propria richiesta di collaborazione e trovando risposta alle loro esigenze. Inoltre anche nel 2011 è stato realizzato il progetto InTesi con il Parco Galileo di Padova, che ha attribuito premi per venti tesi di laurea a carattere innovativo sull'economia locale, in collaborazione con imprese del territorio.

Infine, nel corso dell'anno è variato l'assetto organizzativo della Padova University Press, che è passata sotto la responsabilità del Servizio Sviluppo Progetti. È stato approvato il regolamento che disciplina i rapporti di natura economica tra la casa editrice e i proponenti delle opere da

pubblicare. È stato nominato un nuovo comitato editoriale, con il compito di affiancare il delegato nella valutazione delle proposte editoriali e nelle scelte strategiche. La nuova gestione e l'incremento delle risorse dedicate ha consentito un sensibile aumento dell'attività rispetto al 2010: nel 2011 sono state edite 11 pubblicazioni e 2 riviste, che hanno procurato anche un utile economico.

## 5. LA DIDATTICA

La didattica, insieme alla ricerca e alla gestione economico-finanziaria, rappresenta una delle principali attività dell'Ateneo. Essa assume un ruolo sempre più rilevante anche alla luce delle nuove prospettive introdotte dal D.Lgs. 19/2012 per dar corso alle attività di valutazione delle sedi e dei Corsi di Studio (CdS) e alle successive proposte di valutazione dell'ANVUR con il procedimento Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA).

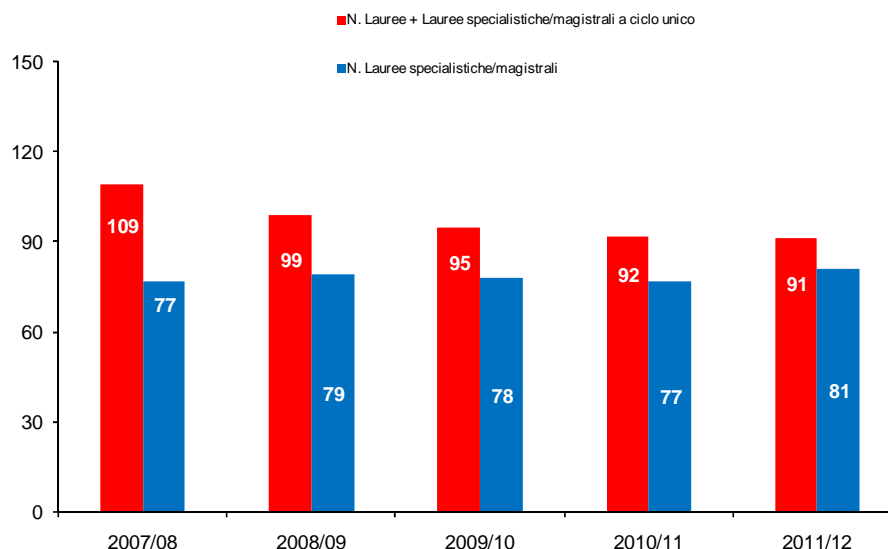
L'introduzione del concetto di Assicurazione della Qualità (AQ), disposto dalla normativa nazionale in raccordo con il contesto internazionale, prevede che gli atenei adottino un sistema di azioni di progettazione, messa in opera, monitoraggio e controllo della qualità della didattica. In tale ambito svolge una funzione centrale, insieme a molti altri soggetti dell'ateneo, il Presidio di Qualità che ha come principale compito quello di garantire il corretto svolgimento delle procedure di AQ di tutto l'ateneo.

Nell'Ateneo di Padova è stato attivato il Presidio di Qualità della Didattica, ancora prima che l'attuale normativa lo prevedesse. Il Presidio in questi anni ha operato costantemente sui diversi aspetti che hanno contribuito al miglioramento continuo della didattica, non ultimo quello della valutazione degli insegnamenti impartiti in ateneo attraverso le opinioni degli studenti.

### 5.1. CORSI DI LAUREA E DI LAUREA SPECIALISTICA/MAGISTRALE

Negli anni si è assistito ad una razionalizzazione dell'offerta di CdS di primo e secondo livello, in linea con le indicazioni ministeriali, passando da 109 Corsi di laurea nell'a.a. 2006/07 a 91 nell'a.a. 2011/12. I Corsi di laurea magistrale invece sono lievemente aumentati nell'ultimo anno. (Grafico 18).

Grafico 18 – Numero di CdS attivati nell'Ateneo di Padova dall'a.a. 2007/08 all'a.a. 2011/12



*I CdS con più sedi o più canali (nel caso del CdS di Medicina e Chirurgia) sono stati conteggiati una sola volta. Fino all'a.a. 2010/11 i CdS attivi si riferiscono sia al D.M. 509/1999 sia al D.M. 270/2004. Dall'a.a. 2010/11 tutti i CdS attivi sono riferiti al D.M. 270/2004.*

Fonte: MIUR – banca dati OFF.F

La Tabella 34 riassume l'articolazione dell'offerta formativa di primo e secondo livello nell'a.a. 2011/12, con l'indicazione della differenza in numero di CdS rispetto all'anno accademico precedente.

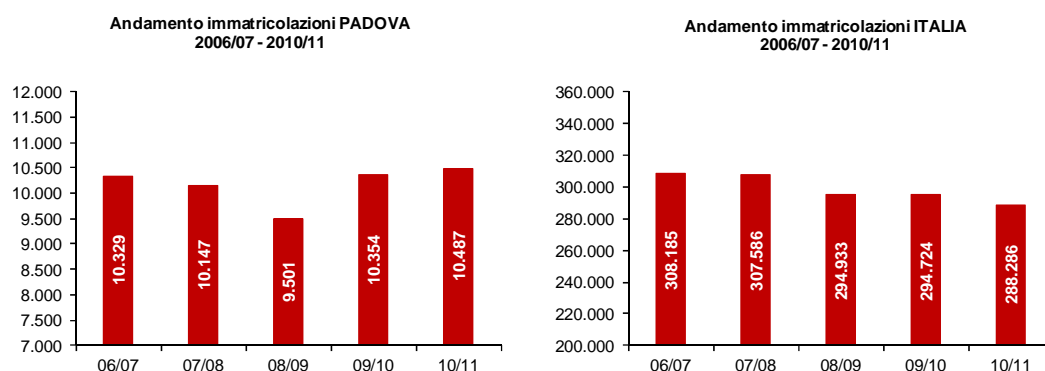
Tabella 34 – Numero di CdS attivati nell'a.a. 2011/12 nell'Ateneo di Padova, con l'indicazione tra parentesi della differenza rispetto all'a.a. 2010/11

Facoltà	Corsi di laurea	Corsi di laurea magistrale	Corsi di laurea magistrale a ciclo unico
Agraria	7 (-1)	5	
Economia	1	3	
Farmacia	1	1	2
Giurisprudenza	1	0	1
Ingegneria	12	16	1
Lettere e Filosofia	10	15 (+3)	
Medicina e Chirurgia	18	5	2
Medicina Veterinaria	1	1	1
Psicologia	5	7	
Scienze della Formazione	4	7 (+1)	1
Scienze MM.FF.NN.	14	14	
Scienze Politiche	5	6	
Scienze Statistiche	3	1	
<b>TOTALE</b>	<b>83</b>	<b>81 (+4)</b>	<b>8</b>

Fonte: MIUR – banca dati OFF.F

Dopo un iniziale aumento delle immatricolazioni con l'introduzione della riforma, a partire dall'a.a. 2001/02, si sono verificate progressive lievi diminuzioni, arrivando a 9.501 immatricolati nell'a.a. 2008/09. Dall'anno successivo questa tendenza si è interrotta e nell'a.a. 2010/11 gli immatricolati sono aumentati a 10.487 (massimo degli ultimi cinque anni). A livello nazionale è invece continuato il calo delle immatricolazioni (Grafico 19).

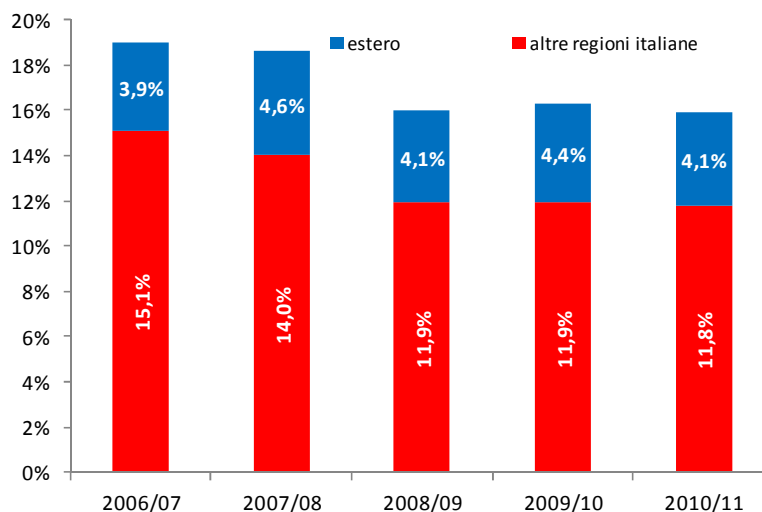
Grafico 19 – Andamento delle immatricolazioni nell'Ateneo di Padova e in Italia dall'a.a. 2006/07 all'a.a. 2010/11



Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica, Unipd – Servizio Studi Statistici

Per quanto riguarda la provenienza degli immatricolati l'11,8% proviene da fuori regione e il 4,1% dall'estero (Grafico 20). Sia per i provenienti da fuori regione che per i provenienti dall'estero la situazione è sostanzialmente stabile rispetto a quella dei due anni precedenti.

Grafico 20 – Percentuale di immatricolati dell'Ateneo di Padova provenienti<sup>15</sup> da fuori regione dall'a.a. 2006/07 all'a.a. 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Studi Statistici

## 5.2. CARRIERA DEGLI STUDENTI

I grafici e le tabelle seguenti prendono in esame i principali indicatori disponibili circa il successo/insuccesso degli studenti nella loro carriera: mancate iscrizioni al secondo anno (Grafico 21), tasso di inattività (Grafico 22) e numero medio di Crediti Formativi Universitari (CFU) acquisiti per studente (Grafico 23).

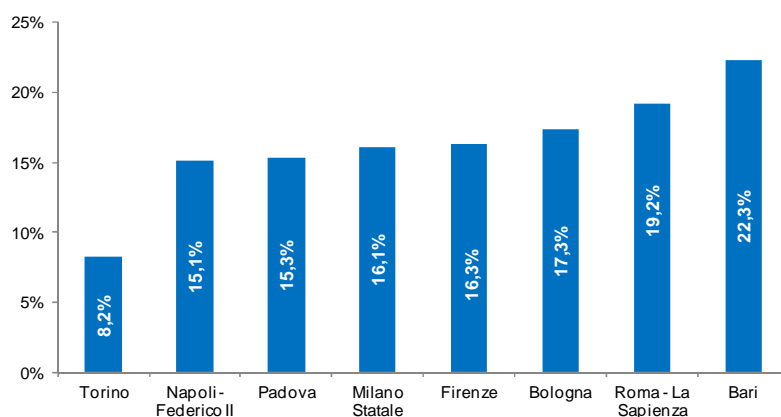
Il Grafico 21 evidenzia che le mancate iscrizioni al secondo anno dell'Ateneo di Padova sono il 15,3%, il terzo dato più basso tra gli atenei del gruppo di confronto.

Relativamente al tasso di inattività, nell'ateneo patavino il 13,3% degli iscritti non ha acquisito CFU nell'anno solare di riferimento (Grafico 22). Per quanto in presenza di un dato preoccupante, si segnala che l'Università di Padova ha comunque il tasso di inattività più basso all'interno del gruppo di confronto.

Il Grafico 23, relativo al numero medio di CFU acquisiti, è complementare al precedente e dalla sua lettura risulta che gli studenti dell'Ateneo di Padova ottengono in media 37,9 CFU nel 2011, in prima posizione rispetto agli studenti del gruppo di confronto.

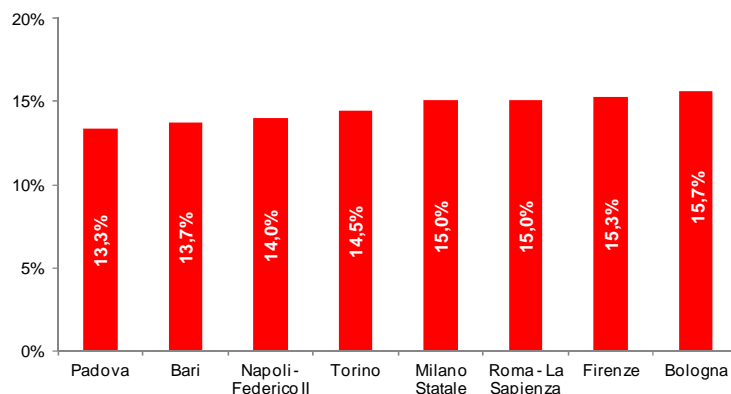
<sup>15</sup> Per provenienza geografica si intende la provincia di residenza per i cittadini italiani e lo stato estero di cittadinanza per gli stranieri.

Grafico 21 – Percentuale di mancate iscrizioni al secondo anno rispetto al numero di immatricolati nel gruppo di confronto nell'a.a. 2010/11



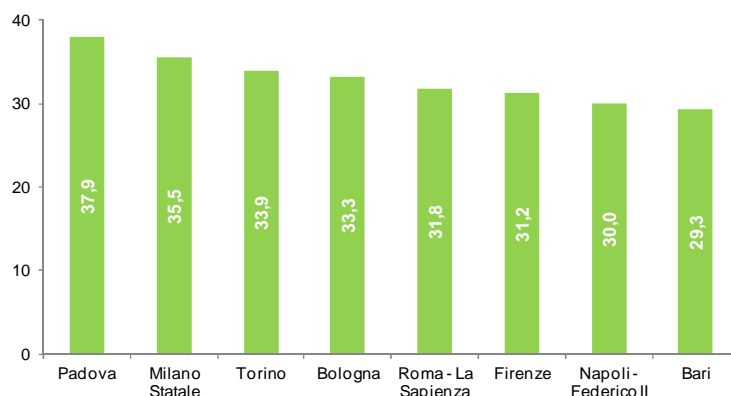
Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica

Grafico 22 – Tasso di inattività (percentuale di iscritti nell'a.a. 2010/11 che non hanno acquisito CFU nell'anno solare 2011) degli studenti iscritti ai CdS ex D.M. 509/1999 e D.M. 270/2004 nel gruppo di confronto



Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica

Grafico 23 – Numero medio di CFU acquisiti nell'anno solare 2011 per gli studenti iscritti ai CdS ex D.M. 509/1999 e D.M. 270/2004 nell'a.a. 2010/11 nel gruppo di confronto



Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica

Nella Tabella 35 e nella Tabella 36 si presenta la situazione dell'Università di Padova, disaggregata per facoltà e per tipologia di CdS, relativa ad alcuni degli indicatori più significativi.



Tabella 35 – Indicatori relativi alla carriera degli studenti delle lauree triennali nell'Ateneo di Padova: percentuale di studenti che non hanno acquisito CFU, numero medio annuo di CFU acquisiti per studente, percentuale di laureati regolari nell'anno 2011

Facoltà	% studenti che non hanno acquisito CFU	N. CFU per iscritto	% laureati regolari
Agraria	16,6	35,2	9,9
Economia	13,2	43,5	62,0
Farmacia	14,7	38,1	26,9
Giurisprudenza	22,9	27,4	4,3
Ingegneria	13,9	33,9	22,2
Lettere e Filosofia	15,1	33,3	9,1
Medicina e Chirurgia	4,6	54,0	91,9
Medicina Veterinaria	18,2	59,2	1,9
Psicologia	13,3	37,4	39,3
Scienze della Formazione	14,5	39,6	57,8
Scienze MM.FF.NN.	15,9	34,9	41,4
Scienze Politiche	19,1	31,1	14,6
Scienze Statistiche	13,8	39,5	48,3
Interfacoltà	13,2	36,5	50,7
TOTALE	14,3	36,9	36,6

Fonte: Unipd – Servizio Studi Statistici

Tabella 36 – Indicatori relativi alla carriera degli studenti delle lauree specialistiche e magistrali (comprese quelle a ciclo unico) nell'Ateneo di Padova: percentuale di studenti che non hanno acquisito CFU, numero medio annuo di CFU acquisiti per studente, percentuale di laureati regolari nell'anno 2011

Facoltà	% studenti che non hanno acquisito CFU		N. CFU per iscritto		% laureati regolari	
	LS/LM	LS/LM a ciclo unico	LS/LM	LS/LM a ciclo unico	LS/LM	LS/LM a ciclo unico
Agraria	13,9		42,1		39,0	
Economia	11,7		40,0		16,4	
Farmacia	4,8	11,0	51,9	42,8	50,0	17,7
Giurisprudenza	10,6	12,1	25,5	35,1	0,0	15,2
Ingegneria	9,5	4,7	38,4	46,1	14,8	
Lettere e Filosofia	11,2		36,6		7,3	
Medicina e Chirurgia	14,4	6,8	40,6	46,1	37,5	59,9
Medicina Veterinaria	14,2	12,9	38,8	79,7	34,1	25,7
Psicologia	24,3		42,5		23,7	
Scienze della Formazione	8,6	12,3	40,4	-	56,8	17,2
Scienze MM.FF.NN.	14,3		31,8		18,6	
Scienze Politiche	15,1		29,4		14,8	
Scienze Statistiche	14,0		36,8		78,4	
Interfacoltà	12,5		37,7		28,2	
TOTALE	13,9	10,5	42,1	42,8	39,0	29,5

Fonte: Unipd – Servizio Studi Statistici

Le indicazioni più significative sul successo negli studi si ottengono dall'analisi delle coorti. Nella Tabella 37 riportiamo analiticamente per facoltà alcuni indicatori ottenuti sulla base degli ultimi dati disponibili (abbandoni tra primo e secondo anno per lauree e lauree specialistiche/magistrali a ciclo unico; percentuale di laureati regolari).

Tabella 37 – Indicatori relativi alla carriera degli studenti iscritti nell'Ateneo di Padova per coorte di appartenenza: tasso di abbandono e percentuale di laureati regolari

Facoltà	Tasso di abbandono coorte 2010/11	% laureati regolari coorte 2008/09 Laurea (L)	% laureati regolari coorte 2009/10 Laurea spec./mag. (LM)	% laureati regolari coorte 2005/06, 2006/07, 2007/08 Laurea spec./mag. a ciclo unico (LMCU)
Agraria	17,5	10,1	35,3	-
Economia	8,4	56,3	8,2	-
Farmacia	23,4 (L) – 6,4 (LMCU)	10,2	53,3	13,1
Giurisprudenza	12,3 (L) – 13,9 (LMCU)	3,2	-	-
Ingegneria	26,0 (L) – 9,5 (LMCU)	12,2	13,0	-
Lettere e Filosofia	15,9	12,2	21,5	-
Medicina e Chirurgia	9,3 (L) – 1,6 (LMCU)	68,4	47,8	48,4
Medicina Veterinaria	22,2 (L) – 8,8 (LMCU)	7,4	-	13,5
Psicologia	11,5	25,8	32,9	-
Scienze della Formazione	15,4 (L) – 7,6 (L pre 509)	31,5	18,5	44,6
Scienze MM.FF.NN.	21,2	22,9	43,4	-
Scienze Politiche	16,8	10,5	16,0	-
Scienze Statistiche	22,9	27,5	11,1	-
Interfacoltà	15,6	20,2	25,3	-
TOTALE	17,6 (L) – 9,3 (LMCU)	22,6	24,2	32,1

Fonte: Unipd – Servizi Studi Statistici

Dalla Tabella 37 emerge una situazione assai disomogenea tra le facoltà, sia per quanto riguarda il tasso di abbandono (da un minimo del 1,6% ad un massimo del 26%) che per i laureati regolari (da valori inferiori al 10% a valori superiori al 50%). I laureati regolari sono presenti con maggior frequenza nelle facoltà con la maggioranza o la totalità dei CdS con accesso a numero programmato (Medicina e Chirurgia, Scienze MM.FF.NN., Economia, Farmacia, Psicologia ed Agraria). Non è stato possibile analizzare il tasso di abbandono e i laureati regolari per quanto riguarda le università del gruppo di confronto dal momento che non sono disponibili i dati per coorte dei singoli atenei.

### 5.3. OPINIONI DEGLI STUDENTI

Nell'ottica di una valutazione dei processi attraverso cui l'Ateneo tende al proprio miglioramento, l'analisi dell'indagine sull'opinione degli studenti, piuttosto che soffermarsi sui risultati specifici, i quali possono essere letti con maggiore cognizione dei diversi fattori che li hanno determinati dalle strutture stesse che erogano il servizio didattico, si soffermerà soprattutto su alcune dinamiche che caratterizzano il sistema di rilevazione in quanto tale.

L'Ateneo di Padova è stato tra i primi ad utilizzare la modalità di rilevazione via web, entrata a regime nell'a.a. 2010/11, e il primo ad applicare a tale scopo lo strumento ESSE3.

Nell'a.a. 2010/11 l'indagine ha raggiunto l'87,3% delle attività didattiche (Tabella 38), coinvolgendo quasi 39.000 studenti e proponendo 175.929 questionari per una media di 4,5 questionari per studente (Tabella 39). Il dato medio non rappresenta la situazione generale in Ateneo dove undici facoltà su tredici presentano tassi di copertura superiori al 90% e cinque addirittura superiori al 95%.

Tabella 38 – Il tasso di copertura per facoltà. Indagine insegnamenti 2010/11 nell'Ateneo di Padova

Facoltà	N. Attività Didattiche-Docente da valutare	N. Attività Didattiche-Docente senza valutazione		N. Attività Didattiche-Docente valutate	
		N.	%	N.	%
Agraria	314	12	3,8	302	96,2
Economia	131	8	6,1	123	93,9
Farmacia	144	6	4,2	138	95,8
Giurisprudenza	174	10	5,7	164	94,3
Ingegneria	601	9	1,5	592	98,5
Lettere e Filosofia	556	60	10,8	496	89,2
Medicina e Chirurgia	1.784	519	29,1	1.265	70,9
Medicina Veterinaria	164	9	5,5	155	94,5
Psicologia	257	14	5,4	243	94,6
Scienze della Formazione	336	28	8,3	308	91,7
Scienze MM.FF.NN.	797	31	3,9	766	96,1
Scienze Politiche	313	9	2,9	304	97,1
Scienze Statistiche	139	11	7,9	128	92,1
<b>TOTALE</b>	<b>5.710</b>	<b>726</b>	<b>12,7</b>	<b>4.984</b>	<b>87,3</b>

Fonte: Unipd – Servizi Studi Statistici

La maggior parte delle attività non valutate sono quelle offerte dalla Facoltà di Medicina e Chirurgia a causa di almeno due fattori. Si tratta innanzitutto della facoltà in cui si riscontra una maggiore frammentazione nell'offerta didattica e conseguentemente una grande difficoltà nel mantenere completi e corretti i dati relativi all'offerta e al carico didattico. Inoltre sono maggiormente presenti casi problematici connessi al sistema di rilevazione con il sistema ESSE3. Escludendo dal totale tale facoltà, il tasso di copertura medio dell'Ateneo si attesterebbe al 94,7%.

Tabella 39 – Numero di rispondenti per facoltà. Indagine insegnamenti 2010/11 nell'Ateneo di Padova

Facoltà	N. rispondenti	Questionari completi	
		Totale	Media per studente
Agraria	1.865	8.875	4,76
Economia	898	5.081	5,66
Farmacia	1.417	6.036	4,26
Giurisprudenza	3.005	9.270	3,08
Ingegneria	7.619	34.488	4,53
Lettere e Filosofia	5.671	19.484	3,44
Medicina e Chirurgia	3.894	25.242	6,48
Medicina Veterinaria	788	5.265	6,68
Psicologia	3.689	16.939	4,59
Scienze della Formazione	1.951	9.112	4,67
Scienze MM.FF.NN.	3.597	18.323	5,09
Scienze Politiche	3.087	12.552	4,07
Scienze Statistiche	615	2.553	4,15
Erasmus e corsi singoli	568	1.499	2,64
N.D.		1.210	
<b>TOTALE</b>	<b>38.664</b>	<b>175.929</b>	<b>4,55</b>

Fonte: Unipd – Servizi Studi Statistici

Per quanto riguarda la partecipazione, le maggiori criticità emergono nelle Facoltà di Scienze della Formazione e di Medicina e Chirurgia dove sono stati riscontrati i maggiori problemi relativi a libretti contenenti attività didattiche con l'anno di offerta non coerente e quindi l'impossibilità da parte degli studenti di effettuare la valutazione. Per quanto riguarda Scienze Politiche il tasso di partecipazione è basso se si considera il totale degli iscritti, ma supera la media per gli studenti regolari proprio perché in questa Facoltà è molto elevata la percentuale degli studenti fuori corso. I tassi di partecipazione più elevati si riscontrano viceversa nelle Facoltà di Ingegneria, Economia e Scienze MM.FF.NN. e Agraria se si considerano solo gli studenti regolari.

È positivo e importante, a parere del NVA, che siano state considerate distintamente nell'analisi dell'indagine le opinioni espresse dagli studenti nelle principali aree tematiche indagate dal questionario:

- aspetti organizzativi;
- azione didattica;
- carico di lavoro percepito;
- interesse e soddisfazione complessiva.

Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi i giudizi medi attribuiti dagli studenti si attestano, a livello di Ateneo, intorno a 8, eccetto relativamente al materiale didattico consigliato la valutazione per il quale la valutazione è 7,1 (Tabella 40).

Tabella 40 – Aspetti organizzativi. Valore medio dei giudizi a livello di Attività Didattiche-Docente per facoltà. Indagine insegnamenti 2010/11 nell'Ateneo di Padova

Facoltà	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	8,0	1,2	62,9	8,2	1,1	69,6	8,3	1,1	73,8	6,7	8,1	29,5
Economia	7,7	4,9	42,2	7,8	7,8	54,4	8,3	5,8	74,8	6,5	21,4	22,3
Farmacia	8,1	0,8	55,5	8,3	1,6	69,5	8,4	0,8	70,3	6,7	5,5	37,8
Giurisprudenza	8,0	0,9	54,8	8,2	0,0	61,7	8,4	3,5	73,0	7,1	4,4	43,5
Ingegneria	7,7	5,4	43,9	7,9	4,5	54,8	8,2	3,2	66,1	6,8	16,2	19,8
Lettere e Filosofia	8,1	2,5	65,8	8,1	3,2	66,0	8,6	0,5	83,8	7,4	3,2	52,0
Medicina e Chirurgia	8,0	2,9	59,6	8,2	2,9	66,4	8,4	2,5	77,4	6,6	6,2	40,8
Medicina Veterinaria	8,1	0,7	59,9	8,2	0,7	66,0	8,3	1,4	72,1	6,5	6,1	36,7
Psicologia	7,9	4,5	50,9	7,9	8,5	57,4	8,6	0,5	82,5	7,1	5,8	35,0
Scienze della Formazione	8,0	0,9	58,2	8,2	1,9	67,1	8,5	0,5	79,0	7,4	4,2	36,7
Scienze MM.FF.NN.	7,8	5,0	48,1	7,9	4,4	54,8	8,2	2,3	70,9	6,9	11,3	26,1
Scienze Politiche	8	1,9	56,8	8,2	1,9	68,3	8,4	0,8	78,9	7,2	3,9	34,8
Scienze Statistiche	7,4	3,6	23,8	7,4	9,4	29,4	8,1	0,0	61,2	6,8	12,9	21,2
TOTALE	7,9	3,2	54,1	8,0	3,5	61,5	8,3	1,9	74,6	7,1	8,5	33,8

Fonte: Unipd – Servizi Studi Statistici

Risultano molto marginali (meno del 2%) i casi critici di mancato rispetto degli orari di lezione e sono inferiori al 4% i giudizi di insufficienza per quanto riguarda la presentazione dei contenuti e delle modalità d'esame. Sull'adeguatezza dei materiali didattici più del 90% dei giudizi è stato positivo (33% con punteggi oltre l'8).

Per quanto riguarda più concretamente l'azione didattica, la valutazione dell'attività svolta dal docente è stata rilevata attraverso cinque domande su: capacità di stimolare interesse, chiarezza espositiva, disponibilità, reperibilità nell'orario di ricevimento, adeguatezza delle attività integrative (Tabella 41). Reperibilità e disponibilità ottengono giudizi elevati (da un minimo di 7,9 ad un massimo di 8,5): Tra 7,5 e 7,7 sono i punteggi dei giudizi su capacità di stimolare interesse, chiarezza espositiva e adeguatezza di eventuali laboratori, esercitazioni e seminari. Le differenze fra le facoltà sono marginali.

Tabella 41 – Azione didattica. Valore medio dei giudizi a livello di Attività Didattiche-Docente per facoltà. Indagine insegnamenti 2010/11 nell'Ateneo di Padova

Facoltà	Il docente ha stimolato/motivato l'interesse verso la disciplina?			Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro?			Il docente è stato disponibile nei confronti delle esigenze degli studenti?			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 (%)	p medio	p < 6 (%)	p > 8 (%)
Agraria	<b>7,6</b>	6,1	39,5	<b>7,7</b>	6,5	43,4	<b>8,2</b>	0,8	65,3	<b>8,1</b>	1,8	61,2	<b>7,9</b>	2,1	47,7
Economia	<b>7,4</b>	15,5	38,8	<b>7,4</b>	15,5	35,0	<b>7,9</b>	5,9	53,9	<b>8,0</b>	8,0	65,3	<b>7,2</b>	12,9	28,2
Farmacia	<b>7,7</b>	10,2	46,1	<b>7,8</b>	9,4	48,4	<b>8,2</b>	1,6	59,1	<b>8,2</b>	1,9	67,0	<b>7,9</b>	2,0	49,0
Giurisprudenza	<b>7,8</b>	4,4	47,8	<b>8,0</b>	1,7	53,9	<b>8,2</b>	2,6	60,9	<b>8,1</b>	2,1	59,4	<b>7,8</b>	2,1	41,2
Ingegneria	<b>7,3</b>	16,0	31,2	<b>7,3</b>	16,6	34,4	<b>8,0</b>	3,1	60,5	<b>8,1</b>	4,2	59,5	<b>7,2</b>	11,1	24,6
Lettere e Filosofia	<b>7,9</b>	5,2	57,0	<b>8,0</b>	6,4	58,3	<b>8,4</b>	1,2	75,9	<b>8,5</b>	2,3	79,7	<b>8,0</b>	2,3	55,8
Medicina e Chirurgia	<b>7,6</b>	9,2	40,1	<b>7,7</b>	8,2	47,4	<b>8,0</b>	3,3	58,0	<b>8,1</b>	2,2	65,3	<b>7,8</b>	4,1	47,8
Medicina Veterinaria	<b>7,7</b>	8,8	44,2	<b>7,7</b>	8,8	46,3	<b>8,2</b>	1,4	66,0	<b>8,3</b>	0,9	67,9	<b>8,0</b>	3,5	50,4
Psicologia	<b>7,5</b>	10,3	39,5	<b>7,6</b>	9,4	42,6	<b>8,0</b>	4,0	56,5	<b>8,2</b>	3,6	60,7	<b>8,0</b>	2,9	55,7
Scienze Form,	<b>7,7</b>	5,6	41,9	<b>7,8</b>	4,7	46,5	<b>8,2</b>	0,5	63,6	<b>8,3</b>	0,0	70,3	<b>8,0</b>	1,1	57,1
Scienze MM.FF.NN.	<b>7,3</b>	14,7	31,5	<b>7,3</b>	15,2	34,9	<b>8,0</b>	3,4	58,9	<b>8,1</b>	3,7	58,4	<b>7,5</b>	8,7	33,0
Scienze Politiche	<b>7,7</b>	5,0	42,5	<b>7,8</b>	4,6	47,9	<b>8,2</b>	1,5	66,0	<b>8,3</b>	1,8	70,9	<b>7,9</b>	2,6	51,1
Scienze Statistiche	<b>7,1</b>	15,5	28,6	<b>7,2</b>	12,9	25,9	<b>7,9</b>	0,0	42,4	<b>8,1</b>	0,0	58,3	<b>7,4</b>	9,2	26,3
TOTALE	<b>7,5</b>	10,2	39,6	<b>7,6</b>	10,0	43,5	<b>8,1</b>	2,5	61,6	<b>8,2</b>	2,7	64,9	<b>7,7</b>	5,5	42,7

Fonte: Unipd – Servizi Studi Statistici

Oltre ai quesiti sull'organizzazione della didattica e sulla attività svolta dal docente, il questionario prevede alcune domande relative alla percezione del carico di lavoro richiesto e del proprio livello di conoscenze preliminari. I risultati sono riportati nella Tabella 42, da cui emerge un giudizio medio degli studenti tra 7,2 (equilibrio con i crediti assegnati) e 8,1 (adeguatezza della quantità di ore di lezione per lo svolgimento del programma previsto).

Per quanto riguarda i contenuti dell'insegnamento e la soddisfazione complessiva dei frequentanti, i giudizi di soddisfazione più critici sono quelli delle Facoltà di Economia, Ingegneria, Scienze Statistiche e Scienze MM.FF.NN (Tabella 43).

Tabella 42 – Carico didattico percepito. Valore medio dei giudizi a livello di Attività Didattiche-Docente per facoltà. Indagine insegnamenti 2010/11 nell'Ateneo di Padova

Facoltà	Le ore di didattica complessive (lezioni ed esercitazioni, laboratori, seminari, tirocini) sono state in numero adeguato per lo svolgimento del programma?			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	7,7	3,1	39,9	7,2	8,1	16,5	7,4	5,7	28,2
Economia	7,4	11,8	30,4	7,0	11,7	15,5	7,0	17,5	23,3
Farmacia	7,7	3,1	43,0	7,4	3,9	25,8	7,3	10,2	22,7
Giurisprudenza	7,7	5,4	42,0	7,5	3,5	29,6	7,4	7,0	28,1
Ingegneria	7,4	7,4	27,7	7,1	12,8	13,7	7,0	16,8	16,4
Lettere e Filosofia	7,9	1,5	53,3	7,4	4,4	24,3	7,6	6,9	38,4
Medicina e Chirurgia	7,7	4,5	41,5	7,4	5,4	26,1	7	12,1	17,0
Medicina Veterinaria	7,7	5,5	41,1	7,3	7,5	19,7	7,1	10,9	22,5
Psicologia	7,8	3,2	39,8	7,3	4,5	18,8	7,3	11,2	30,0
Scienze della Formazione	7,8	1,9	40,6	7,2	7,9	20,5	7,3	7,4	24,7
Scienze MM.FF.NN.	7,4	8,4	27,7	7,2	8,8	19,0	7,0	15,3	14,8
Scienze Politiche	7,8	1,2	44,7	7,3	7,3	21,6	7,4	6,6	29,7
Scienze Statistiche	7,2	9,6	19,3	6,7	14,1	9,4	7,0	9,5	16,7
TOTALE	7,6	5,0	37,6	7,3	7,6	20,5	7,2	11,5	22,4

Fonte: Unipd – Servizi Studi Statistici

Tabella 43 – Interesse e soddisfazione. Valore medio dei giudizi a livello di Attività Didattiche-Docente per facoltà. Indagine insegnamenti 2010/11 nell'Ateneo di Padova

Facoltà	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	8,0	1,9	59,0	7,6	4,9	35,0
Economia	7,8	5,8	48,5	7,2	16,5	28,2
Farmacia	8,2	1,6	68,0	7,6	6,3	41,4
Giurisprudenza	8,3	0,0	65,8	7,8	2,7	45,1
Ingegneria	7,9	4,1	50,5	7,2	16,0	24,7
Lettere e Filosofia	8,3	1,7	73,8	7,8	5,4	50,1
Medicina e Chirurgia	8,0	2,9	58,7	7,5	8,9	36,3
Medicina Veterinaria	8,1	2,0	64,6	7,6	7,5	42,2
Psicologia	8,0	4,5	52,9	7,5	9,0	35,9
Scienze della Formazione	8,1	0,5	56,5	7,6	7,4	38,1
Scienze MM.FF.NN.	7,8	4,0	48,4	7,3	12,1	27,8
Scienze Politiche	8,1	2,3	61,0	7,7	3,9	39,2
Scienze Statistiche	7,7	1,2	39,3	7,0	14,3	14,3
TOTALE	8,0	2,9	57,2	7,5	9,4	34,8

Fonte: Unipd – Servizi Studi Statistici

Secondo il NVA questi dati meriterebbero un'analisi più dettagliata in relazione alle diverse tipologie di CdS. Le profonde differenze nell'organizzazione interna dei CdS delle diverse facoltà rendono i dati difficilmente comparabili. Un confronto veramente significativo può attuarsi solo tra insegnamenti all'interno di percorsi simili e soprattutto, diacronicamente, nell'analisi delle modificazioni dei risultati che caratterizzano ogni anno i singoli insegnamenti e in generale il CdS nell'opinione degli studenti rispetto agli anni precedenti. Con l'attuazione della L. 240/2010 e la conseguente abolizione delle facoltà, questo tipo di confronto si renderà necessario nel prossimo futuro.

Tra le novità derivanti dall'indagine via web, il NVA apprezza l'introduzione di uno strumento di valutazione di fine anno che comporta un questionario generale per la valutazione dell'organizzazione didattica, delle strutture e dei servizi e alcune domande specifiche associate a ciascun insegnamento seguito nell'anno accademico precedente. Alcune criticità (legate soprattutto alla mancanza di vincoli per la compilazione del questionario) richiedono di essere adeguatamente analizzate e considerate. In ogni caso un'analisi incrociata sui risultati dei due questionari (questionario in itinere e questionario di fine anno) potrà fornire ulteriori informazioni sull'efficacia della didattica in Ateneo.

L'obiettivo dell'indagine via web è estremamente ambizioso; ci si prefigge infatti di raggiungere tutti gli studenti (frequentanti e non) e ciò comporta alcune criticità sia per gli studenti che per chi gestisce l'intero processo. In particolare, lo studente deve compilare più questionari in tempi relativamente ristretti e ciò potrebbe indurre ad una disaffezione verso il processo di valutazione. L'effetto potrebbe risultare amplificato per tutte le attività didattiche strutturate come corsi integrati, cioè come raggruppamenti di moduli in cui viene erogata la didattica. Per esse le informazioni necessarie all'attivazione dei questionari sono presenti nel sistema a livello di ogni modulo e quindi, necessariamente, i questionari sono attivati sui singoli moduli.

Contemporaneamente la raccolta e l'elaborazione dei dati diventano estremamente onerose per chi gestisce il processo, in particolare essendosi prefissi l'obiettivo di dare ai docenti un feedback in tempo reale sullo stato di compilazione dei questionari.

Il questionario, come si è detto, è strettamente legato alla gestione dell'offerta formativa e delle coperture di ESSE3.

Affinché la procedura funzioni è necessario che tutti i dati relativi all'offerta e al carico didattico siano presenti nel sistema. Per ogni attività didattica devono essere specificate le seguenti informazioni:

- anno accademico in cui viene offerta;
- corso di studio in cui viene impartita;
- percorso di studio in cui viene impartita;
- unità didattiche che la compongono;
- docente/i con indicazione della tipologia di didattica (lezione, laboratorio, ecc.) e le relative ore.

Se manca una di queste informazioni non è possibile attivare il questionario. In questo senso eventuali malfunzionamenti del sistema ESSE3 ricadono inevitabilmente sullo stesso sistema di rilevazione.

Il NVA, infine, apprezza che i risultati dell'indagine siano stati pubblicati sul sito web di Ateneo e che, facendo seguito alla delibera 127/2011 del SA sia stata promossa nel novembre 2011 la prima "Settimana di Ateneo per il miglioramento della didattica" in cui sono stati discussi i risultati tra studenti, docenti e non docenti.

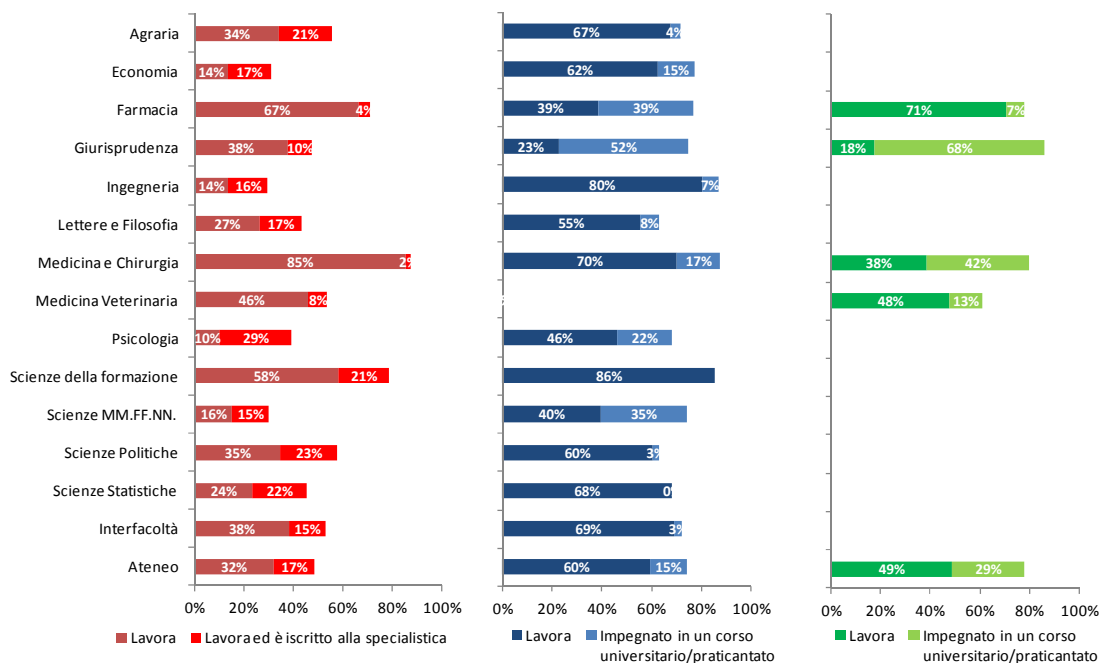
Nella delicata fase di costruzione graduale di una cultura della valutazione sarebbe inoltre estremamente importante, secondo il NVA, lo scambio e la condivisione dei risultati raggiunti. In quest'ottica è auspicabile l'inizio di un coordinamento tra più atenei sull'indagine delle opinioni degli studenti e sulle diverse azioni intraprese per il miglioramento della didattica.

## 5.4. INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO

L'indagine promossa dal Consorzio AlmaLaurea nel 2011 sulla condizione occupazionale ha coinvolto quasi 400.000 laureati di 57 università italiane. La rilevazione ha coinvolto oltre a tutti i laureati post-riforma del 2010 di primo e di secondo livello (circa 186.000), indagati ad un anno dal termine degli studi, anche tutti i laureati di secondo livello del 2008 (circa 53.000), intervistati a tre anni dal conseguimento del titolo e i laureati pre-riforma (22.000) a cinque anni. Da tale indagine vengono riportati i dati seguenti che considerano solo i laureati puri, 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 insieme al gruppo di confronto. Nello specifico i laureati puri sono coloro che appartengono ad un CdS post-riforma fin dalla prima immatricolazione all'università; hanno quindi compiuto il loro percorso di studi per intero nel nuovo ordinamento.

Buona parte dei laureati del 2010 nell'Università di Padova risulta occupato<sup>16</sup> (o comunque non in cerca di lavoro in quanto impegnato in altra attività) ad un anno dalla laurea e più precisamente il 49% dei laureati triennali, il 75% dei laureati specialistici e il 78% dei laureati specialistici a ciclo unico, Grafico 24.

Grafico 24 – Indagine AlmaLaurea: percentuale di laureati occupati a un anno dal conseguimento del titolo di studio per tipologia di CdS e per facoltà dell'Ateneo di Padova nell'anno 2011



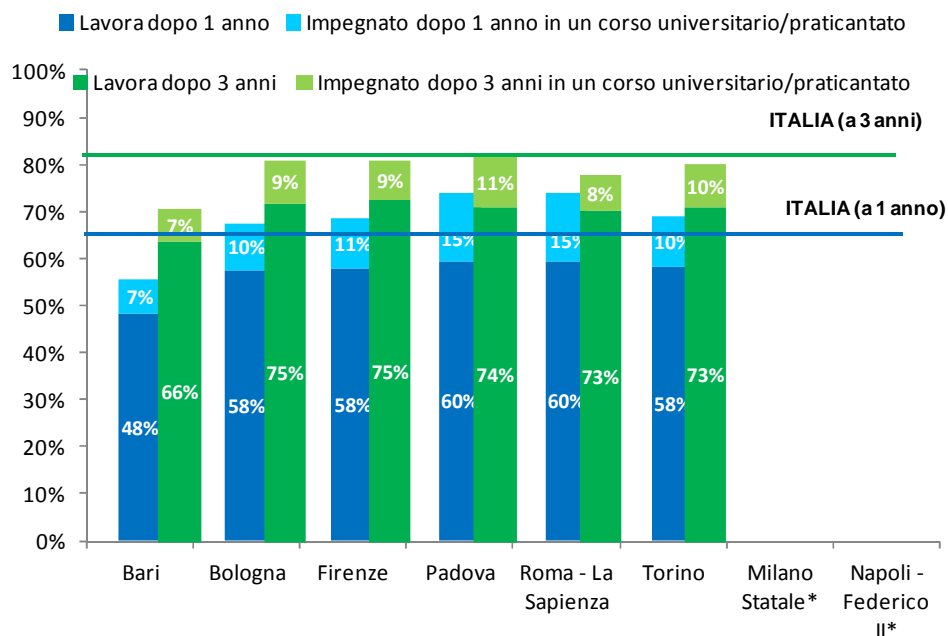
Fonte: Indagine AlmaLaurea 2011

<sup>16</sup> Per laureato occupato si intende il laureato che lavora o che lavora ed è iscritto alla Laurea specialistica (nel caso di laureati triennali) o che non lavora e non cerca perché è impegnato in Corsi universitari o praticantati (nel caso di laureati specialistici).



In termini di occupazione dei laureati specialistici, l'Ateneo di Padova si colloca al primo posto (assieme a Roma-La Sapienza) tra gli atenei del gruppo di confronto per quanto riguarda la situazione lavorativa ad un anno dalla laurea, al secondo posto se si tiene conto della condizione occupazionale a tre anni dal titolo (Grafico 25).

Grafico 25 – Indagine AlmaLaurea: percentuale di laureati occupati a 1 e a 3 anni dal conseguimento del titolo di studio della Laurea specialistica nel gruppo di confronto nell'anno 2011



\* Dati non disponibili.

Fonte: Indagine AlmaLaurea 2011

A partire dal 2007 l'Ateneo ha promosso un'indagine longitudinale sui propri laureati che hanno conseguito il titolo tra gennaio 2007 e agosto 2008, denominata progetto Agorà, che mirava ad approfondire, tra i vari aspetti, le competenze acquisite dal laureato, la soddisfazione per il lavoro trovato e la congruenza tra la formazione universitaria e la professione svolta.

Dalle interviste effettuate ai laureati a 36 mesi dal conseguimento del titolo, sono emersi alcuni dati.

La grande maggioranza dei laureati è complessivamente soddisfatta delle scelte effettuate. Il 63% afferma che rifarebbe lo stesso percorso formativo all'interno dell'Ateneo di Padova. Nello specifico delle lauree specialistiche, la percentuale varia da un massimo di 87% per i laureati della Facoltà di Scienze Statistiche a un minimo del 59% per i laureati della Facoltà di Scienze Politiche.

Rispetto al lavoro che svolgono, gli intervistati considerano adeguate le competenze professionali conseguite con un punteggio medio di 6,5 (su scala da 1 a 10). Il 14,4% dei laureati si dichiara "per niente" o "poco" in grado di valorizzare le proprie capacità professionali nello svolgimento del lavoro, mentre l'85,8% si dichiara "abbastanza" (61,2%) o "molto" (24,6%) in grado di valorizzarle.

Alla domanda "Quanto è soddisfatto della sua attività lavorativa attuale" si registra un punteggio medio pari a 7,4 (su scala da 1 a 10).

Il NVA ritiene opportuno che questi dati vengano consegnati in modo costante e capillare ai responsabili dei CdS affinché ne possano tener conto nella programmazione didattica.

## 5.5. SCUOLA GALILEIANA DI STUDI SUPERIORI

Dal 2004 è attiva presso l'Ateneo Patavino la Scuola Galileiana di Studi Superiori (SGSS), riconosciuta ora anche dal nuovo Statuto di Ateneo, vigente dal 2012.

Sin dagli inizi, la Fondazione CaRiPaRo ha assicurato alla SGSS un ingente sostegno finanziario che copre la maggior parte dei costi di funzionamento. La convenzione, che è stata rinnovata nell'a.a. 2009/10 prevedendo un finanziamento annuo di 1,24 milioni di euro, sarà valida sino all'a.a. 2013/14. Nell'ambito della convenzione è attivo un Collegio di cinque garanti, tre di nomina dell'Ateneo e due di nomina della Fondazione, che svolge un'attività di valutazione circa l'andamento della Scuola.

Nel 2012 i garanti hanno effettuato periodiche visite in loco. Nella loro relazione finale esprimono all'Ateneo una viva preoccupazione, a cui si aggiunge quella del NVA; per i problemi di finanziamento a cui la Scuola potrebbe andare incontro nel caso non si rinnovasse la convenzione oggi in atto. A tale scopo, raccomandano di attivarsi in tutti i modi possibili per reperire altre fonti di finanziamento e per accelerare l'iter per un accreditamento ministeriale come scuola superiore di eccellenza, requisito per ottenere un finanziamento pubblico e presumibilmente anche per attrarre fondi da privati. Su quest'ultimo punto il Collegio dei garanti ha inviato una lettera al MIUR sollecitando l'avvio di rigorose procedure di valutazione e accreditamento per le Scuole di eccellenza.

Nella SGSS sono al momento attive due classi: la classe di Scienze Morali, dedicata alle discipline umanistiche, e la classe di Scienze Naturali, rivolta invece alle discipline scientifiche. Come nei precedenti anni accademici, nell'a.a. 2011/12 i posti a disposizione sono 10 nella classe di Scienze Morali e 14 in quella di Scienze Naturali. La variazione tra le due classi rispecchia una differenza significativa nelle domande di ammissione.

Per quanto riguarda la provenienza delle domande per l'a.a. 2011/12, ci sono domande da ogni regione d'Italia, anche se rimane decisamente significativa la provenienza dal Veneto (circa il 50%), in linea con i dati registrati nell'a.a. 2010/11. Per potersi iscrivere, i candidati devono superare un iter selettivo che avviene a settembre di ogni anno.

Agli studenti iscritti alla SGSS viene offerto alloggio gratuito presso il Collegio Morgagni e vengono inoltre assegnati bonus per il rimborso dell'acquisto di materiale didattico e informatico.

La SGSS offre ai suoi studenti corsi interni e seminari, tenuti da docenti ed esperti, che devono essere frequentati in aggiunta ai regolari corsi universitari e destina un adeguato numero di tutori con il compito di seguire individualmente ogni studente. A conclusione degli studi, con l'obbligo della presentazione di una tesi galileiana in aggiunta a quella specialistica o magistrale, la Scuola rilascia un attestato "galileiano" oltre al diploma di laurea magistrale/specialistica.

Per quanto riguarda la performance degli studenti, si segnala una percentuale di abbandoni inferiore al 10%, dovuta a motivi personali o alla mancata ottemperanza agli obblighi richiesti, e la quasi totalità degli studenti capace di conseguire il diploma galileiano in cinque anni. Tali dati, riferiti all'a.a. 2011/12 e sensibilmente migliori rispetto agli studenti delle lauree tradizionali, contribuiscono a mostrare l'eccellenza degli studenti.

Con riferimento ai vari aspetti del funzionamento della Scuola, il Collegio dei garanti, sempre a seguito delle sue analisi, ha confrontato gli elementi di criticità che erano stati segnalati in una precedente relazione del 2007 con la situazione attuale, notando un notevole miglioramento generale della situazione su quasi tutti i punti precedentemente segnalati come problematici. Il Collegio ha individuato alcuni aspetti critici relativamente al bacino di utenza regionale e alla

necessità di creare un circuito internazionale interno che consenta agli studenti della Scuola collegamenti agili e istituzionalizzati con le migliori università del mondo. Quest'ultimo punto in particolare, secondo il Collegio dei garanti, è quello su cui si deve concentrare maggiormente la politica organizzativa della Scuola.

È evidente che la scomparsa delle facoltà, in particolare di quelle di riferimento della SGSS (Lettere e Filosofia, Scienze MM.FF.NN), costituisce un ulteriore elemento di complessità organizzativa. In questo senso la SGSS, mantenendo ovviamente la propria autonomia organizzativa, dovrà rimodulare le forme dei propri rapporti interni all'Ateneo avendo come referenti non più le facoltà, ma i dipartimenti e le scuole a partire dalla loro attivazione.

## 5.6. OFFERTA FORMATIVA POST-LAUREAM

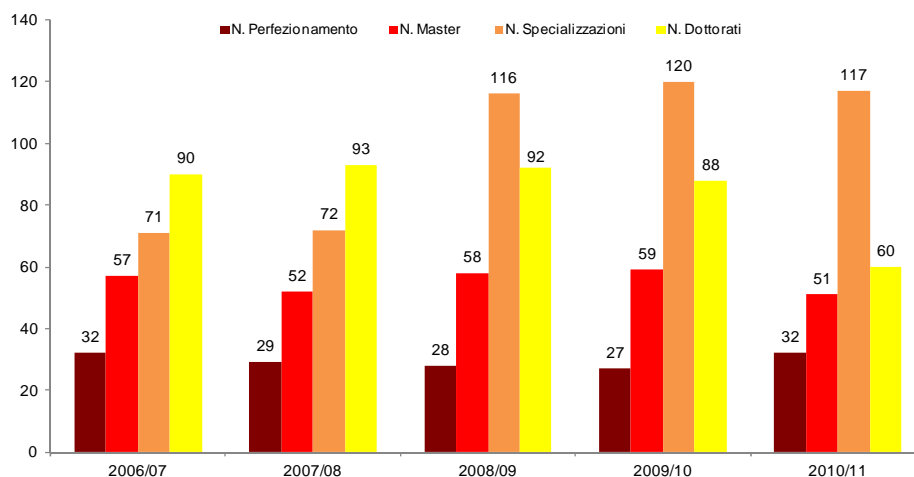
I cambiamenti registrati dall'a.a. 2006/07 all'a.a. 2010/11 in relazione all'offerta formativa post-lauream hanno andamenti diversi a seconda della tipologia di corso (Grafico 26): i Corsi master e i Dottorati di ricerca diminuiscono, i Corsi di perfezionamento rimangono pressoché stabili, mentre aumentano le Scuole di specializzazione. Nel complesso, gli iscritti passano da 5.103 nell'a.a. 2006/07 a 4.536 nell'a.a. 2010/11 (Grafico 27).

Per quanto riguarda i Corsi di perfezionamento, dopo un periodo iniziale di riduzione dei corsi, si è ritornati ad un numero pari a 32.

Il notevole aumento dei corsi attivati, avvenuto in particolare nell'a.a. 2008/09 per le Scuole di specializzazione, è dovuto al passaggio al nuovo ordinamento. Questo ha determinato uno sdoppiamento dei corsi in quanto, in concomitanza all'attivazione del primo anno dei corsi di nuovo ordinamento, continuano ad essere attivi i successivi anni dei corsi di vecchio ordinamento che vanno ad esaurimento.

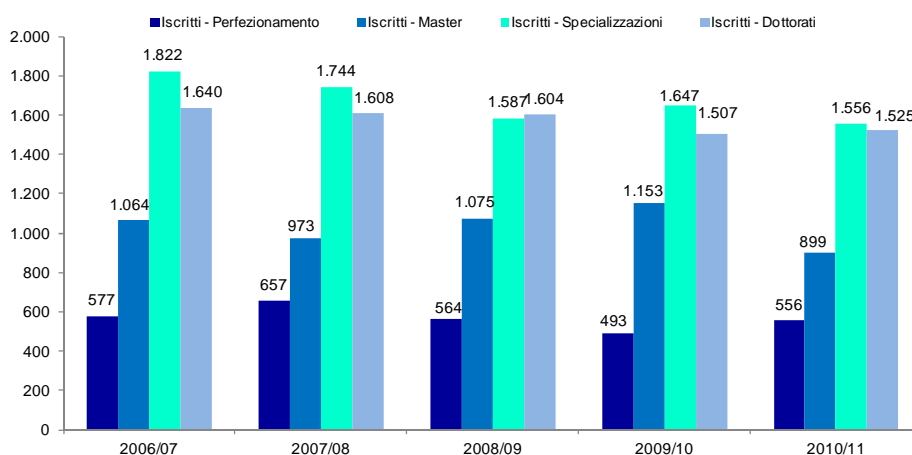
Gli iscritti sono pari a 1.556 nell'a.a. 2010/11 (di cui 1.168 in ambito medico), in calo rispetto agli ultimi anni.

Grafico 26 – Numero di Corsi post-lauream attivati nell'Ateneo di Padova dall'a.a. 2006/07 all'a.a. 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Studi Statistici

Grafico 27 – Numero di iscritti nei Corsi post-lauream attivati nell'Ateneo di Padova dall'a.a. 2006/07 all'a.a. 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Studi Statistici

### 5.6.1. DOTTORATI DI RICERCA

Nel 2011 sono attive in Ateneo 35 Scuole di dottorato di ricerca (di cui 22 monoindirizzo e 13 articolate complessivamente in 36 indirizzi) e 2 Corsi internazionali con un totale di 1.507 iscritti.

La percentuale media di copertura con borsa di studio dei posti banditi è pari al 62%, in linea con gli anni precedenti (cfr. Tabella 8) e superiore ai minimi di legge fissati al 50%. È invece del 73% la percentuale degli iscritti con borsa sul totale degli iscritti. Continua ad essere piuttosto elevato il numero di borse finanziate (45% delle borse totali) da enti esterni, Tabella 44.

Al momento della stesura del presente rapporto, gli atenei continuano ad essere in attesa dell'emanazione del decreto ministeriale contenente il nuovo Regolamento dei Dottorati di Ricerca, il quale dovrebbe fornire indicazioni anche sulla struttura delle Scuole.

L'attuale situazione di indeterminatezza ha prodotto un proliferare, nelle varie sedi, a livello nazionale, di molteplici modelli di Scuola dottorale, spesso nettamente diversi fra loro e quindi anche difficilmente comparabili l'uno all'altro.

Tabella 44 – Dati e indicatori relativi alle borse bandite e agli iscritti ai Dottorati di ricerca dell'Ateneo di Padova: anni 2008-2012

Anno (ciclo)	2008 (XXIII)	2009 (XXIV)	2010 (XXV)	2011 (XXVI)	2012 (XXVII)
<b>Borse bandite e iscritti</b>					
Borse di Ateneo bandite	238 (57%)	237 (58%)	237 (58%)	198 (53%)	200 (55%)
Borse da Enti esterni bandite	180 (43%)	174 (42%)	175 (42%)	178 (47%)	161 (45%)
Totale borse bandite	418	411	412	376	361
Totale iscritti	534	562	571	528	495
% iscritti con borsa	72	69	68	71	73

Fonte: Unipd – Servizio Formazione alla Ricerca

A partire dal 2006 nell'Ateneo di Padova sono state avviate due iniziative con la Fondazione CaRiPaRo a sostegno delle Scuole di dottorato, per favorire il processo di

internazionalizzazione: il finanziamento di 32 borse di dottorato per ciascun anno su progetti di ricerca selezionati da un'apposita commissione e l'erogazione di alcune borse (in un numero che è andato sempre crescendo negli ultimi anni) esclusivamente riservate a studenti stranieri, comprensive di accoglienza gratuita: 10 nel 2007, 12 nel 2008, 15 negli anni 2009, 2010 e 2011.

A fronte di tali importanti iniziative, secondo il NVA, la capacità attrattiva dell'Ateneo di Padova verso gli studenti provenienti da altri atenei italiani o dall'estero potrebbe essere ulteriormente incentivata, premiando, ad esempio, iniziative che sviluppino attività didattiche in collaborazione con università straniere e iniziative che si svolgano in lingua veicolare. A conferma della necessità di incentivare l'attrattività di laureati presso altri atenei si segnalano i dati presenti nella Tabella 45. Nel XXVII ciclo, in ben 8 Scuole su 37 quasi tutti gli iscritti (85%) provenivano dall'Ateneo patavino e in sole 8 Scuole la percentuale di iscritti provenienti da un altro Ateneo era superiore al 50%. Questi dati mettono in evidenza una preoccupante situazione di chiusura o di non attrattività dei Dottorati nei confronti di studenti laureati fuori Padova.

Tabella 45 – Attrattività dei Dottorati di Ricerca nei confronti di studenti provenienti da altri atenei italiani e stranieri – anni 2011 e 2012

	2011 (XXVI ciclo)	2012 (XXVII ciclo)
N. Scuole/Corsi	37	37
di cui con % laureati nell'Ateneo di Padova $\geq$ 85%	4	8
di cui con % laureati provenienti da un altro Ateneo (italiano o straniero) $>$ 50%	8	8

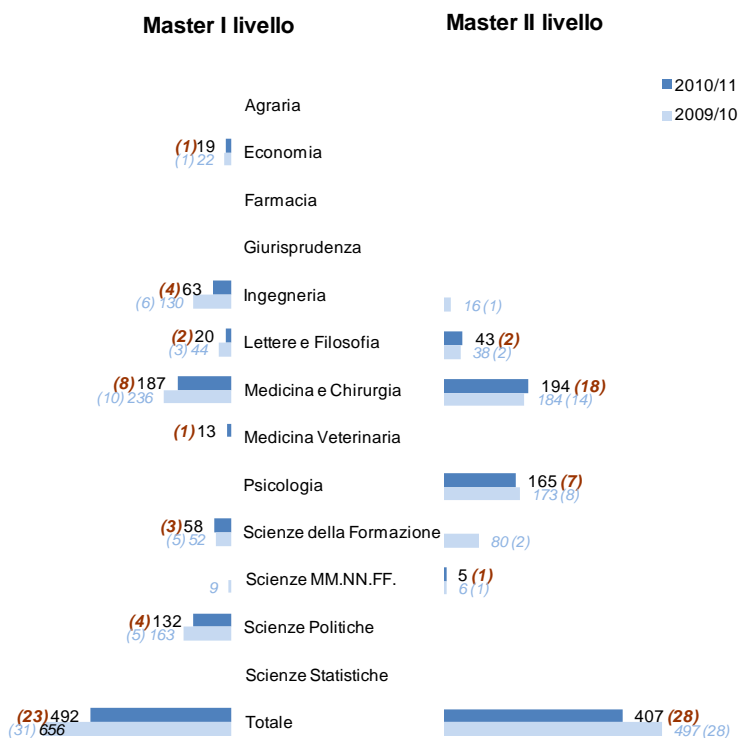
Fonte: Unipd – Elaborazione su dati del Servizio Formazione alla Ricerca

Complessivamente, nel XXVI ciclo (2011) il 10% degli iscritti ai Dottorati di ricerca proveniva dall'estero, mentre il 23% da un altro ateneo italiano. Valori simili si riscontrano in riferimento al XXVII ciclo (rispettivamente 9% e 20%). Nel XXVII ciclo sono stati banditi complessivamente 567 posti e rispetto ad essi si sono presentati il doppio dei candidati. In particolare è da segnalare che in ben 16 indirizzi su 56 si ha un rapporto candidati/posti banditi inferiore a 1,5. Per 5 indirizzi il rapporto è inferiore a 1. Ciò significa che in alcune scuole a fronte di un'offerta di 7 posti banditi si hanno 5 candidati. Un altro aspetto che va tenuto in considerazione ai fini dell'attrattività verso l'esterno dei Dottorati di ricerca riguarda la diffusione delle principali caratteristiche di ciascuna Scuola. È importante che gli utenti interessati ai Dottorati possano trovare facilmente nel sito web tutte le informazioni utili per poter individuare il dottorato più consono ai propri interessi scientifici. Allo stato attuale risulta che non tutte le Scuole abbiano pubblicato in forma chiara un dato essenziale come la descrizione degli ambiti di ricerca nel sito web di Ateneo e in quello specifico della Scuola stessa.

### 5.6.2. CORSI DI MASTER UNIVERSITARIO

L'offerta dei Corsi di master universitario è in diminuzione rispetto agli anni precedenti. Il Grafico 28 rileva che la Facoltà che privilegia l'offerta formativa dei Master è Medicina e Chirurgia.

Grafico 28 – Numero di iscritti ai Corsi master (numero di corsi in parentesi) distinti per livello e facoltà nell'Ateneo di Padova negli aa.aa. 2009/10 e 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Studi Statistici

Anche per quanto riguarda il numero di iscritti si assiste ad una flessione: nell'a.a. 2010/11 il numero di iscritti scende a quota 899 rispetto ai 1.153 iscritti dell'anno precedente. La percentuale di iscritti provenienti dall'estero è del 18% e si tratta di una percentuale inferiore a quella della Università di Bologna, ma superiore a tutte le altre università di confronto (Tabella 46).

Tabella 46 – Numero di Corsi master attivati, totale iscritti e percentuale studenti stranieri sul totale degli iscritti nel gruppo di confronto nell'a.a. 2010/11

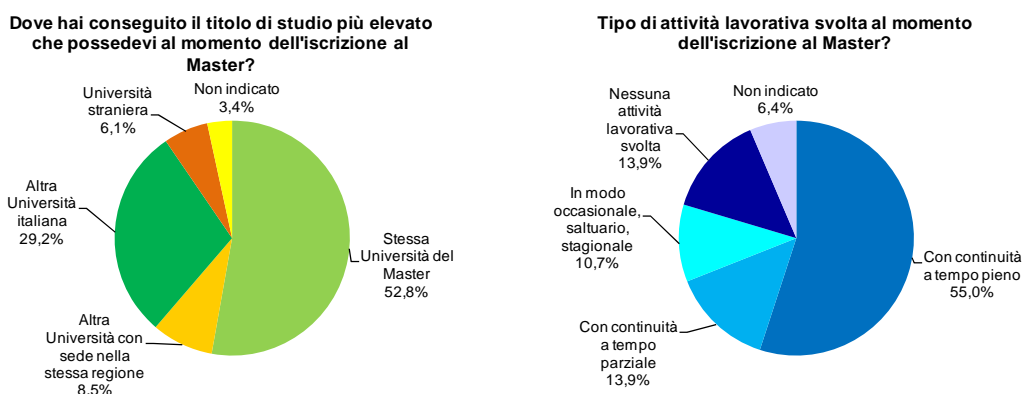
Ateneo	N. Master attivati	Isritti		% stranieri sul totale degli iscritti
		Totale	di cui stranieri	
Bologna	54	1231	310	25
Padova	51	899	159	18
Torino	58	997	157	16
Firenze	52	969	70	7
Roma - La Sapienza	140	2357	153	6
Milano Statale	22	433	26	6
Bari	22	448	18	4
Napoli - Federico II	24	454	6	1

Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica

Per gli iscritti all'a.a. 2010/11 è stata condotta un'indagine per rilevare l'opinione in merito allo svolgimento dei Corsi master dell'Ateneo di Padova. L'indagine, coordinata dal Servizio Formazione post-lauream in collaborazione con i direttori e i tutor dei Master, ha coinvolto 831 iscritti nell'a.a. 2010/11 a 45 Master annuali (20 di primo livello e 25 di secondo livello) e a 6

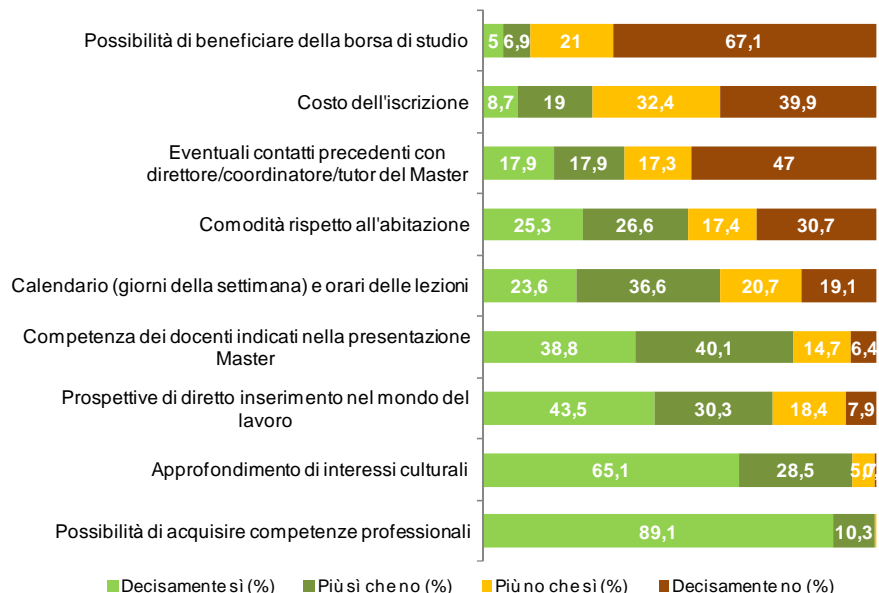
Master biennali (3 di primo livello e 3 di secondo livello). Nel complesso il tasso di risposta è stato del 76,8%, sensibilmente diminuito rispetto all'anno precedente (87,7%), raggiungendo il 100% per 21 Master a fronte dei 26 Master dell'anno prima. La raccolta dei dati è stata effettuata dal Consorzio AlmaLaurea tramite la compilazione di un questionario elettronico online. Secondo l'indagine svolta, con riferimento al totale dei rispondenti, poco più della metà si è laureato nell'Università di Padova, il 55% svolge un'attività lavorativa con continuità a tempo pieno (Grafico 29); 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 30).

Grafico 29 – Indagine sull'opinione dei corsisti Master: luogo del conseguimento del titolo di studio e tipologia di attività lavorativa dei rispondenti al momento dell'iscrizione al Master nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Formazione Post Lauream

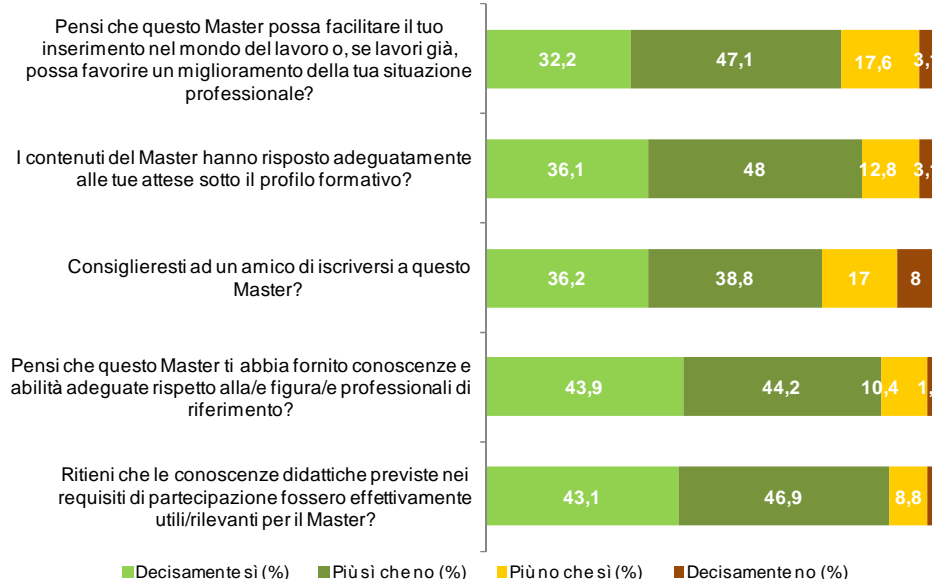
Grafico 30 – Indagine sull'opinione dei corsisti Master: motivazioni della scelta dei rispondenti ai fini dell'iscrizione nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Formazione Post Lauream

Per quanto riguarda il giudizio complessivo espresso dai rispondenti, più dell'80% ha risposto positivamente sui diversi aspetti richiesti (Grafico 31). Il 60% ha considerato il costo del Master non troppo alto per la qualità delle attività svolte.

Grafico 31 – Indagine sull'opinione dei corsisti Master: valutazione complessiva dei rispondenti nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Formazione Post Lauream

A questi dati, per la prima volta, è possibile affiancare i risultati dell'indagine, svolta all'inizio del 2012 con il supporto di AlmaLaurea, sugli sbocchi professionali dei corsisti che hanno conseguito il diploma nell'a.a. 2009/10. Uno degli obiettivi dell'indagine è stato quello di 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 sua prima edizione, l'indagine ottiene un tasso di risposta pari all'84,7% (868 intervistati su 1.025 diplomati). Al momento dell'intervista l'86,5% degli intervistati lavora.

L'analisi dei risultati evidenzia che secondo i partecipanti la frequenza ai Master aiuta ad ottenere lavoro (56%), è utile (69%), efficace (80%) e favorisce un miglioramento nel lavoro svolto (56%).

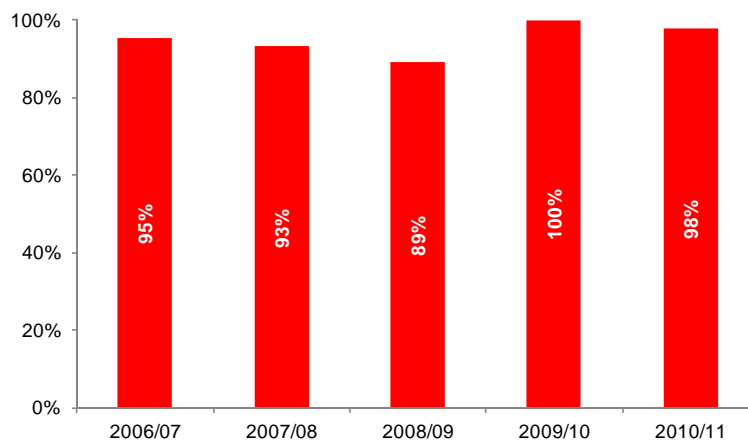


## 6. I SERVIZI PER GLI STUDENTI

### 6.1. BORSE DI STUDIO E COLLABORAZIONI PART-TIME

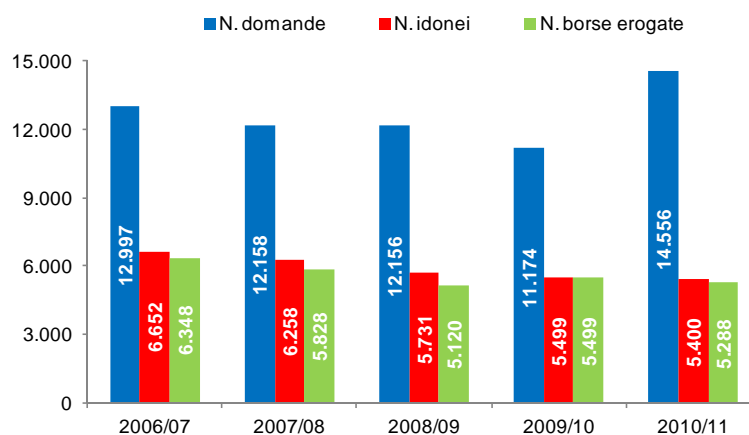
Nell'a.a. 2010/11, a conferma di quanto avvenuto nell'anno precedente, si registra la quasi totale copertura delle borse di studio richieste (98%) dagli studenti ritenuti idonei (Grafico 32 e Grafico 33).

Grafico 32 – Percentuale di studenti beneficiari della borsa di studio rispetto agli studenti idonei nell'Ateneo di Padova dall'a.a. 2006/07 all'a.a. 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Diritto allo Studio

Grafico 33 – Numero di domande, di studenti idonei e di borse erogate nell'Ateneo di Padova dall'a.a. 2006/07 all'a.a. 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Diritto allo Studio

L'art. 7 comma 42 del D.L. 95/2012 convertito nella L. 135/2012, c.d. spending review (per approfondimenti vedi il Capitolo 7), consente agli atenei di aumentare le tasse agli studenti fuori corso. In base all'ISEE familiare, distinto in tre fasce<sup>17</sup>, 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

<sup>17</sup> Inferiore ai 90.000 euro, compreso tra i 90.000 e i 150.000 euro, sopra i 150.000 euro.

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. Il NVA auspica che questa norma consenta di continuare a garantire una copertura pressoché totale delle borse di studio richieste da parte di studenti ritenuti idonei e potenzialmente un aumento degli idonei stessi.

L'Ateneo offre inoltre agli studenti la possibilità di svolgere attività a tempo parziale collaborando con le principali strutture didattiche. L'incarico viene attribuito sulla base di una graduatoria (definita con concorso) e non costituisce attività lavorativa. Nel 2011 sono stati contattati 1.239 studenti, rispetto ai 1.731 presenti in graduatoria generale, e di questi 748 sono stati impiegati in diversi ambiti (anche sulla base di eventuali preferenze indicate al momento della domanda) per un totale di 107.366 ore: 138 hanno svolto servizio presso le aule studio, 108 nelle biblioteche, 30 presso l'ESU e i rimanenti 472 presso altre strutture dell'Ateneo.

## 6.2. ORIENTAMENTO

Dopo il potenziamento dei protocolli d'intesa con gli enti regionali e locali, che hanno permesso la creazione di una rete istituzionale (Ufficio Scolastico Regionale, ANSA, Regione Veneto e ESU), dal 2011 un obiettivo prioritario dell'Ateneo è consistito nella condivisione di obiettivi e collaborazioni concrete con le istituzioni scolastiche che hanno portato alla realizzazione di azioni di sistema rivolte a studenti e famiglie. In quest'ottica sono stati anche ampliati gli strumenti e le modalità di rilascio delle informazioni ai ragazzi con soluzioni più vicine a loro, e idee innovative di intervento.

Tre in particolare le tipologie di orientamento offerte agli studenti: l'orientamento informativo, l'orientamento formativo e il ri-orientamento.

L'orientamento informativo si è realizzato soprattutto attraverso:

- lo sportello itinerante di orientamento, un servizio itinerante svolto presso le scuole di Brescia, Pordenone e Udine che ha permesso di fornire informazioni sull'Ateneo a circa 2.800 studenti;
- il progetto "OrientaNetUnipd", in collaborazione con il Centro Multimediale E-Learning di Ateneo (CMELE), che ha previsto in via sperimentale l'istituzione di uno sportello online su scala nazionale e internazionale (quest'ultimo obiettivo 2012), con un operatore del Servizio Orientamento. Lo sportello è il primo in Italia ad utilizzare, oltre a Skype, anche un servizio di videoconferenza per l'orientamento, per offrire in tempo reale informazioni attendibili sull'offerta formativa e sui servizi dell'Ateneo di Padova a studenti, genitori e scuole distanti dalla sede universitaria;
- la creazione di un account su Facebook al fine di ampliare le modalità di diffusione e gestione delle informazioni utilizzando un social network utilizzato dai ragazzi;
- l'evento "Scegli con noi il tuo domani" ad Agripolis con 13.749 presenze su due giorni nel 2012 (indice medio di soddisfazione 4,5 su un massimo di 5);
- l'avvio di una sperimentazione per migliorare l'efficienza economico-finanziaria del Servizio Orientamento diminuendo i costi di Ateneo e migliorando nel contempo il servizio all'utenza. Gli incontri informativi (25 per un totale di 1.786 persone) e quelli per l'orientamento degli studenti dell'ultimo anno di scuola (20 per un totale di 980 studenti) sono stati realizzati, a partire da aprile 2011, in sede anziché presso le scuole con un notevole risparmio in termini di costi del personale, costi per missioni e trasferte e costi legati all'utilizzo dell'auto di servizio;

- il riavvio degli “Open day”, con 35 incontri per un totale di 1.716 partecipanti (posti limitati alla capienza delle aule; tutto esaurito);
- front-office e accoglienza: l'introduzione dello sportello virtuale, gli incontri in sede e la maggiore consultabilità del sito internet hanno notevolmente ridotto il numero totale dei contatti snellendo l'impegno e migliorando l'efficienza del servizio; la soddisfazione degli utenti è risultata nel 2011 del 4,5 su una scala da 1 a 5;
- front-office orientamento per le immatricolazioni;
- 39 incontri presso le scuole del Veneto e province limitrofe per circa 2.400 studenti coinvolti con un indice medio di soddisfazione dei partecipanti di 4,5 su un massimo di 5;
- il progetto “Cariverona”, finanziato dalla Cassa di Risparmio di Verona, che ha permesso di contattare circa 2.540 studenti in 37 incontri presso le scuole di tre province venete, oltre a circa 400 studenti negli 8 incontri sulle strategie per affrontare i test di ingresso;
- il progetto “Il Ponte”, finanziato dall'Ufficio Scolastico regionale, ha visto la realizzazione di 17 incontri informativi per complessivi 425 studenti;
- il progetto “Cicerone” della Regione Veneto per fornire informazioni sull'offerta formativa dei quattro atenei veneti (circa 14.000 contatti web).

L'orientamento formativo si è invece realizzato soprattutto attraverso:

- moduli di orientamento agli studenti al fine di incrementare le loro abilità di scelta (progetto “Il Ponte”);
- il progetto di orientamento “Dalla terza è meglio” con una rete di scuole di Vicenza che prevede la redazione di un profilo individuale di orientamento per gli studenti con il coinvolgimento delle famiglie;
- seminari estivi sui test di ingresso in sede, con 7 incontri per complessive 51 ore di formazione e 164 partecipanti;
- seminari a pagamento preparatori ai test di ingresso svolti presso le scuole, 67 incontri per complessive 201 ore di formazione.

Il ri-orientamento, infine, si è concretizzato tramite colloqui monitorati che hanno ottenuto un buon livello di soddisfazione dell'utente.

### **6.3. TUTORATO**

Nel corso del 2011, oltre alle ordinarie attività nell'ambito dei servizi di tutorato a sostegno degli studenti, ha preso avvio il progetto sperimentale “Drop-out” che ha l'obiettivo di intervenire su alcune delle cause che mettono a rischio il successo formativo degli studenti universitari, e che li portano ad abbandonare precocemente l'università.

Il tema dell'abbandono viene affrontato in questo contesto sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo. Si mira all'analisi delle problematiche riscontrate dal campione di studenti sia attraverso i dati sull'inattività (esami sostenuti) sia tramite indicatori strategici opportunamente individuati quali ad esempio gli esami tentati e non andati a buon fine. Fotografando la realtà in tempo reale è possibile fornire tempestivamente supporti e servizi agli studenti, azioni strutturate e buone pratiche. Viene applicato il concetto di ottica preventiva a livello di

progettazione delle diverse attività, che vanno a costituire una rete di servizi integrati per gli studenti.

Le azioni previste sono:

- analisi statistica sugli abbandoni per la coorte 2010/11 e individuazione dei corsi di laurea che formano il campione oggetto di studio;
- analisi della carriera degli studenti iscritti al primo anno della coorte 2011/12, compresi gli studenti idonei alla borsa di studio, ed estrazione dei risultati ottenuti nelle tre sessioni d'esame (gennaio-febbraio, giugno-luglio, settembre);
- contatto diretto e colloquio con ogni studente considerato a rischio di abbandono, utilizzando tecniche di ascolto attivo e peer-tutoring al fine di individuare difficoltà e/o problematiche. Il colloquio così impostato può permettere sin da subito allo studente di attenuare le proprie preoccupazioni, lasciando spazio alla voglia di inserirsi positivamente nel contesto universitario e di riprendere il controllo del proprio progetto formativo. I colloqui sono tenuti da operatori e tutor con riconosciute competenze psicologiche, relazionali e comunicative;
- messa in atto di interventi personalizzati (supporto allo studio su insegnamenti altamente critici, ri-orientamento, potenziamento nel metodo di studio, ...). In questa fase è fondamentale l'azione sinergica di tutti i servizi di Ateneo che contribuiscono, ognuno per la parte di competenza che gli spetta, a realizzare gli interventi ritenuti necessari e che, proprio per le modalità operative adottate, si presentano verso l'esterno come servizi integrati di Ateneo;
- presentazione e valutazione dei risultati. Il progetto prevede una fase di analisi e valutazione dei risultati anche al fine di introdurre nuove variabili nella rilevazione dei dati e/o azioni correttive negli interventi realizzati. Il raggiungimento dell'obiettivo si potrà misurare sul tasso di abbandono a partire dall'a.a. 2012/13.

Sono stati presi in esame due gruppi di studenti: il primo è rappresentato dagli studenti di 12 corsi di laurea campione, per un totale di 1.872 studenti, di cui 595 sono risultati inattivi dopo la prima sessione di esami e l'86% è stato contattato (514 studenti). Il secondo gruppo è rappresentato dagli studenti del primo anno idonei alla borsa di studio, un totale di 1.249 studenti di cui 310 è risultato inattivo (sono stati effettuati colloqui a 267 studenti).

In entrambi i casi sono stati proposti interventi personalizzati (supporto allo studio su insegnamenti altamente critici attraverso il tutorato didattico, ri-orientamento, supporto e assistenza psicologica, potenziamento del metodo di studio).

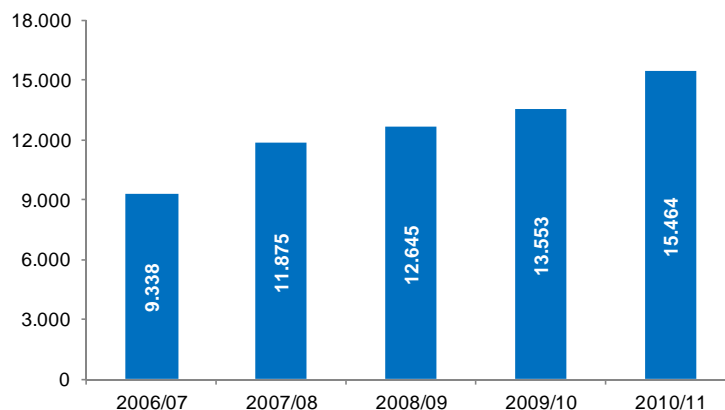
#### **6.4. STAGE E TIROCINI**

Il numero di studenti e laureati dell'Ateneo che hanno partecipato a stage e tirocini continua a crescere, arrivando ad un totale di 15.464 nell'a.a. 2010/11 (Grafico 34). L'andamento positivo degli ultimi anni conferma sia l'interesse degli utenti per questo tipo di esperienze che sono considerate importanti per l'acquisizione di nuove competenze e l'applicazione sul campo di quanto acquisito durante il percorso di studi che il notevole sforzo organizzativo dell'Ateneo, che mira a garantire allo studente la possibilità di verificare l'applicabilità dei contenuti formativi e a favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro.

Le aziende e gli enti attualmente in regime di convenzione con l'Università di Padova per lo svolgimento di attività di stage e tirocini sono circa 23.700. Tra questi anche enti locali come il

Comune e la Provincia di Padova che negli ultimi anni destinano quote di bilancio a sostegno dell'attività di stage di studenti e laureati dell'Università di Padova e promuovono la selezione e la realizzazione di progetti di stage presso gli enti stessi.

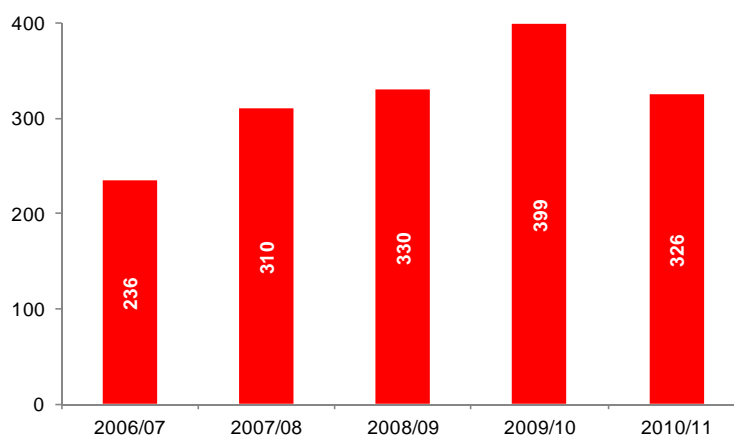
Grafico 34 – Numero di studenti e di laureati dell'Ateneo di Padova che hanno partecipato a stage e tirocini dall'a.a. 2006/07 all'a.a. 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Stage e Mondo del Lavoro

La percentuale di stage e tirocini svolti all'estero nel 2011 sono 326 (Grafico 35), pari al 2,1% del totale, in diminuzione rispetto ai due anni precedenti (2,9% nel 2010 e 2,6% nel 2009).

Grafico 35 – Numero di studenti e di laureati dell'Ateneo di Padova che hanno partecipato a stage e tirocini all'estero dall'a.a. 2006/07 all'a.a. 2010/11



Fonte: Unipd – Servizio Stage e Mondo del Lavoro

Il servizio di Job Placement, che si occupa dell'attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro ed è rivolto a laureati e studenti dell'Ateneo in cerca di prima occupazione o di nuove opportunità professionali e alle imprese che ricercano figure professionali da inserire all'interno della propria organizzazione, continua la sua attività: nell'a.a. 2011/12 le nuove aziende che si sono iscritte per usufruire del servizio sono state circa 305, le offerte di lavoro inserite circa 800 e i curricula complessivamente inviati alle aziende sono stati circa 4.500.

Continuano da qualche anno anche le iniziative volte a mantenere in contatto studenti e laureati con il mondo del lavoro: nel mese di giugno 2011 e maggio 2012 si sono tenute presso il Palazzo del Bo la sesta e settima edizione di "Università Aperta", manifestazione alla quale hanno partecipato oltre 80 aziende.

## **6.5. SERVIZI FORNITI DALL'AZIENDA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO (ESU)**

Per quanto riguarda l'ospitalità di studenti fuori sede l'ESU conferma anche nel 2011 il trend degli ultimi anni mettendo a disposizione un totale di 2.712 posti letto (1.571 ESU e 831 in convenzione con collegi universitari privati). Di questi, 260 sono riservati per l'ospitalità di studenti in mobilità internazionale e altri 50 posti alloggio sono riservati a studenti con disabilità e ai loro accompagnatori che possono usufruire di residenze ristrutturate secondo i principi della domotica (accensione luci, automazione di tapparelle e porte e controllo incendi e allagamento). L'indagine qualitativa di customer satisfaction delle residenze ESU, compiuta nel 2011, evidenzia un alto grado di soddisfazione dell'utenza.

Per quanto riguarda il servizio di ristorazione, i pasti serviti dall'ESU nell'anno 2011 sono stati 1.388.810, in progressivo calo rispetto agli ultimi tre anni (1.400.000 nel 2010, 1.463.982 nel 2009 e 1.556.098 nel 2008). L'indagine della soddisfazione degli utenti delle mense universitarie risulta anche nel 2011 positiva con oltre il 70% dei giudizi tra buono e ottimo su una scala di giudizio composta da 5 gradini che vanno da pessimo ad ottimo.

Tra i servizi forniti dall'ESU agli studenti dell'Ateneo si ricorda inoltre la Biblioteca Circolante dell'ESU: 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. Il patrimonio librario della biblioteca è di oltre 12.000 volumi, 13.000 circa le presenze annuali e circa 7.000 i prestiti di libri.

L'ESU promuove e coordina anche una serie di attività di orientamento rivolte agli studenti di scuola superiore, agli studenti universitari e ai neolaureati, in vista di un inserimento professionale. Nel 2011 il Centro di Orientamento (accreditato presso la Regione Veneto) ha avuto complessivamente 1.300 contatti. Si ricorda inoltre tra gli eventi organizzati in collaborazione con le istituzioni presenti nel territorio (ESU, Università, Ufficio Scolastico Provinciale, Provincia Comune, Camera di Commercio) il Job Meeting, manifestazione di orientamento al lavoro dell'ESU di Padova giunta alla undicesima edizione.

Il NVA apprezza i servizi messi a disposizione dell'ESU anche se sottolinea che sarebbe opportuno trovare una soluzione all'annuale chiusura delle residenze universitarie nei mesi di agosto e settembre che si rivela fonte di disagio per gli studenti soprattutto durante la sessione autunnale.

## **6.6. CONTRIBUTI PER INIZIATIVE ED ATTIVITÀ CULTURALI E SOCIALI DEGLI STUDENTI**

L'Università degli Studi di Padova ogni anno, in base alla L. 429/1985, mette a disposizione degli studenti fondi specifici per il finanziamento di attività culturali e sociali promosse dagli studenti stessi. Tale iniziativa mira a favorire attività che concorrono a rendere più proficuo lo studio e migliorare la qualità della vita universitaria, in particolare supportando le attività formative gestite dagli studenti nei settori della cultura e degli scambi culturali, dello sport e del tempo libero.

La concessione dei contributi è disciplinata da un apposito regolamento di Ateneo ed è soggetta a rendicontazione e relazione finale.

Gli importi utilizzati dall'Ateneo ammontano a 150.000 euro per l'a.a. 2010/11 e 160.100 euro per l'a.a. 2011/12; le domande pervenute entro i termini, da studenti singoli o riuniti in associazione, sono state 101 e 118 rispettivamente per gli aa.aa. 2010/11 e 2011/12.

Nella Tabella 47 sono riportate le percentuali di finanziamento e di realizzazione, rispetto al contributo ottenuto a seguito della rendicontazione delle iniziative, suddivise per ambito.

Tabella 47 – Percentuale di finanziamento e relativa percentuale di realizzazione dei progetti presentati dagli studenti dell'Ateneo di Padova per ambito negli aa.aa 2010/11 e 2011/12

Ambito	2010/11		2011/12
	% finanziamento	% realizzazione	% finanziamento
Attività di consulenza e supporto	2,3	66,9	1,6
Cinema	5,7	64,0	5,3
Cooperazione e volontariato	2,2	100,0	1,6
Corsi vari	0,8	16,7	6,9
Intercultura	6,3	94,6	2,2
Musica/Spettacolo	43,0	98,0	41,1
Seminari e conferenze	25,1	67,0	22,0
Sport	3,8	69,3	4,2
Viaggi/Scambi culturali	3,7	100,0	4,7
Altro	7,2	67,0	10,4
TOTALE	100,0	83,5	100,0

Fonte: Unipd – Servizio Controllo di Gestione

Al momento della stesura i progetti relativi all'a.a. 2011/12 sono ancora in fase di attuazione e quindi non sono ancora note le loro percentuali di realizzazione.

## 6.7. SERVIZI PER LE ATTIVITÀ LUDICHE E SPORTIVE

Presso gli impianti sportivi gestiti dal Centro Universitario Sportivo (CUS) di Padova si realizzano le attività sportive a favore degli studenti universitari oltre che di altri utenti anche esterni all'Ateneo. Tra le principali attività<sup>18</sup> si segnalano i Campionati Universitari Nazionali e i Ludi del Bo che coinvolgono ogni anno un notevole numero di partecipanti tra gli studenti e i dipendenti dell'Università di Padova.

Un confronto con i dati medi dei tre anni precedenti permette di notare una stabilità negli iscritti totali, con una diversa ridistribuzione nelle varie attività (Tabella 48). Diminuiscono, ad esempio, gli iscritti nei corsi di formazione sportiva, ma aumentano quelli delle sezioni agonistiche.

Tabella 48 – Numero di iscritti alle attività del CUS nell'a.a. 2010/11 e media nel triennio aa.aa. 2007/08, 2008/09 e 2009/10

Attività CUS	N. studenti iscritti	
	Media del triennio	2010/11
Corsi di formazione sportiva	1.026	911
Tornei Ludi del BO e CUN	1.141	963
Libere attività universitarie (no pay)	1.345	1.417
Attività sezioni agonistiche	884	1.098
Attività giovanili e Centri estivi	759	763
TOTALE	5.156	5.152

Fonte: CUS – Centro Universitario Sportivo

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 2011, il fondo dell'Ateneo ammonta a 336.656 euro (aumentato rispetto a

<sup>18</sup> Atletica, calcio a 5, pallavolo, pallacanestro, canottaggio, tiro a segno, rugby a 7, scherma, tennis, volley, sci nordico, hockey su prato, arti marziali, fitness, balli e dance, volo a vela, basket in carrozzina.

quello del 2010 pari a 317.000 euro), mentre il fondo ministeriale, che negli anni sta progressivamente calando, ammonta a 182.340 euro rispetto ai 289.000 euro del 2010. Complessivamente, quindi, i fondi a disposizione sono diminuiti da 606.000 euro a 518.996 euro, pur essendo rimasti invariati gli iscritti.

## 6.8. SERVIZI PER GLI STUDENTI CON DISABILITÀ

Il diritto all'educazione e le pari opportunità degli studenti con disabilità sono tutelati e garantiti dall'Ateneo, che da più di 15 anni mette a loro disposizione, tramite il Servizio Disabilità, supporto e assistenza nello svolgimento del loro percorso universitario. I servizi, secondo la L. 17/1999, vengono erogati grazie a finanziamenti specifici del FFO, assegnati sulla base di valutazioni annuali, e a fondi propri dell'Ateneo che equivalgono a circa un terzo del finanziamento annuo ricevuto dal MIUR. Negli ultimi anni lo sviluppo dell'offerta di servizi e soprattutto la crescente richiesta di alcuni di essi hanno portato alla stesura di una carta dei servizi e alla regolamentazione di alcuni di essi al fine di aumentare i livelli di trasparenza e l'efficienza degli stessi.

La Tabella 49 mostra il numero degli studenti con disabilità suddiviso per tipologia e percentuale di invalidità: il totale è in aumento (662 nell'a.a. 2011/12 pari al 1,1% del totale degli iscritti) così come la presenza di disabilità con percentuale elevata e in situazione di gravità. Cresce anche il numero di studenti affetti da dislessia.

Tabella 49 – Numero di studenti per tipologia di disabilità nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2011/12

Tipologia di disabilità	N. studenti per percentuale di invalidità				N. studenti senza percentuale di invalidità	Totale		
	< 33%	33 - 65%	66 - 99%	100%		v.a.	%	
Motorie	3	36	77	104	-	220	33,2	
Uditive	0	18	20	23	-	61	9,2	
Visive	1	11	18	23	-	53	8,0	
Altro	0	49	115	66	-	230	34,7	
Multiple	0	19	34	10	-	63	9,5	
Dislessie					35	35	5,3	
TOTALE	v.a.	4	133	264	226	35	662	100,0
	%	0,6	21,2	42,1	36,0			

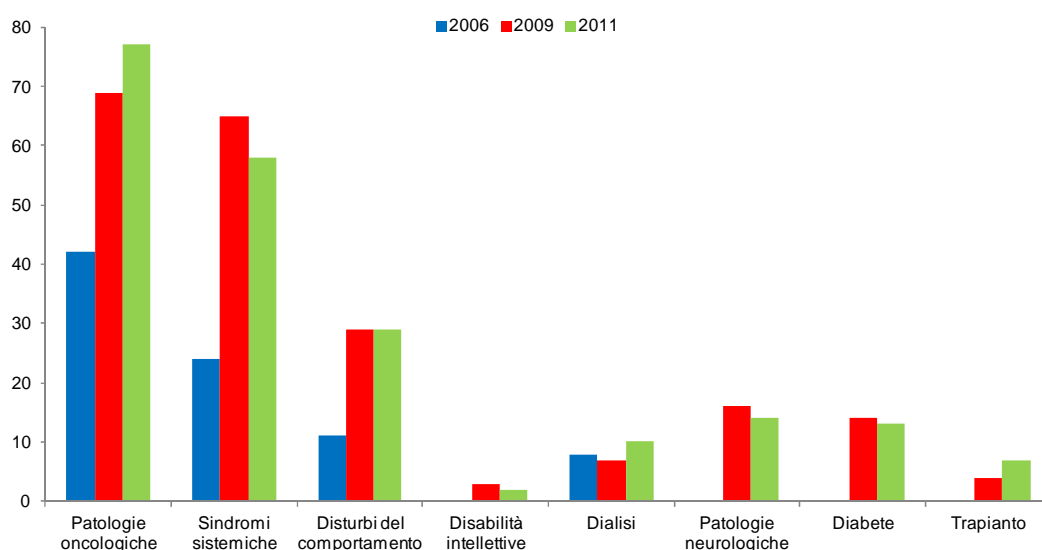
Fonte: Unipd – Servizio Disabilità

Il differenziarsi delle tipologie di disabilità presenti tra gli studenti iscritti e il crescere costante delle disabilità non specificatamente caratterizzabili (indicati con la voce "altro"), hanno portato nel corso degli anni ad un aumento di interventi sempre più specifici ed individualizzati.

Il Grafico 36 mostra come tale categoria "altro", che comprende patologie di vario tipo quali malattie oncologiche, sindromi sistemiche, disturbi comportamentali, disabilità intellettive, dialisi, sindromi neurologiche, diabete, trapianti ecc, sia andata sempre più aumentando negli ultimi anni fino a diventare attualmente la tipologia più elevata numericamente. Le patologie oncologiche sono quelle più rappresentate. Si tratta molte volte di studenti che hanno necessità di interrompere lo studio per effettuare terapie di durata variabile e che necessitano di un'attività di counseling e di supporto a volte complessa da un punto di vista relazionale e psicologico al fine di evitare l'abbandono del percorso universitario da parte dello studente.



Grafico 36 – Classificazione della tipologia di disabilità “altro” nell’Ateneo di Padova negli anni 2006-2009-2011



Fonte: Unipd – Servizio Disabilità

Nel corso del 2011 è stata identificata una procedura specifica per alcune tipologie di disabilità di tipo relazionale particolarmente complesse e gravi che richiedono particolare attenzione e supporti specifici nella fruizione della didattica frontale, nella preparazione delle prove di valutazione da parte dei docenti e infine nella modalità di esecuzione da parte dello studente. È una procedura che richiede una programmazione in stretta sinergia tra il Servizio Disabilità, il Delegato del Rettore per la Disabilità, il Referente per la disabilità delle ex facoltà, il Presidente del corso di laurea interessato e i docenti dei corsi coinvolti. L’obiettivo è la costruzione di un percorso individualizzato che rispetti la disabilità della persona e al tempo stesso sia il più possibile in linea con gli standard didattici e di accertamento previsti per gli altri studenti.

La decisione di sperimentare questa nuova metodologia è nata non solo dalla necessità di individuare una soluzione alle problematiche che emergono sempre più frequentemente in queste gravi disabilità comunicative, ma anche dalla richiesta esplicita di alcuni docenti di ricevere un supporto che consenta loro di comprendere le reali necessità dello studente con disabilità e di individuare modalità alternative d’esame senza incorrere in discriminazioni permettendo al tempo stesso allo studente di esprimere pienamente le conoscenze acquisite.

Nel corso dell’anno sono inoltre aumentate le collaborazioni esterne e in particolare le attività di orientamento per ragazzi con disabilità visiva iscritti alla scuola superiore interessati ad entrare in un percorso universitario.

Durante i vari colloqui è emerso come l’utilizzo delle tecnologie oggi disponibili da parte dei ragazzi sia ancora molto basso rispetto a quanto ci si aspetterebbe vista la grande diffusione di strumentazione informatica adeguata a prezzi accessibili. La scarsa dimestichezza con gli strumenti informatici, che nella scuola può non rappresentare una grave limitazione visto che può essere compensata dalla presenza di figure di supporto specifiche come gli insegnanti di sostegno, all’Università può diventare una barriera all’apprendimento e allo studio autonomo. Il Servizio Disabilità ha quindi promosso in via sperimentale un progetto dal titolo “Leggere e studiare in autonomia” specificatamente rivolto a studenti non vedenti e finalizzato alla diffusione di informazioni sulle principali tecnologie disponibili sul mercato utilizzate dalle persone con disabilità visiva. Sono state quindi organizzate sessioni di apprendimento di base con i software specifici per la lettura (sintesi vocale) e particolare attenzione è stata posta al net surfing delle fonti web ritenute più importanti per uno studente universitario (utilizzo di Uniweb,

navigazione delle pagine del corso di laurea, i comandi specifici necessari per esercitarsi sulle demo dei test linguistici ecc.).

Sempre per quanto riguarda le disabilità visive, ma anche constatato l'aumento degli studenti con dislessia, il Servizio Disabilità ha collaborato con altri atenei italiani al progetto Libri Italiani Accessibili (LIA) promosso dall'Associazione Italiana Editori per il rilevamento dei dati relativi alle abitudini di lettura delle persone con disabilità visiva e del loro fabbisogno di testi in formato alternativo. In particolare si tratta di un rilevamento mirato a capire quali formati alternativi al cartaceo siano maggiormente utilizzati da questi studenti per promuovere la diffusione degli stessi e facilitare il reperimento di testi universitari leggibili con strumenti audio e informatici come i lettori mp3, le sintesi vocali e i software per l'ingrandimento di caratteri. La biblioteca del Servizio Disabilità con i suoi servizi specifici, esperienza unica tra gli atenei italiani, ha facilmente rilevato i dati necessari e ha permesso di sottolineare l'importanza di catalogare il materiale posseduto in formato alternativo secondo criteri bibliotecari, rendendolo visibile nella rete di Ateneo.

Il progetto "Le lingue Accessibili", finanziato dal MIUR nell'ambito della L. 17/1999 e svolto in collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo e dell'Aula Informatica Taliercio di Ingegneria, ha dato i primi risultati nel corso del 2011. È stato creato un prototipo di test per la lingua inglese (attualmente in uso) che consente, in particolare agli studenti con disabilità sensoriale, di effettuare il Test di Abilità Linguistica (TAL) di livello B1 utilizzando la stessa versione normalmente somministrata a tutti gli studenti evitando di creare versioni speciali per ogni tipologia di disabilità, ma perseguendo l'obiettivo del design for all. Sono previste valutazioni specifiche finalizzate a mettere in luce le reali barriere generate dalla menomazione/disabilità della persona rispetto ai compiti specifici richiesti nell'esecuzione del test linguistico sia nella lettura dei testi in esso contenuti sia nella corretta comprensione ed esecuzione degli esercizi richiesti. La raccolta della documentazione e la disseminazione dei risultati saranno gli obiettivi futuri in modo da facilitare il passaggio dalla fase sperimentale alla prassi lavorativa con l'estensione della stessa metodologia anche alle altre lingue utilizzate nel nostro Ateneo.

Infine nell'ottica dell'internazionalizzazione e nella diffusione delle buone prassi per favorire la mobilità internazionale degli studenti con disabilità è stata organizzata dal Servizio Disabilità una sessione specifica su questo argomento nell'ambito del convegno internazionale "Vocational Designing and Career Counselling" che si è tenuto a Padova nel settembre 2011. Oltre a illustrare gli strumenti e le modalità operative per favorire la partecipazione delle persone con disabilità ai programmi di mobilità internazionale è stato messo in rilievo come questa esperienza abbia dimostrato di essere molto importante nello sviluppo dell'autodeterminazione dello studente disabile con una ricaduta positiva nell'incremento dei livelli di interazione sociale e nella futura crescita professionale.

## **6.9. SERVIZIO DI ASSISTENZA PSICOLOGICA**

Gli studenti dell'Università di Padova possono usufruire del Servizio di Assistenza Psicologica (SAP), gestito dai dipartimenti psicologici, che fornisce gratuitamente tre tipi di consulenza.

Il Servizio SAP-Benessere Senza Rischio (SAP-BSR) interviene per sensibilizzare, prevenire e aiutare a modificare in senso positivo comportamenti abituali o saltuari che sono fonte di disagio o di difficoltà nella vita quotidiana (ad esempio disturbi del sonno, uso eccessivo di alcolici, problemi di convivenza con compagni di studio e di appartamento, disordini alimentari). Nel 2011 hanno usufruito del servizio oltre 500 studenti, circa il 66% in più rispetto al 2010. L'82% dei partecipanti ai gruppi di condivisione e apprendimento si è dichiarato pienamente soddisfatto, mentre il 18% discretamente soddisfatto. Circa 350/400 sono stati i partecipanti alle

attività proposte in occasione delle uscite presso feste organizzate dall'ESU o altre manifestazioni pubbliche (ad es. "Che Piazza").

Il Servizio SAP-Servizio di Consulenza Psicologica (SAP-SCP) propone un aiuto agli studenti dell'Università di Padova che si trovino ad attraversare situazioni, anche transitorie, di disagio psicologico. Viene offerta una consulenza che si esplica in una breve serie di colloqui mirati ad approfondire le cause delle difficoltà segnalate. Nel 2011 hanno ricevuto il servizio di consultazione, talvolta anche prolungata nel tempo, 189 studenti (187 nel 2010) appartenenti a tutte le Facoltà dell'Ateneo, che sono stati seguiti da 25 operatori (i quali hanno erogato da 9 a 35 ore di consultazione individuale). Il livello di soddisfazione percepita dagli studenti che si sono rivolti al Servizio è pari a 87/100, con un valore minimo comunque positivo (76/100).

Il Servizio di Assistenza Psicologica per studenti universitari con Difficoltà di Studio e Apprendimento (SAP-DSA) fornisce agli studenti un servizio di aiuto psicologico che permetta di superare eventuali problematiche riscontrate all'Università inerenti il metodo di studio, l'organizzazione e la pianificazione degli impegni, l'ansia d'esame, la vita universitaria, le capacità relazionali (con i compagni di corso, con i docenti, con i coinquilini ecc.). Nel 2011 hanno avuto contatti con il servizio un totale di 718 studenti: 161 personalmente, 245 via mail e 312 telefonicamente. Sono invece 138 gli studenti che hanno usufruito di un'attività di supporto individuale (da 1 a 28 ore di intervento individuale) e/o di gruppo. Il livello di soddisfazione percepita dallo studente in 7 diversi item è risultato molto buono, con un valore minimo di 4,4 su 5.

## **6.10. AULE E LABORATORI**

Nell'a.a. 2010/11 l'Ateneo di Padova disponeva di 51 aule studio per un totale di 2.969 posti a disposizione degli studenti. Nel dettaglio: 7 aule studio di Ateneo (di cui una in convenzione con l'ESU da 96 posti) per un totale di 1.248 posti studio, 17 aule studio afferenti alle facoltà per un totale di 462 posti studio, e 28 aule afferenti ai dipartimenti per un totale di 1.259 posti studio.

Per quanto riguarda le aule didattiche, l'Ateneo nell'a.a. 2010/11 disponeva di 35.848 posti aula, vale a dire 0,86 posti per studente (considerando come utilizzatori delle aule didattiche solo gli studenti regolari).

Relativamente all'a.a. 2010/11, l'Ateneo disponeva di 3.148 postazioni informatiche nei laboratori informatici e di 158 nei laboratori linguistici.

Per quanto riguarda le biblioteche, l'Ateneo nel 2011 disponeva di 2.734 posti di lettura, mentre l'orario medio di apertura settimanale delle biblioteche era di 42 ore.

Dall'a.a. 2010/11 è stato somministrato via web agli studenti un questionario di fine anno, in aggiunta a quello riferito ai singoli insegnamenti, per misurare la soddisfazione dei servizi e delle strutture messe a disposizione dall'Ateneo. L'indagine ha coinvolto complessivamente 12.355 studenti e sono stati compilati 6.897 questionari. Soffermandosi esclusivamente sulle opinioni relative alle strutture, i giudizi medi attribuiti dagli studenti (Tabella 50) si attestano, per l'Ateneo, tra i punteggi 6 e 7,5 per 5 dei 6 aspetti considerati (biblioteche, aule per le lezioni, aule informatiche, laboratori e aule per esperienze pratiche, attrezzature per esperienze pratiche). Nel caso delle biblioteche il giudizio è vicino a 7,5; per le aule studio è quasi sufficiente. La situazione più critica è quella delle Facoltà di Medicina e Chirurgia e Giurisprudenza (insufficienti in tutti i campi escluse le biblioteche), mentre i giudizi più positivi sono quelli espressi dagli studenti di Scienze Statistiche e Agraria che, a differenza degli studenti delle facoltà sopracitate, usufruiscono di recenti notevoli investimenti nell'edilizia delle strutture.

Tabella 50 – Valutazione delle strutture e attrezzature. Valore medio dei giudizi espressi per facoltà. Indagine di fine anno 2010/11 nell'Ateneo di Padova

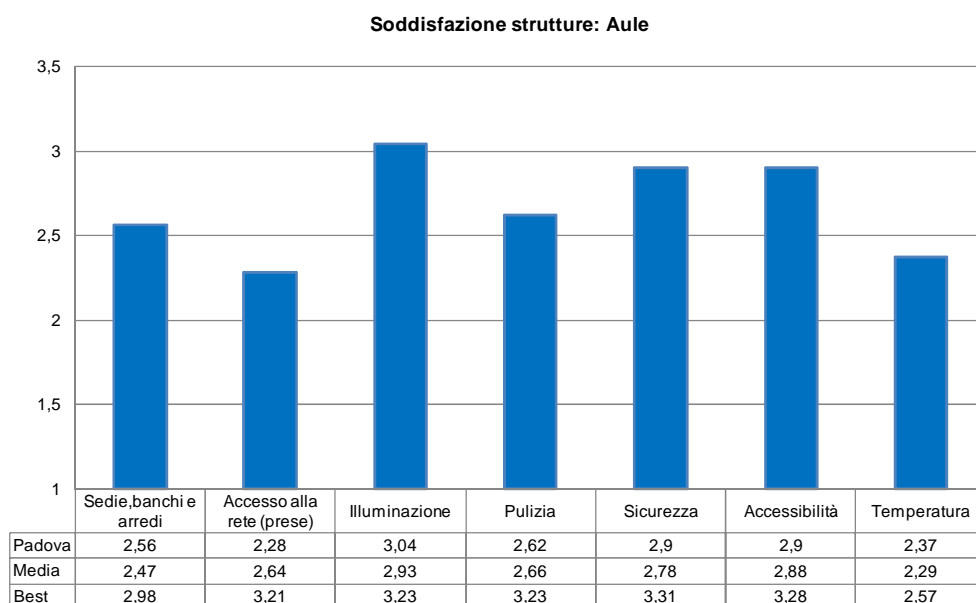
Facoltà		Biblioteche	Aule per le lezioni	Aule studio	Aule informatiche	Laboratori didattici/Aule e locali per esperienze pratiche	Attrezzature e strumenti per esperienze pratiche
Agraria	N.	261	310	284	245	266	259
	Media	7,69	7,41	6,29	6,75	7,01	6,87
Economia	N.	109	153	135	151	32	25
	Media	6,99	7,24	5,3	6,63	5,69	5,24
Farmacia	N.	207	243	240	178	235	228
	Media	7,45	6,48	6,05	6,25	7,34	7,26
Giurisprudenza	N.	265	342	321	218	78	79
	Media	7,18	5,53	5,47	5,56	4,08	4,24
Ingegneria	N.	1.150	1.473	1.383	1.280	1.138	1.074
	Media	7,36	6,08	5,65	6,7	6,17	6,12
Lettere e Filosofia	N.	803	859	774	638	364	301
	Media	7,78	5,93	6,12	6,27	6,15	5,73
Medicina e Chirurgia	N.	646	851	755	579	735	743
	Media	6,49	5,84	5,41	4,99	5,84	5,83
Medicina Veterinaria	N.	61	77	69	49	74	75
	Media	7,41	7,36	5,94	6,45	7,12	6,85
Psicologia	N.	629	676	609	547	263	236
	Media	7,84	6,23	5,94	6,21	6,12	5,73
Scienze della Formazione	N.	342	452	364	367	331	285
	Media	7,62	6,74	6,09	6,8	5,54	5,44
Scienze MM.FF.NN.	N.	540	682	609	505	586	572
	Media	7,68	7,03	6,07	6,97	7,43	7,25
Scienze Politiche	N.	482	536	491	404	192	164
	Media	7,61	6,17	6,55	6,45	5,79	5,7
Scienze Statistiche	N.	95	98	97	99	56	39
	Media	8	7,58	6,04	7,63	7,54	7,49
TOTALE	N.	5.592	6.755	6.133	5.263	4.353	4.082
	Media	7,46	6,3	5,89	6,38	6,32	6,21

Fonte: Unipd – Servizio Studi Statistici

Il progetto Good Practice 2011 a cui l'Ateneo ha preso parte (per approfondimenti si rimanda al Capitolo 3), al fine di misurare l'efficacia percepita, contiene un'indagine relativa alla customer satisfaction degli studenti, in cui compaiono alcune domande relative alla soddisfazione nei confronti delle strutture.

Il Grafico 37 riporta sinteticamente i risultati (su una scala da 1 a 4) relativi alla soddisfazione sulle aule per le lezioni. Si può notare che l'Ateneo di Padova si colloca sopra la media nelle voci "Sedie, banchi e arredi", "Illuminazione", "Sicurezza", "Accessibilità" e "Temperatura", ma non in "Accesso alla rete (prese)" e "Pulizia". Questi ultimi due dati meritano approfondimenti.

Grafico 37 – Progetto Good Practice 2011: sintesi dei risultati della customer satisfaction degli studenti sulle aule nell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd – Servizio Controllo di gestione

Il NVA nell'apprezzare la realizzazione di indagini che valutino la soddisfazione degli studenti sulle strutture messe loro a disposizione dall'Ateneo suggerisce una riflessione in merito all'opportunità di mantenere l'ordinaria disponibilità di apertura delle aule studio anche durante i mesi di agosto e settembre. Si eviterebbe in questo modo di causare disagio agli studenti che si apprestano ad affrontare la sessione autunnale d'esame.

## 6.11. RAPPRESENTANZA STUDENTESCA

Ogni due anni, il Rettore procede alle elezioni dei rappresentanti degli studenti, consentendo a qualunque studente interessato, di candidarsi e infine di partecipare agli organi di amministrazione del proprio CdS e dell'Ateneo.

Tabella 51 – Dati delle elezioni studentesche 2009 e 2012: aventi diritto al voto, votanti e relativa percentuale, candidati ed eletti nell'Ateneo di Padova

Anno elezioni	N. aventi diritto al voto	Votanti		N. candidati	N. eletti
		N.	%		
2009	63.349	9.042	14,3	1.182	808
2012	59.902	9.345	15,6	594	402

Fonte: Unipd – Servizio Segreteria del Direttore generale e organi collegiali

I dati relativi alle elezioni studentesche 2012 confermano la crescente volontà degli studenti di rendersi protagonisti nell'amministrazione universitaria, sia come elettorato attivo che come elettorato passivo (Tabella 51).

Si evidenzia come il numero di candidati superi notevolmente quello degli studenti eleggibili, aumentando inoltre anche l'affluenza alle urne rispetto alle precedenti elezioni (dal 14,3% del 2009 al 15,6% del 2011) anche se si mantiene un livello di partecipazione piuttosto basso. Spesso, infatti, lo studente (chiamato al voto) ha come unico canale informativo quello offerto

dagli stessi studenti che si candidano per le elezioni. Tramite questo canale, tuttavia, non è possibile raggiungere contemporaneamente una popolazione universitaria che, come quella padovana, è composta da più di 60.000 studenti i quali, data la mancanza di un campus che racchiuda tutti i CdS ed i dormitori, vivono l'esperienza universitaria in moltissimi luoghi della città e della provincia. L'aumento dell'affluenza fa comunque auspicare la prosecuzione di questo trend positivo. In relazione a ciò, rispetto alle elezioni del 2009, nel 2012 si è cercato di superare gli ostacoli derivanti dalla mancanza di informazione e comunicazione da parte dei rappresentanti circa la loro attività nei vari organi di Ateneo. In questo periodo di transizione, i rappresentanti hanno sentito la necessità di investire tutti gli studenti nel porre le basi della nuova organizzazione dell'Ateneo, responsabilizzandoli e coinvolgendoli attivamente.

Si evidenzia infine che il confronto del dato relativo agli eletti del 2012 e con il totale eletti della precedente elezione non può risultare significativo in quanto riferiti ad un diverso e minor numero di organi da eleggere. Infatti con il 31 dicembre 2011 sono cessate le Facoltà e con esse l'attività dei relativi consigli e della componente studentesca ad essi associata.

Nel mese di ottobre 2012 sono state inoltre indette nuove elezioni al fine di eleggere la rappresentanza studentesca all'interno dei Consigli di Scuola mentre, per quanto riguarda il Consiglio di Dipartimento, i rappresentanti sono stati individuati tra gli studenti precedentemente eletti per i Consigli di CdS. In merito ai CdS a valenza interdisciplinare (giurisprudenza, medicina e chirurgia, infermieristica), così come individuati dal SA, risulta di fondamentale rilevanza la presenza della rappresentanza studentesca nei Consigli di Scuola. Gli studenti sentono particolarmente l'importanza di poter dare il loro contributo attivo all'interno delle suddette strutture, poiché individuate come punto di riferimento per la didattica e la gestione burocratico-amministrativa dei CdS afferenti. Il ruolo dei rappresentanti all'interno di questi consigli è quello, partendo dalla propria esperienza quotidiana, di essere un valido tramite tra le istituzioni, i docenti, gli organi di segreteria e gli studenti stessi, cercando di armonizzare le diverse esigenze e facendosi portavoce in prima persona in maniera costruttiva delle problematiche presenti nelle diverse realtà.

L'intero corpo dei rappresentanti dell'Ateneo elegge un proprio consiglio (Consiglio degli Studenti), composto da un rappresentante scelto tra quelli eletti in ciascun dipartimento e da tutti quelli eletti negli organi maggiori (SA, CdA, CUS), che, in base allo Statuto d'Ateneo, ha delle competenze importanti nell'amministrazione dell'intera struttura universitaria come la redazione di pareri obbligatori sul bilancio d'Ateneo, sui contributi studenteschi, sull'attivazione o disattivazione dei corsi di laurea, ecc..

Il Consiglio degli Studenti suddivide il proprio lavoro in commissioni e, contestualmente, indica tra i suoi membri, i rappresentanti degli studenti preposti a partecipare alle commissioni istituite dal SA e dal CdA. In più tra i rappresentanti del Consiglio degli Studenti, secondo il Regolamento Generale di Ateneo attualmente in vigore, vengono eletti due componenti per il NVA. I membri del Consiglio degli Studenti partecipano, inoltre, all'elezione del Rettore, disponendo di elettorato attivo. Il livello più alto della rappresentanza studentesca è quello nei cosiddetti "Organi maggiori di Ateneo", in cui sono presenti cinque rappresentanti degli studenti nel SA, tre nel CdA, due nel Consiglio di Amministrazione dell'ESU e due nel CUS.

Il Presidente del Consiglio degli Studenti viene eletto a maggioranza assoluta dal Consiglio stesso, mentre gli altri membri degli organi maggiori sono eletti direttamente dagli studenti con le votazioni generali di rinnovo delle cariche elettive.

## 7. LA GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE

Il presente capitolo si articola in tre parti: la prima dedicata a tracciare un quadro complessivo delle risorse finanziarie e delle spese sostenute dall'Ateneo di Padova, la seconda incentrata sull'analisi del FFO e la terza dedicata all'esame dei principali indicatori di gestione e struttura finanziaria dell'Ateneo, anche in rapporto agli altri atenei del gruppo di confronto.

### 7.1. QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO

Nella Tabella 52 sono riportati sinteticamente gli accertamenti riclassificati del Bilancio Consolidato Consuntivo di Ateneo 2011 e, ai fini del confronto, sono riportati anche i corrispondenti valori degli esercizi 2009 e 2010.

Tabella 52 – Bilancio Consolidato Consuntivo di Ateneo 2011: voci di sintesi degli accertamenti riclassificati (in migliaia di euro)

Descrizione	Accertamenti						Variazione % 2011 vs 2010
	2009		2010		2011		
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	
Avanzo di amministrazione iniziale assestato	274.905	-	288.377	-	310.780	-	7,8
Entrate proprie	216.092	36,9	214.359	35,3	227.901	38,2	6,3
Entrate da mutui o prestiti	1.908	0,3	38.755	6,4	8.023	1,3	-79,3
Entrate dallo Stato	339.616	58,0	338.596	55,8	338.039	56,7	-0,2
Altre Entrate	28.126	4,8	15.356	2,5	22.637	3,8	47,4
<b>TOTALE ENTRATE</b> <i>(al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)</i>	<b>585.741</b>	<b>100,0</b>	<b>607.066</b>	<b>100,0</b>	<b>596.600</b>	<b>100,0</b>	<b>-1,7</b>

Fonte: Unipd – Servizio Bilancio Strutture

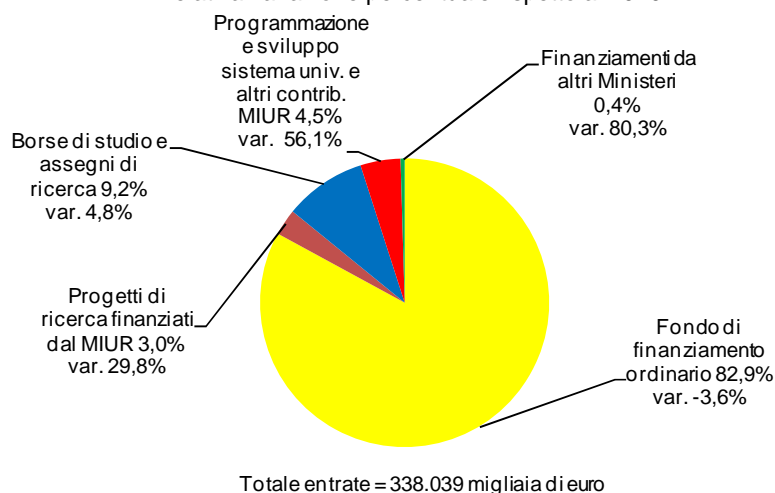
L'avanzo di amministrazione iniziale assestato conferma il trend crescente riscontrato negli ultimi anni, con un aumento pari al 7,8% rispetto al 2010 per un totale di 310,8 milioni di euro.

Le entrate totali dell'Ateneo, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali, ammontano a 596,6 milioni di euro, registrando una lieve flessione (-1,7%) rispetto all'anno precedente. Sono composte per il 56,7% da entrate dallo Stato, per il 38,2% da entrate proprie, per l'1,3% da entrate da mutui e prestiti e per il 3,8% da altre entrate.

Le entrate dallo Stato, che sono rimaste sostanzialmente inalterate rispetto lo scorso anno, sono costituite per la maggior parte da finanziamenti del MIUR e in particolare per l'82,9% dal FFO (Grafico 38), la cui analisi verrà ampiamente presentata nel paragrafo successivo.

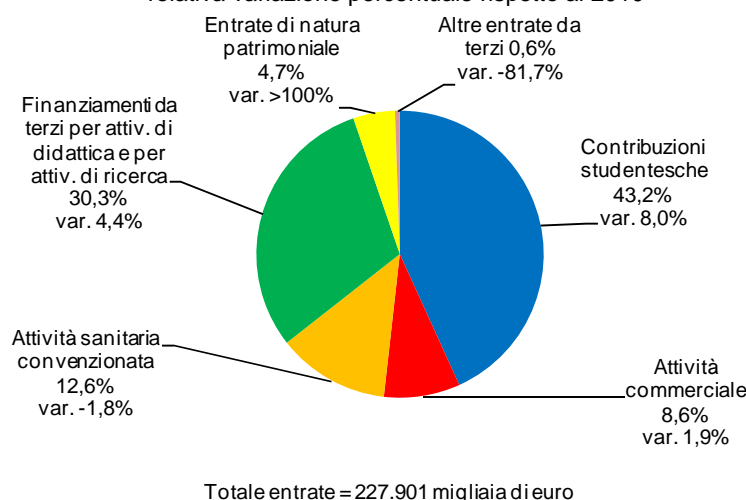
Le entrate proprie fanno registrare un aumento del 6,3% rispetto al 2010 e nel Grafico 39 è riportata la distribuzione percentuale e le relative variazioni.

Grafico 38 – Bilancio Consolidato di Ateneo 2011: composizione percentuale delle entrate dallo Stato e relativa variazione percentuale rispetto al 2010



Fonte: Unipd – Elaborazioni su dati del Servizio Bilancio Strutture

Grafico 39 – Bilancio Consolidato di Ateneo 2011: composizione percentuale delle entrate proprie e relativa variazione percentuale rispetto al 2010



Fonte: Unipd – Elaborazioni su dati del Servizio Bilancio Strutture

Le contribuzioni studentesche continuano a rappresentare la principale fonte di finanziamento dell'Ateneo dopo i trasferimenti ministeriali. Nel corso del 2011 sono risultate pari a circa 98,5 milioni di euro, in crescita dell'8% rispetto al 2010. L'aumento delle tasse è stato approvato dal CdA nel 2010 con decorrenza dall'a.a. 2010/11. Negli ultimi anni la costante riduzione del FFO ha portato molti atenei ad aumentare le tasse studentesche, superando così il limite del 20% del rapporto contribuzioni studentesche/FFO, sancito all'art. 5 comma 1 del D.P.R. 306/1997. Dopo l'approvazione del D.L. 95/2012 convertito nella L. 135/2012 c.d. spending review, tale limite rimane invariato, ma la modifica del numeratore di tale rapporto (ora verranno considerati solo i contributi degli studenti iscritti regolari, mentre prima veniva considerato l'intero ammontare delle contribuzioni studentesche) consentirà all'Ateneo di rispettare tale vincolo.

La norma 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 orientamento e



tutorato, attività a tempo parziale, trasporti, assistenza sanitaria, accesso alla cultura, servizi per la mobilità internazionale e materiale didattico.

Le entrate derivanti da finanziamenti in conto terzi ammontano nel 2011 a 19,6 milioni di euro, in leggero aumento rispetto al dato del 2010, e sono attribuibili principalmente alle strutture autonome dell'Ateneo. I finanziamenti da terzi per attività di didattica e di ricerca costituiscono il 30,3% delle entrate proprie, per un totale di 69,1 milioni di euro, in aumento del 4,4% rispetto all'anno precedente. Le entrate da terzi per attività di didattica costituiscono il 53,2% dell'aggregato (in linea con il valore dell'anno precedente), mentre le entrate da terzi per attività di ricerca costituiscono il 46,8% del totale (in aumento del 10% rispetto al 2010).

Si registra un consistente calo delle entrate da mutui e prestiti (-79,3%). Si ricorda che nel 2010 era stato acceso il mutuo ventennale per il finanziamento del nuovo complesso universitario di Biologia e Biomedicina. A fronte di finanziamenti ministeriali per l'edilizia ancora inesistenti, l'Ateneo sta portando avanti la propria azione di ristrutturazione e costruzione di nuovi edifici: le entrate accertate del 2011, pari a circa 8 milioni di euro sono riconducibili principalmente al proseguimento della linea di finanziamento pluriennale della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, interamente finalizzato all'edificazione del complesso immobiliare "Cittadella dello Studente".

Come riportato nella Tabella 53, il totale delle spese riclassificate del 2011 ammonta a quasi 589 milioni di euro, cifra in leggero aumento (0,6%) rispetto all'anno precedente.

Tabella 53 – Bilancio Consolidato Consuntivo di Ateneo 2011: voci di sintesi degli impegni riclassificati (in migliaia di euro)

Descrizione	Impegni						Variazione % 2011 vs 2010
	2009		2010		2011		
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	
Spese per l'attività istituzionale dell'Ateneo	41.298	7,2	40.859	7,0	39.646	6,7	-3,0
Spese per il personale	340.146	59,4	334.876	57,2	329.736	56,0	-1,5
Spese per il potenziamento del patrimonio e immobilizzazioni	38.720	6,8	49.734	8,5	50.552	8,6	1,6
Spese per l'attività di ricerca	37.534	6,6	43.490	7,4	43.016	7,3	-1,1
Spese per l'attività didattica	83.988	14,7	86.570	14,8	85.241	14,5	-1,5
Spese per l'attività sanitaria convenzionata	106	0,0	79	0,0	30	0,0	-62,4
Spese per l'attività in conto terzi	19.113	3,3	17.998	3,1	19.624	3,3	9,0
Trasferimenti di varia natura a terzi	3.071	0,5	3.855	0,7	10.247	1,7	165,8
Oneri tributari e finanziari	8.923	1,6	8.181	1,4	10.874	1,8	32,9
<b>TOTALE SPESE</b> <i>(al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)</i>	<b>572.900</b>	<b>100,0</b>	<b>585.642</b>	<b>100,0</b>	<b>588.965</b>	<b>100,0</b>	<b>0,6</b>

Fonte: Unipd – Servizio Bilancio Strutture

Rispetto al 2010 un aumento delle spese si è avuto per le voci "Spese per potenziamento del patrimonio e immobilizzazioni" (1,6%), "Spese per l'attività in conto terzi" (9,0%, incremento che riflette l'andamento delle entrate), per gli oneri tributari e finanziari (32,9%, aumento provocato dall'aumento delle spese per rimborso dei mutui in essere) e i trasferimenti di varia natura a terzi (165,8%, incremento dovuto all'impegno delle contribuzioni studentesche dei corsi di laurea di Treviso da riconoscere alla Fondazione Cassamarca in base a quanto stabilito nella relativa convenzione). L'andamento delle spese per attività didattica e per attività di ricerca è legato, di anno in anno, all'andamento dei finanziamenti provenienti da terzi e pertanto la riduzione che si è verificata non è indicativa di particolari trend.

Nell'ambito delle spese per il personale rientrano le spese obbligatorie e non obbligatorie relative al personale, le spese di supporto al personale e le integrazioni stipendiali per l'attività conto terzi e sanitaria. Tali uscite, nel loro complesso, ammontano a circa 329,7 milioni di euro, con un'incidenza del 56% sul totale delle spese dell'Ateneo, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali, con un decremento pari all'1,5% rispetto al 2010.

Tutte le altre voci di spesa presentano una riduzione rispetto all'anno precedente in linea con la normativa vigente orientata alla riduzione dei costi degli apparati amministrativi e del personale.

Oltre alle entrate e alle uscite vale la pena di considerare l'avanzo di amministrazione finale, pari a 318,5 milioni di euro. Nel 2011 viene confermato l'andamento crescente riscontrato negli ultimi anni, con un aumento pari al 2,2% rispetto al 2010. La quota di avanzo disponibile, pari a circa 57 milioni di euro è aumentata del 53,2% nel 2011 e vede crescere la sua incidenza sull'avanzo di amministrazione finale (17,6% del totale), mentre la quota di avanzo vincolato, pari a 261,4 milioni di euro, subisce una lieve flessione (-4,8%).

Sempre nell'ambito della gestione economico-finanziaria dell'Ateneo, nuove prospettive si delineano alla luce del D.Lgs. 49/2012, in cui, all'art. 3, comma 1, si ribadisce che le università, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo, devono predisporre "obbligatoriamente a decorrere dall'anno 2014, un bilancio unico d'ateneo di previsione triennale, composto da budget economico e budget degli investimenti, in conformità alle disposizioni contenute nel D.Lgs. 18/2012". Anche l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, previsto dall'ultimo decreto citato sarà un passaggio importante e strategico, che interesserà l'Ateneo su più fronti, culturale, organizzativo e tecnico.

Il NVA sottolinea l'importanza dei cambiamenti che, nei prossimi mesi, saranno affrontati dall'Ateneo nel suo complesso e non solo dalle strutture direttamente interessate; auspica, dunque, che vi sia la più ampia condivisione degli obiettivi e delle azioni di tale progetto. Il rafforzamento della funzione gestionale dell'Ateneo, la necessità di integrare la contabilità economico-patrimoniale con la contabilità analitica e la previsione dell'introduzione del budget, strumento essenziale per definire obiettivi da confrontare con i risultati, consentiranno di disporre di informazioni sempre più dettagliate e precise, funzionali anche al potenziamento delle funzioni di programmazione, controllo e valutazione.

## **7.2. ANALISI FFO 2012**

In questa sezione il NVA intende proporre un approfondimento in merito al FFO assegnato dal MIUR all'Ateneo nel 2012. L'analisi che segue si prefigge tre principali scopi:

- proporre non soltanto un'analisi di dettaglio del FFO, quanto rendere intellegibili e trasparenti alcuni meccanismi di funzionamento dell'assegnazione di tale fondo (*Analisi FFO*);
- mostrare i livelli di complessità che caratterizzano l'assegnazione della quota premiale e in particolare gli indicatori che la generano, i quali non possono essere trattati ingenuamente come valori assoluti delle performance degli atenei (*Livelli di complessità*);
- 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 (*Considerazioni finali*).

Nella parte finale si propone una breve analisi relativa agli interventi perequativi, distribuiti a tutti gli atenei che partecipano all'assegnazione della quota premiale, che rappresentano una sorta di riequilibrio rispetto alla premialità.

### **Analisi FFO**

Il FFO, la più consistente risorsa finanziaria proveniente dal MIUR, rappresenta l'82,9% delle entrate dallo Stato, con un'incidenza pari a circa il 47% delle entrate totali dell'Ateneo, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali.

Nella Tabella 54 sono indicate le assegnazioni FFO dell'Ateneo nel 2012, il corrispondente stanziamento nazionale e l'incidenza della singola assegnazione rispetto allo stanziamento nazionale<sup>19</sup>.

Tabella 54 – FFO 2012: stanziamenti nazionali e assegnazioni per l'Ateneo di Padova in euro

<b>Interventi</b>	<b>Stanziamenti nazionali</b>	<b>Stanziamenti Padova</b>	<b>incidenza % su stanziamento nazionale</b>
Quota base 2012	5.303.413.579	225.949.399	4,26
Quota 2012 mobilità docenti 2011	3.380.804	357.029	10,56
Modello FFO 2012 - quota premiale ex L. 1/2009	910.000.000	43.141.914	4,74
Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010	105.029.565	5.722.963	5,45
Interventi previsti da disposizioni legislative *	191.099.492	9.416.153	4,93
<b>TOTALE</b>	<b>6.512.923.440</b>	<b>284.587.458</b>	<b>4,37</b>

\* Piano straordinario associati anno 2011, fondi L. 350/2003 (adeguamento stipendiale ricercatori, da verificare) e fondi L. 296/2006 (assunzione ricercatori cofinanziati dal MIUR).

Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

La quota base 2012 (225,9 milioni di euro)<sup>20</sup> sostanzialmente rappresenta la quota attribuita agli atenei sulla base delle loro assegnazioni storiche, ancorché in misura proporzionale.

La quota premiale – Modello FFO – (43,1 milioni di euro) è assegnata per le finalità premiali di cui all'art. 2 comma 1 della L. 1/2009, con l'obiettivo di promuovere e sostenere l'incremento qualitativo delle attività delle università statali e per migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse. A livello nazionale, tale quota è stata progressivamente aumentata: nel 2012 la quota premiale è stata incrementata al 13% dello stanziamento nazionale, pari a 910 milioni di euro, rispetto al 12% del 2011 (835 milioni di euro) e al 10% del 2010 (720 milioni di euro).

Come per gli anni precedenti, anche nel 2012 il fondo premiale è stato ripartito fra gli atenei sulla base di indicatori definiti dal MIUR (Tabella 55) che misurano la qualità dell'offerta formativa e i risultati dei processi formativi (per il 34%) nonché la qualità della ricerca scientifica (per il 66%).

<sup>19</sup> Si tratta della prima assegnazione, che, pur consistente, non è tuttavia completa.

<sup>20</sup> È stata assegnata all'Ateneo in proporzione al peso di alcune assegnazioni consolidabili attribuite all'Ateneo di Padova nel 2011 (quota base, intervento perequativo e ulteriori interventi consolidabili) rispetto al totale del FFO nazionale.

Tabella 55 – FFO 2012: indicatori qualità dell'offerta formativa e risultati dei processi formativi (34%) e della ricerca scientifica (66%) nel 2012

Dimensione	Indicatore	Descrizione	Peso	Valore indicatore	Stanziamiento nazionale (migliaia di euro)	Assegnazione Padova (migliaia di euro)
			a	b	c	d=a*b*c
domanda	A1	Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2010/11 che abbiano conseguito almeno 5 crediti nel 2011, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso (4 per il gruppo A, 3 per il gruppo B, 2 per il gruppo C e 1 per il gruppo D). A tale indicatore sono applicati tre correttivi: a) rapporto tra il numero di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti e il numero teorico di corsi attivati nell'anno accademico (KA); b) compensazione della minor capacità contributiva delle regioni, calcolata sulla base della distribuzione dei redditi netti familiari dell'indagine "Redditi e condizioni di vita" dell'ISTAT (KT); c) di rilevanza strategica del corso di studio (KR) (Il correttivo è sospeso per il 2012. I parametri sono in corso di definizione)	0,5	4,09	309.400	6.335
		Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2011 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2010/11, distinti per gruppi di corso. Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano del gruppo di riferimento	0,5	5,33		
ricerca	B1*	Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2006-2009 valutati positivamente, "pesati" per il fattore di successo dell'area scientifica	0,4	4,37	600.600	10.498
	B2*	Media degli indicatori relativi al programma "Futuro in ricerca" 2008 e 2010, a valere sul fondo FIRB. Per ogni anno considerato, l'indicatore è stato costruito come media dei tassi di partecipazione pesati con i relativi tassi di successo, calcolati sulle diverse linee di finanziamento e normalizzati rispetto ai valori di sistema	0,15	5,185		4.671
	B3*	Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle Aree - VTR 2001-03 - CIVR	0,2	4,798		5.763
	B4	Media delle percentuali di: 1) finanziamento e di successo acquisiti dagli atenei nell'ambito dei progetti del VII PQ - Unione Europea – CORDIS; 2) finanziamento dall'Unione Europea; 3) finanziamento da altre istituzioni pubbliche estere	0,25	5,08		7.628

\* Gli indicatori della ricerca B1, B2 e B3 sono gli stessi utilizzati per la ripartizione della quota premiale 2011 (stesso riferimento temporale), ma il loro valore è cambiato in relazione al peso di Padova rispetto al Sistema, tenendo conto che l'Università di Trento non ha partecipato all'assegnazione del FFO 2012 mentre vi partecipa l'Università di Urbino.

Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Di seguito sono evidenziate le prime dieci assegnazioni del fondo premiale 2012, con l'indicazione delle quote relative ai processi formativi e alla qualità della ricerca e della relativa incidenza sullo stanziamento nazionale, che determina il peso dell'assegnazione degli atenei sul totale nazionale. L'assegnazione complessiva dell'Ateneo di Padova è stata pari a 43,1 milioni di euro, ovvero il 4,74% sul totale nazionale, che la colloca al quarto posto fra gli atenei italiani (Tabella 56).

Tabella 56 – FFO 2012: prime dieci assegnazioni relative al fondo premiale

Ateneo	Quota premiale Processi formativi 34%		Quota premiere Ricerca 66%	Totale assegnazione	Incidenza %		
	Domanda 17%	Risultati 17%			Processi formativi/ Totale nazionale	Qualità ricerca/ Totale nazionale	Totale
Roma - La Sapienza	11.581.554	12.912.382	42.595.666	67.089.602	7,92	7,09	7,37
Bologna	8.436.531	11.186.978	44.091.501	63.715.010	6,34	7,34	7,00
Napoli - Federico II	8.592.305	6.155.766	28.647.586	43.395.657	4,77	4,77	4,77
<b>Padova</b>	<b>6.334.934</b>	<b>8.244.280</b>	<b>28.562.699</b>	<b>43.141.913</b>	<b>4,71</b>	<b>4,76</b>	<b>4,74</b>
Milano	6.164.532	6.749.517	30.196.431	43.110.480	4,17	5,03	4,74
Torino	6.146.415	6.847.352	22.235.414	35.229.181	4,20	3,70	3,87
Firenze	4.812.874	5.640.509	24.042.114	34.495.497	3,38	4,00	3,79
Politecnico di Milano	6.847.006	6.818.829	20.796.256	34.462.091	4,42	3,46	3,79
Pisa	4.199.941	3.040.809	21.349.490	28.590.240	2,34	3,55	3,14
Politecnico di Torino	3.698.265	3.620.298	18.756.947	26.075.510	2,37	3,12	2,87
<b>TOTALE NAZIONALE</b>	<b>154.700.000</b>	<b>154.700.000</b>	<b>600.600.000</b>	<b>910.000.000</b>	<b>44,61</b>	<b>46,83</b>	<b>46,08</b>

Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Nella Tabella 57 sono rappresentate le variazioni dell'incidenza della quota premiale dei primi dieci atenei e degli atenei del triveneto sul totale nazionale nel triennio 2010-2012. Per Padova, a fronte di un incremento dal 2011 al 2012, si registra una flessione nel triennio pari a 1,08%.

Tabella 57 – FFO: incidenza percentuale della quota premiale dei primi dieci atenei e degli atenei del Triveneto sul totale nazionale e relativa variazione nel triennio 2010-2012

Ateneo		Incidenza % quota premiale sul totale nazionale			Variazione % incidenza quota premiere 2012 vs 2010
		2012	2011	2010	
Primi dieci Atenei	Roma - La Sapienza	7,37	7,26	7,35	0,25
	Bologna	7,00	6,65	6,37	9,90
	Napoli - Federico II	4,77	4,94	4,91	-2,78
	<b>Padova</b>	<b>4,74</b>	<b>4,70</b>	<b>4,79</b>	<b>-1,08</b>
	Milano	4,74	4,73	4,69	1,07
	Torino	3,87	3,74	3,85	0,50
	Firenze	3,79	3,69	3,90	-2,78
	Politecnico di Milano	3,79	3,59	3,36	12,68
	Pisa	3,14	3,09	3,20	-1,68
	Politecnico di Torino	2,87	2,74	2,74	4,67
Atenei del Triveneto	<b>Padova</b>	<b>4,74</b>	<b>4,70</b>	<b>4,79</b>	<b>-1,08</b>
	Trieste	1,45	1,45	1,53	-4,93
	Venezia - Ca' Foscari	1,27	1,39	1,39	-8,69
	Verona	1,59	1,55	1,37	15,61
	Udine	1,27	1,30	1,23	2,89
	Venezia IUAV	0,40	0,40	0,41	-3,11

Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Nella Tabella 58 vengono evidenziate le incidenze delle singole quote relative ai processi formativi e alla ricerca con le variazioni delle stesse dal 2010 al 2012. Per l'Ateneo di Padova risulta evidente una variazione negativa pari a 9,11% per quanto riguarda la quota relativa ai processi formativi, mentre si riscontra un incremento del 3,59% sulla quota relativa alla qualità della ricerca. Si ricorda che le quote relative ai processi formativi e alla ricerca hanno, nel modello di riparto, rispettivamente un peso del 34% e del 66%.

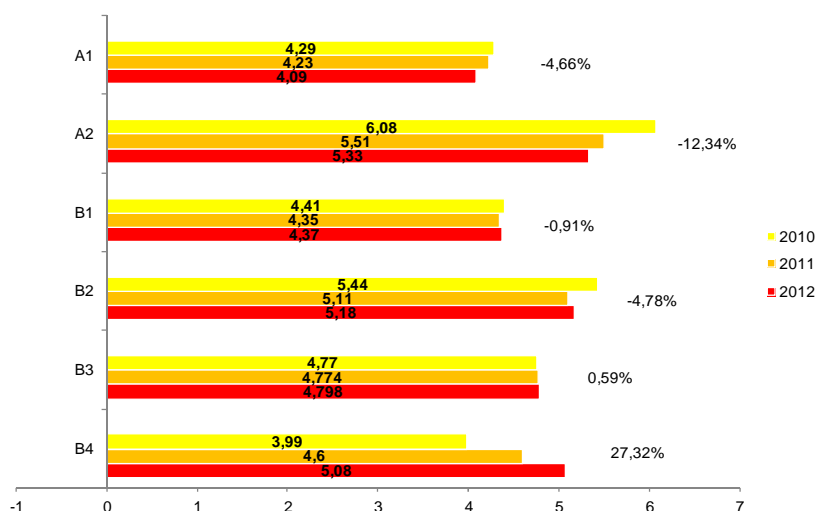
Tabella 58 – FFO: incidenza percentuale dei processi formativi e della ricerca dei primi dieci atenei e degli atenei del Triveneto sul totale nazionale e relativa variazione nel triennio 2010-2012

Ateneo	Peso quota processi formativi (%)				Peso quota ricerca (%)				
	2012	2011	2010	Variazione 2012 vs 2010	2012	2011	2010	Variazione 2012 vs 2010	
Primi dieci Atenei	Roma - La Sapienza	7,92	7,93	7,84	0,95	7,09	6,92	7,10	-0,15
	Bologna	6,34	6,35	6,63	-4,33	7,34	6,80	6,24	17,69
	Napoli - Federico II	4,77	4,88	5,05	-5,55	4,77	4,98	4,83	-1,29
	Padova	4,71	4,87	5,18	-9,11	4,76	4,61	4,59	3,59
	Milano	4,17	4,12	4,16	0,23	5,03	5,04	4,96	1,43
	Torino	4,20	3,88	3,97	5,84	3,70	3,67	3,79	-2,38
	Firenze	3,38	3,13	3,31	2,17	4,00	3,99	4,20	-4,78
	Politecnico di Milano	4,42	4,29	4,12	7,15	3,46	3,23	2,97	16,64
	Pisa	2,34	2,35	2,57	-9,06	3,55	3,47	3,52	1,10
	Politecnico di Torino	2,37	2,34	2,06	14,98	3,12	2,95	3,09	1,14
Atenei del Triveneto	Padova	4,71	4,87	5,18	-9,11	4,76	4,61	4,59	3,59
	Trieste	1,16	1,19	1,19	-2,85	1,61	1,59	1,70	-5,68
	Venezia - Ca' Foscari	1,23	1,17	1,44	-14,73	1,29	1,50	1,37	-5,41
	Verona	1,74	1,68	1,39	25,00	1,51	1,48	1,37	10,69
	Udine	1,00	1,04	1,13	-10,92	1,41	1,43	1,29	9,12
	Venezia IUAV	0,68	0,65	0,62	9,56	0,25	0,27	0,30	-16,41

Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

In merito ai singoli indicatori per l'Ateneo di Padova, nel Grafico 40 viene evidenziato l'andamento della loro incidenza nel triennio 2010-2012 e la relativa variazione percentuale.

Grafico 40 – FFO: andamento degli indicatori per l'Ateneo di Padova e relativa variazione percentuale nel triennio 2010-2012



Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

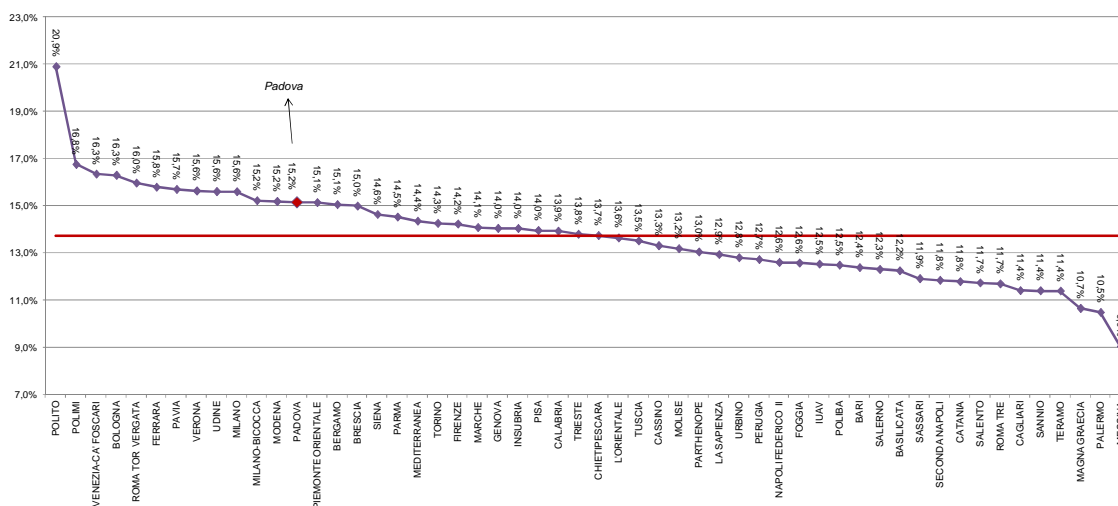
Nel triennio considerato emerge un andamento negativo per entrambi gli indicatori relativi ai processi formativi (A1 e A2), mentre risulta positivo per la qualità della ricerca nel suo complesso nonostante il trend differente nei singoli indicatori (negativi per B1 e B2, positivi per B3 e B4).

### Livelli di complessità

Il NVA ritiene che i dati finora presentati debbano essere contestualizzati e che non possano essere letti ed analizzati come valori assoluti. A tal fine bisogna tener conto perlomeno di due livelli di complessità interpretativa.

Il primo livello di complessità riguarda l'interdipendenza tra il valore della quota premiale e delle diverse voci che compongono il totale del FFO assegnato (quota base, quota mobilità docenti, quota premiale ecc.). In altre parole, la variazione dell'incidenza delle diverse quote FFO<sup>21</sup>, in particolare della quota base, variata nel corso degli anni, può condizionare gli esiti dell'incidenza della quota premiale sul totale del FFO assegnato a ciascun ateneo. Pertanto quest'ultimo dato non è in grado di quantificare precisamente il livello di performance dell'Ateneo e tanto meno può essere utilizzato per costituire una graduatoria di merito che metta a confronto tutti gli atenei come rappresentato nel Grafico 41.

Grafico 41 – FFO 2012: incidenza percentuale della quota premiale sullo stanziamento totale per ciascun ateneo



Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Tenendo conto che negli ultimi tre anni è cambiato a livello ministeriale il modo di calcolare la quota base del FFO (quindi la relativa composizione), la variazione del rapporto quota premiale/FFO assegnato nel periodo considerato non necessariamente misura una variazione effettiva della performance del singolo ateneo.

Ad esemplificazione della complessità dell'analisi e dei fattori che determinano le assegnazioni, si veda la Tabella 59, nella quale è possibile cogliere una generale tendenza alla diminuzione della quota base ed un aumento della quota premiale, con tuttavia delle significative, per quanto apparentemente piccole variazioni, da ateneo ad ateneo.

Nel corso degli ultimi anni (in particolare dal 2009) l'obiettivo ministeriale di effettuare un passaggio graduale da una logica legata al costo storico ad una maggiormente legata alla premialità è stato confermato. Questo obiettivo era presente anche nella normativa che ha introdotto il FFO (L. 537/1993), in particolare laddove si stabiliva che ci doveva essere una

<sup>21</sup> Nell'assegnazione della quota base 2012 il MIUR non ha tenuto conto delle riduzioni da turnover disposte ai sensi dell'art. 66 L. 133/2008 unitamente all'art. 1 comma 3 della L. 1/2009, riduzioni che nel 2010 e 2011 hanno inciso in misura differenziata sulle assegnazioni dei singoli atenei (in relazione al peso del turnover dello specifico ateneo rispetto al peso del turnover nazionale). L'assegnazione finora disposta dal MIUR non è completa. Mancano dal riparto quote significative di FFO, ad esempio quelle disposte ai sensi dell'art. 12 del Decreto FFO (assegnazioni per gli scatti premiali), le assegnazioni per i giovani ricercatori "Programma Rita Levi Montalcini, per i consorzi universitari, per gli studenti diversamente abili, per le azioni del Piano Lauree Scientifiche. Inoltre ci sono assegnazioni, anche consistenti che hanno concluso il loro effetto nel 2010 (fondo Mussi-Padoa-Schioppa e fondo Dottorati) ed altre assegnazioni (alcune disposte ai sensi della L. 240/2010) che esplicano in modo consistente i loro effetti nel 2012. Occorre considerare, infine, l'uscita dell'Università di Trento dal riparto del FFO MIUR: anche se in misura lieve, il fatto che Trento non rientri più nel riparto del FFO ed in particolare nel riparto della quota premiale ha determinato effetti sulle assegnazioni di tutti gli altri atenei.

riduzione graduale della quota base, e cioè storica, ed un incremento della quota di riequilibrio, tendenza che si doveva rafforzare anche con la ripartizione delle quote di “accelerazione al riequilibrio” (ripartizioni sulle quali l’Ateneo è risultato sempre premiato a motivo del suo “sottofinanziamento”).

Tabella 59 – FFO: assegnazioni distinte per tipologia in milioni di euro e relativa incidenza percentuale sul totale assegnato nel triennio 2010-2012

Ateneo	2012						2011						2010						
	quota base		quota premiale		altre quote		quota base		quota premiale		altre quote		quota base		quota premiale		altre quote		
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	
Primi dieci Atenei	Roma - La Sapienza	431,2	83,1	67,1	12,9	20,5	4,0	445,4	86,9	60,4	11,8	7,0	1,4	446,2	83,0	54,5	10,1	37,2	6,9
	Bologna	306,0	78,3	63,7	16,3	21,3	5,4	317,6	83,5	55,3	14,5	7,2	1,9	317,8	81,7	45,9	11,8	25,2	6,5
	Napoli - Federico II	286,9	83,3	43,4	12,6	14,1	4,1	296,8	86,6	41,1	12,0	4,8	1,4	298,4	82,6	37,9	10,5	24,8	6,9
	Padova	225,9	79,4	43,1	15,2	15,5	5,4	235,0	84,2	39,1	14,0	5,1	1,8	234,3	81,4	34,5	12,0	18,9	6,6
	Milano	216,5	78,3	43,1	15,6	16,7	6,1	224,8	83,4	39,3	14,6	5,4	2,0	224,3	81,3	33,7	12,2	17,9	6,5
	Torino	199,8	80,8	35,2	14,3	12,1	4,9	208,0	85,3	31,1	12,8	4,6	1,9	207,7	82,4	27,7	11,0	16,5	6,5
	Firenze	195,6	80,7	34,5	14,2	12,4	5,1	203,6	84,6	30,7	12,8	6,2	2,6	203,1	81,8	28,1	11,3	17,1	6,9
	Politecnico di Milano	156,6	76,1	34,5	16,8	14,7	7,1	164,0	79,9	29,9	14,5	11,4	5,6	164,6	81,5	24,2	12,0	13,2	6,5
	Pisa	164,1	80,1	28,6	14,0	12,3	6,0	169,1	84,8	25,7	12,9	4,6	2,3	170,2	82,0	23,0	11,1	14,5	7,0
	Politecnico di Torino	90,3	72,4	26,1	20,9	8,4	6,7	94,3	79,0	22,8	19,1	2,3	1,9	94,8	79,9	16,4	13,8	7,5	6,3
Atenei del Triveneto	Padova	225,9	79,4	43,1	15,2	15,5	5,4	235,0	84,2	39,1	14,0	5,1	1,8	234,3	81,4	34,5	12,0	18,9	6,6
	Trieste	80,6	84,1	13,2	13,8	2,0	2,1	83,1	86,0	12,1	12,5	1,4	1,5	84,0	82,6	11,0	10,8	6,7	6,6
	Venezia - Cà Foscari	55,0	77,7	11,6	16,3	4,2	6,0	56,1	80,2	11,6	16,5	2,3	3,3	56,0	79,5	10,0	14,2	4,4	6,2
	Verona	72,7	78,6	14,5	15,6	5,3	5,8	75,7	82,1	12,9	14,0	3,6	3,9	75,3	82,6	9,9	10,8	6,0	6,6
	Udine	59,4	80,2	11,5	15,6	3,1	4,2	62,3	83,5	10,8	14,5	1,5	2,0	60,8	81,0	8,9	11,8	5,4	7,2
Venezia IUAV	24,1	83,3	3,6	12,5	1,2	4,2	25,0	86,1	3,3	11,4	0,7	2,4	25,2	82,6	3,6	11,8	1,7	5,6	

\* La voce “altre quote” comprende l’insieme di tutte le quote restanti del FFO assegnato al netto della quota base e della quota premiale.

Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR



Il secondo livello di complessità riguarda l'interpretazione dell'andamento dei singoli indicatori sui quali viene determinata la quota premiale. Un basso valore di un indicatore (es. A2) o un suo calo rispetto all'anno precedente non corrisponde necessariamente ad una diminuzione della grandezza presa in esame (il rapporto tra i CFU acquisiti e quelli previsti). I risultati ottenuti dai singoli atenei non dipendono esclusivamente dalla propria performance, ma anche dall'andamento del sistema nazionale attraverso il confronto con la mediana. In particolare viene premiato sia il miglioramento della performance dell'Ateneo rispetto al suo passato sia il miglioramento nei confronti dei valori mediani nazionali. Un ateneo che abbia una buona performance sopra la media, ma non sia migliorato nel triennio può vedersi meno premiato rispetto ad un ateneo che ha una performance inferiore, ma che è significativamente migliorato nel triennio.

A scopo esemplificativo, nelle tabelle successive si analizzano nel dettaglio gli indicatori A1 e A2 per Padova e altri due atenei veneti (Venezia-Ca' Foscari, Verona), cercando di isolare i fattori che determinano la performance pura da specifici correttivi e fattori dimensionali.

Relativamente all'indicatore A1 (Tabella 60), il peggioramento del suo valore nel triennio è dovuto in particolare al fattore correttivo KA, che misura la sostenibilità dei corsi di laurea rispetto al numero dei docenti. Tale correttivo diminuisce nel triennio a causa sia della diminuzione del numero dei docenti<sup>22</sup> sia per l'aumento del numero teorico dei corsi, dovuto principalmente all'attivazione di nuove sedi per le lauree sanitarie. Ciò è penalizzante per l'Ateneo di Padova, e in generale per tutti gli atenei con la Facoltà di Medicina e Chirurgia, dal momento che l'attivazione di nuove sedi per le lauree sanitarie richiede un numero di docenti necessari in sede di attivazione dell'offerta formativa inferiore rispetto a un normale CdS. Questo dato incide in maniera significativa sul fattore correttivo, che viene calcolato rapportando il numero dei docenti al numero dei corsi teorici.

Relativamente all'indicatore A2, nella Tabella 61 si può osservare la performance pura dei tre atenei considerati, sia in relazione al trend degli stessi nel triennio sia in rapporto al valore mediano nazionale. Il contenuto della Tabella 61 riporta solo la prima parte del calcolo dell'indicatore, quella depurata dal fattore dimensionale e più indicativa della performance vera e propria dell'Ateneo, ed in particolare: il rapporto tra i CFU acquisiti dagli studenti e quelli previsti per gruppi di classi di laurea<sup>23</sup> e relativa variazione percentuale nel triennio, il relativo valore mediano nazionale e lo scostamento percentuale del rapporto dal valore mediano. Dai valori della tabella si evince che la performance di Verona, sia in termini assoluti che di miglioramento nel triennio, è superiore a quella di Padova, mentre la performance di Venezia risulta inferiore sia in termini assoluti che di miglioramento nel triennio.

Soffermandosi in particolare sul numero di CFU acquisiti, risulta chiaro che la performance di Padova può essere migliorata e quindi registrare un aumento in valore assoluto. Il miglioramento, a parere del NVA, può avvenire non solo attraverso un'azione improntata all'aumento delle performance degli studenti, ma anche rendendo il più fluido possibile il passaggio dell'informazione dal docente al sistema informativo e dal sistema informativo locale alle banche dati ministeriali.

Per completezza si ricorda che l'indicatore A2 si ottiene dal rapporto tra la somma dei CFU pesati dei gruppi di classi di laurea nell'Ateneo di Padova<sup>24</sup> e il totale nazionale dei CFU pesati.

---

<sup>22</sup> Essendo Padova un ateneo storico con un elevato turnover.

<sup>23</sup> Si veda la nota alla Tabella 61.

<sup>24</sup> I CFU pesati per singolo gruppo di classi di laurea si ottengono moltiplicando il numero di CFU acquisiti del gruppo per il numero che si ottiene dal valore del rapporto CFU (acquisiti/previsti) diviso la relativa mediana nazionale.

Tabella 60 – FFO 2012: dettaglio dell'indicatore A1 per gli Atenei di Padova, Venezia e Verona, variazione percentuale dei valori nel triennio e analisi del fattore correttivo KA

A1 PADOVA																
	Studenti						Fattori correttivi			Indicatore finale*			Analisi fattore correttivo KA			
	Gruppi di classi di laurea				Totale studenti pesati	Totale studenti pesati/Totale nazionale	Fattore correttivo KT	Fattore correttivo KA	Studenti pesati con fattori correttivi [Totale studenti pesati*(KT+KA)]	Indicatore finale*	N. docenti U	N. teorico corsi - V	Indicatore PD - W = U/V	Valore mediano - Y	Indicatore normalizzato alla mediana - Z = W/Y	
	A (peso 4)	B (peso 3)	C (peso 2)	D (peso 1)												N. docenti U
2012	2.042	16.574	10.595	6.603	35.814	85.683	0,98	0,97	167.082	4,09	2.109	127,5	16,542	17,04	0,97	
2011	1.920	16.331	11.091	6.928	36.270	85.783	0,98	0,99	168.993	4,23	2.126	121,45	17,505	17,6	0,99	
2010	1.784	15.917	10.719	6.981	35.401	83.306	0,98	1,04	168.278	4,29	2.177	121,04	17,986	17,37	1,04	
Variazione % 2012 vs 2010	14,46	4,13	-1,16	-5,41	1,17	2,85	0	-6,73	-0,71	-4,66	-3,12	5,33	-8,03	-1,9	-6,73	

A1 VENEZIA																
	Studenti						Fattori correttivi			Indicatore finale*			Analisi fattore correttivo KA			
	Gruppi di classi di laurea				Totale studenti pesati	Totale studenti pesati/Totale nazionale	Fattore correttivo KT	Fattore correttivo KA	Studenti pesati con fattori correttivi [Totale studenti pesati*(KT+KA)]	Indicatore finale*	N. docenti U	N. teorico corsi - V	Indicatore PD - W = U/V	Valore mediano - Y	Indicatore normalizzato alla mediana - Z = W/Y	
	A (peso 4)	B (peso 3)	C (peso 2)	D (peso 1)												N. docenti U
2012	0	821	9.265	895	10.981	21.888	0,98	1,24	48.591	1,19	459	21,646	21,205	17,04	1,24	
2011	0	825	9.284	956	11.065	21.999	0,98	1,1	45.758	1,14	466	24,103	19,334	17,6	1,1	
2010	0	856	9.026	917	10.799	21.537	0,98	1,02	43.074	1,1	485	27,508	17,631	17,37	1,02	
Variazione % 2012 vs 2010	-	-4,09	2,65	-2,4	1,69	1,63	0	21,57	12,81	8,18	-5,36	-21,31	20,27	-1,9	21,57	

A1 VERONA																
	Studenti						Fattori correttivi			Indicatore finale*			Analisi fattore correttivo KA			
	Gruppi di classi di laurea				Totale studenti pesati	Totale studenti pesati/Totale nazionale	Fattore correttivo KT	Fattore correttivo KA	Studenti pesati con fattori correttivi [Totale studenti pesati*(KT+KA)]	Indicatore finale*	N. docenti U	N. teorico corsi - V	Indicatore PD - W = U/V	Valore mediano - Y	Indicatore normalizzato alla mediana - Z = W/Y	
	A (peso 4)	B (peso 3)	C (peso 2)	D (peso 1)												N. docenti U
2012	817	3.747	8.138	1.811	14.513	32.596	0,98	0,85	59.651	1,46	705	48,542	14,524	17,04	0,85	
2011	755	3.400	8.241	1.873	14.269	31.575	0,98	0,76	54.941	1,37	698	52,334	13,337	17,6	0,76	
2010	750	3.101	7.783	1.765	13.399	29.634	0,98	0,82	53.341	1,36	743	51,98	14,294	17,37	0,82	
Variazione % 2012 vs 2010	8,93	20,83	4,56	2,61	8,31	10	0	3,66	11,83	7,35	-5,11	-6,61	1,61	-1,9	3,66	

\* L'indicatore finale si ottiene dal rapporto tra totale studenti pesati\*(KT+KA) e il relativo totale nazionale.

Fonte: Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Tabella 61 – FFO 2012: dettaglio dell'indicatore A2 per gli Atenei di Padova, Venezia e Verona, variazione percentuale dei valori nel triennio e rapporto con il valore mediano nazionale

<b>A2 PADOVA</b>												
	Gruppo A Rapporto CFU: acquisiti/previsti			Gruppo B Rapporto CFU: acquisiti/previsti			Gruppo C Rapporto CFU: acquisiti/previsti			Gruppo D Rapporto CFU: acquisiti/previsti		
	Padova	Mediana nazionale	Variazione % PD vs Mediana	Padova	Mediana nazionale	Variazione % PD vs Mediana	Padova	Mediana nazionale	Variazione % PD vs Mediana	Padova	Mediana nazionale	Variazione % PD vs Mediana
2012	0,71	0,6	18,3	0,53	0,42	26,2	0,49	0,41	19,5	0,49	0,4	22,5
2011	0,68	0,61	11,5	0,55	0,43	27,9	0,48	0,4	20	0,46	0,38	21,1
2010	0,71	0,6	18,3	0,58	0,44	31,8	0,52	0,39	33,3	0,49	0,37	32,4
Variazione % 2012 vs 2010	0	0	-	-8,6	-4,5	-	-5,8	5,1	-	0	8,1	-

<b>A2 VENEZIA</b>												
	Gruppo A Rapporto CFU: acquisiti/previsti			Gruppo B Rapporto CFU: acquisiti/previsti			Gruppo C Rapporto CFU: acquisiti/previsti			Gruppo D Rapporto CFU: acquisiti/previsti		
	Venezia	Mediana nazionale	Variazione % VE vs Mediana	Venezia	Mediana nazionale	Variazione % VE vs Mediana	Venezia	Mediana nazionale	Variazione % VE vs Mediana	Venezia	Mediana nazionale	Variazione % VE vs Mediana
2012	0	0,6	-	0,4	0,42	-4,8	0,48	0,41	17,1	0,47	0,4	17,5
2011	0	0,61	-	0,36	0,43	-16,3	0,45	0,4	12,5	0,44	0,38	15,8
2010	0	0,6	-	0,44	0,44	0	0,56	0,39	43,6	0,47	0,37	27
Variazione % 2012 vs 2010	-	0	-	-9,1	-4,5	-	-14,3	5,1	-	0	8,1	-

<b>A2 VERONA</b>												
	Gruppo A Rapporto CFU: acquisiti/previsti			Gruppo B Rapporto CFU: acquisiti/previsti			Gruppo C Rapporto CFU: acquisiti/previsti			Gruppo D Rapporto CFU: acquisiti/previsti		
	Verona	Mediana nazionale	Variazione % VR vs Mediana	Verona	Mediana nazionale	Variazione % VR vs Mediana	Verona	Mediana nazionale	Variazione % VR vs Mediana	Verona	Mediana nazionale	Variazione % VR vs Mediana
2012	0,73	0,6	21,7	0,6	0,42	42,9	0,48	0,41	17,1	0,48	0,4	20
2011	0,76	0,61	24,6	0,6	0,43	39,5	0,48	0,4	20	0,44	0,38	15,8
2010	0,59	0,6	-1,7	0,52	0,44	18,2	0,39	0,39	0	0,35	0,37	-5,4
Variazione % 2012 vs 2010	23,7	0	-	15,4	-4,5	-	23,1	5,1	-	37,1	8,1	-

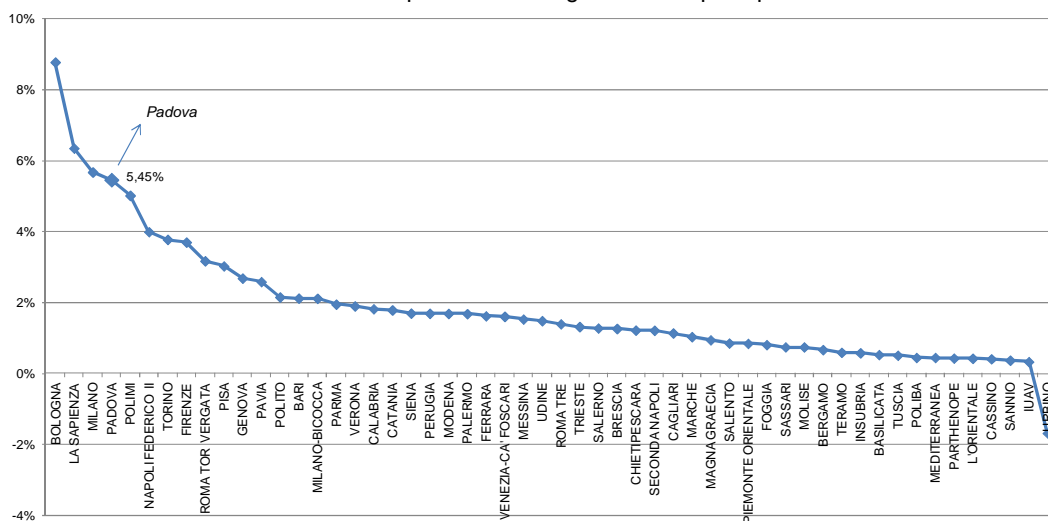
\* I gruppi A, B, C, D sono stati stabiliti in base alla classificazione ministeriale delle classi di laurea valida esclusivamente ai fini della ripartizione del FFO, in attesa che vengano definiti i parametri di costo standard. Le classi di laurea sono riconducibili alle facoltà:  
 Gruppo A: Medicina e Chirurgia; Medicina Veterinaria;  
 Gruppo B: Agraria, Farmacia, Ingegneria, Medicina e Chirurgia – Professioni sanitarie; Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali; Scienze Statistiche;  
 Gruppo C: Economia; Lettere e Filosofia; Psicologia; Scienze della Formazione;  
 Gruppo D: Giurisprudenza; Scienze Politiche.

Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

## Considerazioni finali

Sulla base delle analisi proposte, il NVA per quanto ritenga semplicistico e per molti aspetti inadeguato considerare la performance degli Atenei a partire dalla semplice incidenza della quota premiale sul FFO, ritiene altresì che gli organi di governo dell'Ateneo debbano mantenere sempre alto il livello di attenzione ai singoli indicatori, che meritano di essere approfonditi sia sotto i profili dell'andamento delle variazioni negli anni sia in relazione ai livelli di risultato raggiunti. In particolare il NVA invita l'Ateneo a monitorare costantemente nel corso dell'anno le proprie performance anche alla luce dei risultati di benchmarking con le altre università in modo da poter agire con azioni che possano contribuire al miglioramento del risultato degli indicatori. Sarebbe interessante in questo senso 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. La considerazione di questi dati consente infatti di attivare politiche e strategie di miglioramento. Questo deve certamente avvenire sia per quanto riguarda gli indicatori relativi alla didattica, agendo probabilmente a tutti i livelli della filiera che parte dall'organizzazione dei corsi di studio fino all'elaborazione del dato finale operato dal sistema gestionale centrale, che per gli indicatori relativi alla ricerca. Tenendo presente che all'art. 10 del D.Lgs. 49/2012 si stabilisce che, tramite decreto del Ministro, saranno individuate le percentuali del FFO da ripartire in relazione al costo standard per studente, ai risultati della didattica, della ricerca, delle politiche di reclutamento e agli interventi perequativi, il NVA ritiene che questa analisi debba essere connessa ad un'attenta osservazione di tale decreto, la cui corretta attuazione può incidere sull'assegnazione del FFO. A completamento dell'analisi sull'assegnazione del FFO, il Grafico 42 mostra il peso degli interventi perequativi degli atenei che hanno partecipato all'assegnazione della quota premiale sul totale nazionale.

Grafico 42 – FFO 2012: incidenza percentuale degli interventi perequativi sul totale nazionale



Fonte: Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

L'intervento perequativo, previsto dall'art. 11 della L. 240/2010, ha come obiettivo l'accelerazione del processo di riequilibrio delle università, tenendo conto dell'esigenza di assicurare la copertura delle spese fisse del personale di ruolo, entro i limiti della normativa vigente. L'assegnazione è stata disposta sulla base di un indicatore che misura la distanza tra il 95% dell'incidenza percentuale della quota premiale del FFO 2012 e incidenza percentuale della quota consolidabile del FFO 2011<sup>25</sup>. La quota ottenuta da Padova è pari a 5,7 milioni di

<sup>25</sup> Intervento perequativo 2012 =  $\frac{0,95 \times \% \text{ quota premiale } 2012}{\% \text{ quota consolidabile } 2011} \times \% \text{ quota premiale } 2012$

euro e si tratta di un'assegnazione rilevante, di natura perequativa ancorché strettamente legata alla premialità.

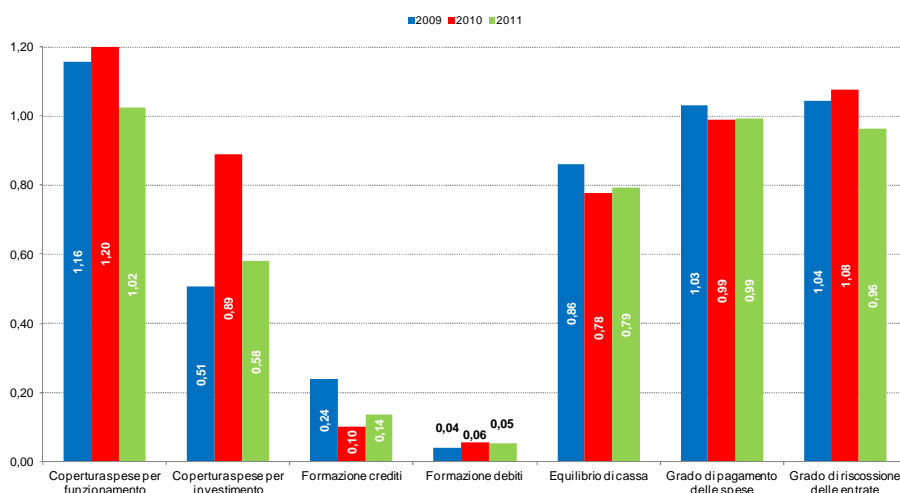
### 7.3. ANALISI DELLA GESTIONE FINANZIARIA – PRINCIPALI INDICATORI

Questa sezione è dedicata all'analisi di alcuni indicatori di bilancio e finanziari, che mettono a confronto e sintetizzano alcune principali grandezze espresse dal Bilancio Consuntivo Consolidato di Ateneo, attraverso un confronto temporale (triennio 2009-2011). Tali indicatori consentono di esprimere significative, seppure sintetiche, valutazioni sulla gestione e sulla struttura finanziaria dell'Ateneo.

#### 7.3.1. INDICATORI DI GESTIONE FINANZIARIA

Dall'esame degli indicatori riportati nel Grafico 43 e nel Grafico 44, è possibile ottenere un quadro di sintesi della gestione finanziaria e amministrativa dell'Ateneo. Si evidenzia una flessione della copertura delle spese per funzionamento (calcolato su dati di cassa, maggiormente significativi) e anche della copertura delle spese per investimento: il primo a motivo della riduzione delle riscossioni rapportato con un lieve aumento delle spese per funzionamento, il secondo in ragione della forte riduzione delle entrate per investimento (non si è verificato nel 2011 un incasso per mutui e prestiti al pari di quello avvenuto nel 2010 per il mutuo del complesso di Biologia e Biomedicina) in rapporto ad un lieve aumento delle spese per investimento. I valori di entrambi gli indicatori nel 2011 sono comunque buoni. L'equilibrio di cassa, già assestato su livelli molto buoni, si mantiene costante, mentre in merito alla gestione dei crediti, rispetto al 2010 la formazione dei primi è leggermente aumentata, mantenendosi comunque su livelli che rappresentano una buona capacità di riscossione delle entrate, nonostante il calo registrato dall'indicatore relativo al grado di riscossione, peggiorato rispetto al 2010. In relazione alla formazione dei debiti si segnala una lieve diminuzione: l'indice rappresenta valori molto bassi a conferma della tempestività nei pagamenti. Per quanto riguarda il grado di pagamento delle spese esso rimane invariato rispetto all'anno precedente.

Grafico 43 – Sintesi degli indicatori di gestione finanziaria dell'Ateneo di Padova nel triennio 2009-2011



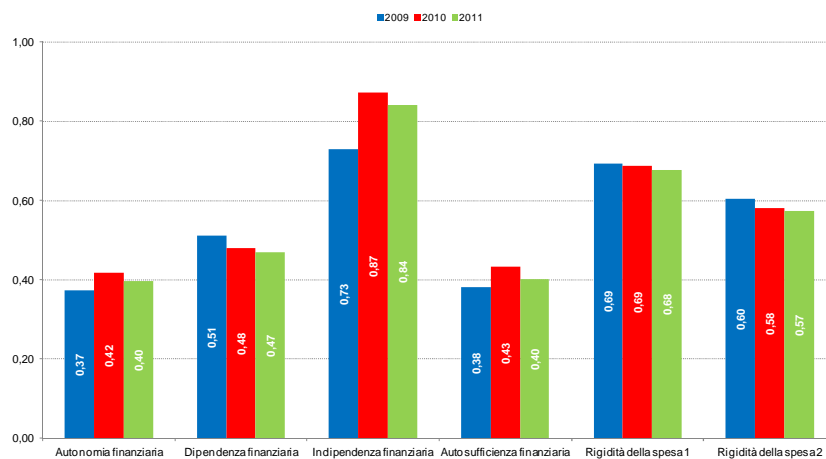
Per la composizione degli indicatori si veda la Tabella 62.  
Fonte: Unipd – Elaborazioni su dati Servizio Bilancio Strutture

### 7.3.2. INDICATORI DI STRUTTURA FINANZIARIA

Gli indicatori di seguito rappresentati si riferiscono alla struttura finanziaria dell'ente. Nel 2011 si rileva una lieve flessione sia del grado di autonomia finanziaria dell'Ateneo sia del grado di dipendenza finanziaria. La riduzione dell'autonomia finanziaria è spiegabile in relazione alla diminuzione delle entrate proprie, comprensive dei mutui accesi (vedi la spiegazione sul mutuo per il complesso di Biomedicina e Biologia incassato nel 2010) mentre la dipendenza finanziaria, che si riduce, risulta spiegabile soprattutto in rapporto alla diminuzione del FFO dal 2010 al 2011. L'indicatore di indipendenza finanziaria pone invece in relazione le entrate proprie con il FFO e fa registrare una lieve diminuzione. Anche l'indicatore relativo al grado di autosufficienza finanziaria per il 2011 evidenzia una leggera contrazione.

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 dagli indicatori di seguito rappresentati. Giova ricordare che la rigidità risulta tanto più accentuata quanto più la spesa è vincolata, ossia non comprimibile da parte dell'Ateneo. Il primo indicatore (rigidità 1), in lieve diminuzione a motivo soprattutto della riduzione delle spese di personale e del lieve aumento delle spese per funzionamento mette in evidenza una situazione di contenuta rigidità della spesa, costante rispetto al 2010. 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, comunque su livelli contenuti. I valori degli indicatori appena citati rappresentano una situazione dell'Ateneo ben lontana da indicatori pari o prossimi all'unità (che rappresenterebbero una notevole criticità di bilancio). Tale situazione, tuttavia, non deve indurre l'Ateneo ad abbassare il livello di attenzione rispetto ad un vincolo crescente nell'impiego delle risorse (più forte a partire dal 2011 e 2012) e rispetto alla imprescindibilità di una programmazione e di un monitoraggio scrupoloso e costante delle spese fisse e a carattere pluriennale, soprattutto se, in costante assenza di finanziamenti ministeriali per l'edilizia e con prospettive di FFO in diminuzione, l'Ateneo dovesse essere costretto a perseguire una politica più marcata di accensione di mutui per finanziare i propri investimenti in strutture e infrastrutture. Anche il recente D.Lgs. 49/2012, nel richiamare più volte una necessaria verifica della sostenibilità finanziaria nelle fasi di programmazione del reclutamento del personale e nell'implementazione delle politiche di investimento degli atenei, pone in evidenza un legame molto forte fra l'indicatore delle spese di personale e l'indicatore delle spese di indebitamento come parametri su cui misurare i nuovi limiti al turnover e quindi la possibilità di attuazione delle azioni di reclutamento di personale.

Grafico 44 – Sintesi degli indicatori di struttura finanziaria dell'Ateneo di Padova nel triennio 2009-2011



Per la composizione degli indicatori si veda la Tabella 62.  
Fonte: Unipd – Elaborazioni su dati Servizio Bilancio Strutture

Tabella 62 – Principali indicatori di gestione finanziaria e struttura finanziaria dell'Ateneo di Padova nel 2009-2011

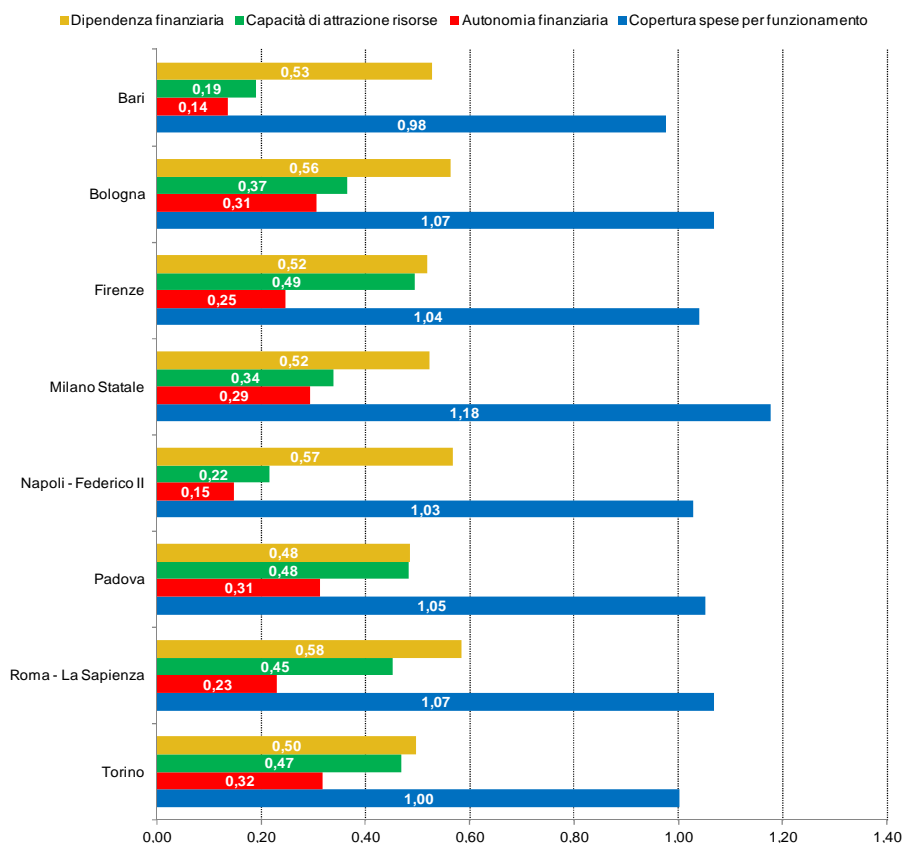
Descrizione	2009	2010	2011
Entrate per funzionamento (riscossioni) – A	586.106	596.600	516.282
Spese per funzionamento (pagamenti) – B	506.236	496.053	503.823
Copertura spese per funzionamento A/B	1,16	1,20	1,02
Entrate per investimento – C	33.136	73.532	49.793
Spese per investimento – D	65.391	82.758	85.700
Copertura spese per investimento C/D	0,51	0,89	0,58
Crediti formati nell'anno – E	140.546	57.221	79.760
Entrate per funzionamento (accertamenti) – F	583.757	560.593	578.563
Indicatore di formazione crediti E/F	0,24	0,10	0,14
Debiti formati nell'anno – G	22.059	27.799	25.952
Spese per funzionamento (impegni) – H	492.574	488.299	490.535
Indicatore di formazione debiti G/H	0,04	0,06	0,05
Pagamenti totali – I	816.566	787.646	803.821
Fondo di cassa iniziale – L	109.271	132.645	227.183
Riscossioni totali – M	839.940	882.185	787.525
Equilibrio di cassa I/(L+M)	0,86	0,78	0,79
Pagamenti totali – I	816.566	787.646	803.821
Impegni totali – N	791.515	795.159	810.240
Grado di pagamento delle spese I/N	1,03	0,99	0,99
Riscossioni totali – M	839.940	882.185	787.525
Accertamenti totali – O	805.282	818.558	817.962
Grado di riscossione delle entrate M/O	1,04	1,08	0,96
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	218.000	253.114	235.924
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – Q	585.741	607.066	596.600
Indicatore di autonomia finanziaria P/Q	0,37	0,42	0,40
FFO – R	299.213	290.764	280.392
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – Q	585.741	607.066	596.600
Indicatore di dipendenza finanziaria R/Q	0,51	0,48	0,47
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	218.000	253.114	235.924
FFO – R	299.213	290.764	280.392
Indicatore di indipendenza finanziaria P/R	0,73	0,87	0,84
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	218.000	253.114	235.924
Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – S	572.900	585.642	588.965
Indicatore di autosufficienza finanziaria P/S	0,38	0,43	0,40
Spesa per il personale – T	340.146	334.876	329.736
Oneri tributari e finanziari: oneri finanziari – U	1.443	1.099	2.746
Spese per funzionamento (impegni) – H	492.573	488.299	490.535
Indicatore 1 di rigidità della spesa (T+U)/H	0,69	0,69	0,68
Spesa per il personale – T	340.146	334.876	329.736
Oneri tributari e finanziari: estinzione di mutui passivi – V	4.072	4.119	4.863
Oneri tributari e finanziari: oneri finanziari – U	1.443	1.099	2.746
Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – S	572.900	585.642	588.965
Indicatore 2 di rigidità della spesa (T+U+V)/S	0,60	0,58	0,57

Fonte: Unipd – Elaborazioni su dati Servizio Bilancio Strutture

### 7.3.3. ANALISI DELLA GESTIONE E CONFRONTI CON ALTRI ATENEI: PRINCIPALI INDICATORI

Il NVA ritiene opportuno analizzare alcuni aspetti relativi alla gestione finanziaria dell'Ateneo di Padova mediante il confronto con altri atenei di dimensioni paragonabili (Grafico 45). La fonte per il calcolo degli indicatori di questa sezione è rappresentata dall'Omogenea Redazione dei Conti Consuntivi 2011, l'unica che consenta, pur con le dovute cautele, un confronto 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.

Grafico 45 – Principali indicatori finanziari nel gruppo di confronto nell'anno 2011



Per la composizione degli indicatori si veda la Tabella 62. 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.

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR – Omogenea redazione dei conti consuntivi 2011

L'indicatore di copertura delle spese per funzionamento (entrate per funzionamento/spese per funzionamento) conferma anche per il 2011 il sostanziale equilibrio di bilancio per la parte corrente a riprova di una rigorosa politica di bilancio, che colloca l'Ateneo al quarto posto fra gli atenei del gruppo. In merito all'indicatore di autonomia finanziaria, l'Università di Padova primeggia fra gli atenei del gruppo di confronto anche per l'incidenza delle entrate proprie (31%)<sup>26</sup>, 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 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 aggiuntive dall'esterno rispetto al trasferimento dei fondi di funzionamento dal MIUR comporta un basso livello di dipendenza finanziaria delle entrate: rispetto agli atenei di confronto, Padova si colloca al primo posto.

La comune difficoltà finanziaria che sta coinvolgendo il sistema universitario nel suo complesso, accompagnata da evidenti segni di incertezza sulla conoscenza delle risorse disponibili e dalla difficoltà di programmazione, è il segno più che evidente che si debba mantenere alta l'attenzione sulla gestione e sulla struttura finanziaria dell'Ateneo, anche se Padova ha saputo, fino a questo momento, affrontare tali difficoltà in modo migliore rispetto ad altri atenei. La comparazione con gli atenei del gruppo di confronto conferma, dunque, anche per il 2011 le performance sostanzialmente positive sotto il profilo della gestione finanziaria dell'Ateneo.

<sup>26</sup> 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.



## 8. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'obiettivo di ampliare e consolidare il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo viene da tempo ritenuto tra quelli prioritari. Implementare l'internazionalizzazione comporta azioni coordinate principalmente per la didattica e per la ricerca. Della ricerca in ambito europeo si è già parlato nel capitolo relativo. In questa sede verranno descritte e commentate le azioni di internazionalizzazione riguardanti la didattica e la mobilità delle persone dell'Ateneo.

### 8.1. DIDATTICA

Un primo elemento da considerare è la mobilità degli studenti dell'Ateneo con il Programma LLP/Erasmus. Il numero di accordi bilaterali LLP/Erasmus è in costante aumento e ad oggi ammonta a 1.275. Ciò dà un segnale importante sugli sforzi che l'Ateneo continua a fare per aumentare la mobilità e le iniziative nell'ambito di questo programma. Per l'a.a. 2011/12 sono stati rinnovati 134 degli accordi già in essere, incrementando il numero dei posti scambio messi a disposizione. Per esemplificare numericamente il livello di interesse degli studenti nei confronti di questo tipo di offerta didattica, nell'a.a. 2011/12 sono state presentate 1.828 domande, sono risultati vincitori 1.287 studenti, 1.246 hanno accettato di partecipare al programma di mobilità e il reale utilizzo ha coinvolto 1.100 studenti.

Dopo l'entrata in vigore del D.M. 270/2004, la percentuale di studenti che usufruisce della mobilità internazionale durante il percorso di Laurea magistrale continua ad aumentare rispetto a quella di coloro che frequentano corsi all'estero durante il percorso di laurea triennale.

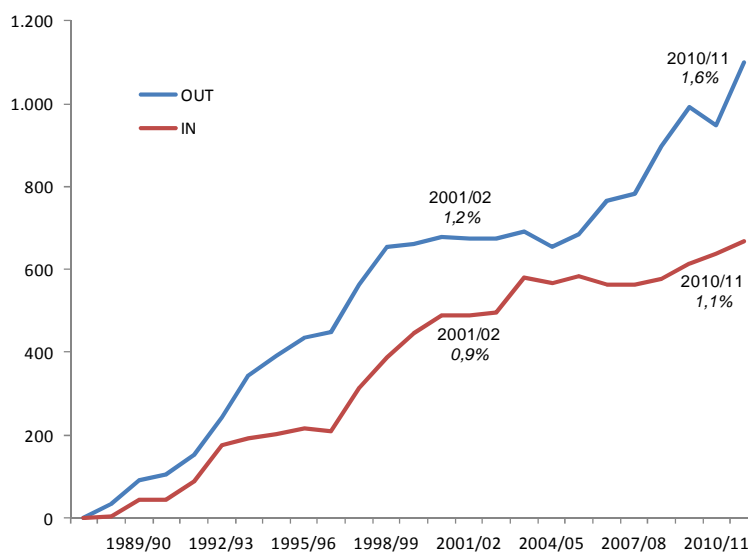
La percentuale degli studenti che vanno all'estero assume per l'a.a. 2010/11 il valore più alto, assieme a Bologna, tra gli atenei del gruppo di confronto. Il valore raggiunto (1,8%) potrebbe sembrare basso; è invece significativo se si considera che la media delle università europee si attesta attorno all'1%.

Il Grafico 46 riporta l'andamento dei flussi in uscita e in entrata degli studenti per mobilità Erasmus Studio dall'a.a. 1989/90 all'a.a. 2011/12. Il grafico evidenzia che il trend degli studenti in uscita è sempre stato in aumento, se si eccettua un periodo di stabilità nei primi anni duemila in cui in Italia è entrato in vigore l'ordinamento previsto dal D.M. 270/2004.

Anche l'andamento del numero degli studenti in entrata ha attraversato un periodo di inerzia tra il 2003 e il 2008, probabilmente in conseguenza del fatto che la riorganizzazione dei corsi universitari negli altri Paesi europei è avvenuta in ritardo rispetto all'Italia.

La percentuale degli studenti in uscita è, comunque, sempre stata significativamente maggiore di quella degli studenti in entrata. I dati dei prossimi anni indicheranno se il divario è destinato ad aumentare o se, come si è verificato nel nostro Paese, dopo un periodo di stasi, il trend degli studenti in entrata sia di nuovo destinato ad aumentare.

Grafico 46 – Andamento del numero di studenti in uscita e in entrata per il programma Erasmus Studio nell'Ateneo di Padova dall'a.a. 1989/90 all'a.a. 2010/11



Fonte: Servizio Relazioni internazionali

Il confronto con i dati di mobilità in entrata e in uscita per gli atenei del gruppo di confronto conferma che Padova è prima con Bologna per percentuale di mobilità in uscita ed è terza, dopo Bologna e Firenze per quanto riguarda la mobilità in entrata (1,5%), migliorando il dato dell'anno accademico precedente (1,2%), Tabella 63.

Tabella 63 – Mobilità degli studenti per programmi di mobilità internazionale nel gruppo di confronto nell'a.a. 2010/11

Ateneo	N. studenti iscritti	Studenti in uscita		Studenti in entrata	
		v.a.	%	v.a.	%
Bari	57.758	352	0,6	272	0,5
Bologna	82.418	1.511	1,8	2.210	2,7
Firenze	54.889	525	1,0	1.194	2,2
Milano Statale	58.281	607	1,0	401	0,7
Napoli - Federico II	85.485	639	0,7	277	0,3
Padova	60.401	1.114	1,8	880	1,5
Roma - La Sapienza	119.126	1.307	1,1	1.201	1,0
Torino	63.312	813	1,3	616	1,0

Fonte: CNVSU – Rilevazione Nuclei 2012 (dati provvisori)

Per quanto riguarda gli iscritti stranieri (coloro che non posseggono la cittadinanza italiana), i dati statistici ministeriali riportano i numeri 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 64 riporta il numero di iscritti stranieri all'Università di Padova negli aa.aa. 2009/10 e 2010/11 e si riferisce a tutti i livelli di formazione, compresa quella post lauream.

Tabella 64 – Numero di iscritti stranieri per tipologia di offerta formativa negli aa.aa. 2009/10 e 2010/11

Tipologia di offerta formativa	2009/10		2010/11	
	N.	% sul totale	N.	% sul totale
Lauree e lauree magistrali a ciclo unico - Immatricolati stranieri	455	4,4	427	4,1
Lauree e lauree magistrali a ciclo unico – Iscritti stranieri	1.945	4,0	1.904	4,0
Lauree magistrali - Iscritti stranieri	331	2,7	365	3,0
Dottorati - Iscritti stranieri	92	6,1	125	8,2
Scuole di specializzazione - Iscritti stranieri	80	4,9	79	5,1
Master 1° livello* - Iscritti stranieri (escluso HUMAN RIGHTS AND DEMOCRATISATION)*	55	9,7	69	17,0
Master 2° livello - Iscritti stranieri	17	3,4	16	3,9

\* Non è stato considerato nel conteggio degli iscritti il Master in HUMAN RIGHTS AND DEMOCRATISATION poiché, proprio per la sua struttura, prevede che la maggior parte dei posti sia riservata a studenti stranieri.

Fonte: MIUR – Ufficio Statistica, Unipd – Servizio Studi Statistici

Il numero degli immatricolati e degli iscritti stranieri per i corsi di primo e secondo livello è rimasto sostanzialmente costante negli ultimi due anni accademici mentre è in costante aumento la percentuale di iscritti provenienti dall'estero nei successivi livelli di istruzione. Si notano in particolare l'aumento degli iscritti ai dottorati di ricerca e ai master di primo livello.

La Tabella 65 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'Est Europa con una distribuzione quasi paritetica tra Scuole di specializzazione, Dottorati e Master. È significativo il fatto che il 60% degli iscritti stranieri ai dottorati di ricerca provenga da Asia, Americhe e Oceania.

Tabella 65 – Distribuzione degli iscritti stranieri dell'Ateneo di Padova per area di provenienza e per tipologia di corso post lauream nell'a.a. 2010/11

Area di provenienza	% di studenti stranieri iscritti a		
	Scuole di specializzazione	Dottorati di ricerca	Master e Corsi di perfezionamento
Est Europa	44,3	26,4	30,6
America + Oceania	6,3	26,4	9,4
Europa Occidentale	30,4	8,8	43,5
Africa	10,1	4,8	4,1
Asia	8,9	33,6	12,4

Fonte: MIUR – Ufficio Statistica

A partire dal 2006 sono state avviate due iniziative a sostegno delle Scuole di dottorato, per favorire il processo di internazionalizzazione: la Fondazione CaRiPaRo finanzia infatti 32 borse di dottorato per ciascun anno su progetti di ricerca selezionati da un'apposita commissione e alcune borse (15 negli ultimi 3 anni) esplicitamente riservate a studenti stranieri, comprensive di accoglienza gratuita.

Entrando nel dettaglio dei livelli superiori dell'istruzione universitaria e della formazione alla ricerca, si può analizzare la Tabella 66 che riporta i dati riguardanti gli iscritti ai Corsi di dottorato di ricerca per Padova e per gli atenei del gruppo di confronto

Tabella 66 – Numero di iscritti ai Dottorati di ricerca e relativa percentuale di iscritti stranieri nel gruppo di confronto nell'a.a. 2010/11

Ateneo	N. studenti iscritti ai Dottorati di ricerca		
	Totale	di cui stranieri	
		v.a.	%
Bari	921	46	5,0
Bologna	1.803	261	14,5
Firenze	1.107	82	7,4
Milano	1.353	152	11,2
Napoli - Federico II	1.476	61	4,1
Padova	1.525	125	8,2
Roma - La Sapienza	3.029	342	11,3
Torino	1.149	96	8,4

Fonte: MIUR – Ufficio Statistica

Grazie alle risorse messe in campo, Padova ha raggiunto nel 2011 una percentuale di dottorandi provenienti dall'estero pari all'8,2%, più alta rispetto all'anno precedente in cui aveva assunto valore pari al 6,1%, restando tuttavia maggiore solo a quelle di Napoli-Federico II, Firenze e Bari.

La situazione dell'Ateneo padovano per quanto riguarda i Corsi di master di primo e secondo livello vede, invece, un posizionamento più che soddisfacente, se confrontato con gli atenei del gruppo di confronto (Tabella 67).

Tabella 67 – Numero di Corsi di master attivati, totale iscritti e percentuale studenti stranieri sul totale degli iscritti nel gruppo di confronto nell'a.a. 2010/11

Ateneo	N. Corsi di master attivati	N. studenti iscritti ai Master		
		Totale	di cui stranieri	
			v.a.	%
Bari	22	448	18	4,0
Bologna	54	1.231	310	25,2
Firenze	52	969	70	7,2
Milano	22	433	26	6,0
Napoli-Federico II	24	454	6	1,3
Padova	51	899	159	17,7
Roma	139	2.357	153	6,5
Torino	59	997	157	15,7

Fonte: MIUR – Ufficio di Statistica

Per quanto riguarda l'erogazione dell'offerta formativa in lingua inglese si sottolinea che, come rileva anche l'indagine svolta dalla CRUI sui corsi in lingua inglese erogati dagli atenei italiani nell'a.a. 2011/12, all'Università di Padova sono attivi complessivamente 7 corsi di Laurea magistrale (di cui 2 erogati totalmente in lingua inglese per iniziativa dell'Ateneo), 10 corsi di Dottorato di ricerca, 2 di Master universitario, e 11 Winter and Summer School, anche nell'ambito di azioni di internazionalizzazione per le quali si rinvia al paragrafo 2.2. 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 NVA nota con soddisfazione che nell'ultimo periodo l'Ateneo ha 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 sostanzialmente riproduce la versione italiana con aggiornamento continuo dei contenuti di interesse.

Nonostante l'Ateneo si stia attivando in modo apprezzabile per migliorare il rilascio delle certificazioni in lingua inglese, permangono, ancora degli aspetti critici da risolvere: ad oggi la procedura non è ancora stata automatizzata e ciò è potenziale fonte di disagi sia per gli studenti in entrata che per quelli in uscita.

## 8.2. AZIONI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'Università di Padova partecipa attivamente ormai da diversi anni al programma europeo Erasmus Mundus. Il programma, che 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, è strutturato in tre diverse azioni.

L'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 prevede lo studio in almeno due università di due diversi Paesi e il rilascio al termine del percorso di studio di un doppio diploma o un diploma congiunto da parte delle due o più istituzioni presso cui è stata realizzata parte dell'attività formativa.

Nell'ultimo anno accademico l'Ateneo ha ulteriormente rafforzato la sua partecipazione a questa azione del Programma, risultando attualmente coinvolto in 13 progetti (Tabella 68) di cui 7 a livello di Laurea magistrale, 2 a livello di Master universitario e 4 a livello di Dottorato di ricerca. Nell'ambito dei 13 progetti attivi, l'Ateneo ha esteso il suo network di partenariati a 44 Università straniere in 21 diversi Paesi europei ed extraeuropei.

Tabella 68 – Elenco progetti dell'Ateneo di Padova nell'ambito dell'Azione 1 del programma Erasmus Mundus nell'a.a. 2011/12

STEDE - Erasmus Mundus Master in Sustainable Territorial Development;
SUTROFOR - Master in Sustainable Tropical Forestry Development;
SUFONAMA - Master in Sustainable Forest and Nature Management;
TPTI - Techniques, Patrimoines, Territoires de l'Industrie: Histoire, Valorisation, Didactique;
ASTROMUNDUS – Astrophysics;
ALGANT - Master course in Algebra, Geometry and Number Theory;
MEDFOR - Mediterranean Forestry and Natural Resources Management;
BIOETHICS - Master of Bioethics;
SAMHC - Advanced Master in Structural Analysis of Monuments and Historical Constructions;
ALGANT DOC - Algebra, Geometry and Number Theory Joint Doctorate;
FONASO - Forest and Nature for Society;
EXTATIC - Extreme-ultraviolet and X-ray Training in Advanced Technologies for Interdisciplinary Cooperation;
FUSION-DC - International Doctoral College in Fusion Science and Engineering.

Fonte: Unipd - Servizio Relazioni Internazionali

In particolare, il Corso di Laurea magistrale a titolo congiunto in Local Development (STEDE), coordinato dall'Ateneo con un finanziamento per il secondo biennio pari a 736.000 euro, è stato attivato come duplicazione dell'ordinamento in modalità interateneo con l'Universidade Catolica Dom Bosco-Brasile, l'Université Pantheon-Sorbonne-Paris1, e la Katholieke Universiteit Leuven.

Anche il Corso di Laurea magistrale in Scienze storiche (TPTI), che ha ottenuto nell'ambito del bando 2011 un finanziamento dalla UE per ulteriori cinque edizioni, è stato attivato con la medesima modalità e rilascia anche in questo caso un titolo congiunto.

Gli studenti dell'Ateneo coinvolti in questi progetti sono stati complessivamente 129 nell'a.a. 2010/11 e 152 nell'a.a. 2011/12, con un incremento del 18% rispetto all'anno precedente. Il 67% degli studenti partecipanti non è di nazionalità italiana. E' inoltre significativo che sia in aumento il numero degli studenti che partecipano in modalità self sponsored (senza borsa di studio) sia al programma STEDE che ad ALGANT (co-coordinato dall'Ateneo)

L'Azione 2 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 per area geografica.

Anche in questa azione l'Ateneo ha ulteriormente implementato la sua partecipazione, portando a 14 il numero totale di progetti realizzati principalmente con Paesi dell'Estremo Oriente e dell'America Latina (Tabella 69).

Tabella 69 – Elenco progetti dell'Ateneo di Padova nell'ambito dell'Azione 2 del programma Erasmus Mundus nell'a.a. 2011/12

WILL POWER - Window India Learning Link Power;
EADIC - Europe-Argentine for development, innovation & change;
MONESIA - Mobility Network Europe-South America: an institutional approach;
MEXICO 20;
ANIMO CHEVERE - Academic Network for International Mobility: Cuba, Chile, Ecuador, Venezuela and Europe reaching for excellence;
BAPE - Bolivia, Argentina, Peru and Europe;
EADIC 2;
Emma West;
ARTESS – Argentina Towards Europe for Social Sciences;
Emma West 2;
PRECIOSA – Programme of Exchange and Cooperation for International Studies between Europe and South America;
Emma West 3;
AL-FIHRI-ALMET-EU;
EDEN.

Fonte: Unipd - Servizio Relazioni Internazionali

I progetti BAPE (Bolivia, Argentina, Peru and Europe) e ARTESS (Argentina Towards Europe for Social Sciences) sono coordinati dall'Ateneo. Il progetto ARTESS, finanziato nel 2011, ha ottenuto un finanziamento di oltre 1,3 milioni euro per un totale di 64 borse di studio, alcune delle quali specifiche per ricercatori e dottorandi dell'Ateneo. Inoltre il progetto PRECIOSA, anch'esso coordinato dall'Ateneo e finanziato nella call del 2012 con un budget di oltre 3,3 milioni euro, permetterà di realizzare mobilità incoming da 14 Paesi dell'America Latina per gli

studenti di tutti i livelli formativi e per docenti e personale tecnico-amministrativo, per un totale di 136 borse di studio.

L'Azione 3 sostiene iniziative, studi, progetti, eventi e altre attività di natura transnazionale volti a migliorare l'attrattività, il profilo, l'immagine e la visibilità dell'istruzione superiore europea nel mondo, oltre che la sua accessibilità. Le attività possono essere attuate da reti miste di organizzazioni europee e di Paesi terzi operanti nel campo dell'istruzione superiore.

L'Università di Padova partecipa attualmente a 3 progetti (Tabella 70), approvati nell'ambito del bando 2010.

Tabella 70 – Elenco progetti dell'Ateneo di Padova nell'ambito dell'Azione 3 del programma Erasmus Mundus nell'a.a. 2011/12

TRANS-DOC - TRANS-Atlantic and TRANSferability of DOctoral training (il progetto, è coordinato dal Coimbra Group);
JISER-MED - Joint Innovation & Synergies in Education and Research – Mediterranean Region;
EM-IDEA : Bringing the Erasmus Mundus Community together to disseminate, exchange and act.

Fonte: Unipd - Servizio Relazioni Internazionali

Nel corso dell'a.a. 2011/12 l'Ateneo ha stipulato 24 nuovi accordi di collaborazione accademica con istituzioni universitarie extra-europee coinvolgendo in particolare le Americhe e l'Asia. Inoltre, al fine di agevolare la creazione di nuovi partenariati, è stata migliorata la procedura di attivazione di tali accordi rendendo disponibili online i modelli di accordo in più lingue. La mobilità degli studenti in entrata è aumentata del 28,5% per un totale di 153 studenti, mentre resta sostanzialmente invariato il numero di studenti in uscita che copre la totalità delle borse disponibili. La mobilità dei docenti, che ha coinvolto 48 docenti in uscita e 53 docenti in entrata, registra un importante aumento.

È proseguita anche l'attività dell'Ateneo indirizzata all'attivazione di percorsi internazionali finalizzati al rilascio del doppio titolo o del titolo congiunto. È stata avviata nel corso dell'a.a. 2011/12 una chiamata per lo sviluppo di dette iniziative mediante appositi bandi, mettendo a disposizione un budget complessivo di 46.000 euro che ha consentito di sostenere la mobilità degli studenti coinvolti. Di nuova istituzione è il percorso internazionale in studi europei, attivato con Jagiellonian University di Krakow, (Polonia), che realizzerà le prime mobilità nel corso dell'a.a. 2012/13, mentre prosegue l'esperienza del percorso internazionale in Filologia Moderna con l'Université Stendhal-Grenoble 3 (Francia), che ha coinvolto 8 studenti padovani e 9 studenti francesi nella prima edizione, e i percorsi internazionali in "Idealismo tedesco e filosofia europea moderna", realizzato in collaborazione con la Friedrich Schiller Universitat Jena (Germania), e in "Génétiq ue Moleculaire", attivato con le università Paris Descartes e Paris Diderot (Francia), entrambi finalizzati al rilascio del doppio titolo.

Prosegue inoltre nel 2011 la pluriennale esperienza di Padova nell'ambito del progetto Top Industrial Managers for Europe (TIME). Nell'ultimo anno accademico il progetto ha coinvolto 15 studenti padovani distribuiti nelle varie sedi consorziate in Francia, Spagna e Germania.

Sempre nel 2011 continua l'attività dell'iniziativa "International Summer and Winter School di Ateneo-ISWS" avviata dall'Ateneo nel 2010 e organizzata in collaborazione con istituzioni accademiche internazionali e studiosi stranieri allo scopo di potenziare le opportunità di formazione sia nel campo della ricerca che in quello della didattica per diverse tipologie di utenti: ricercatori, dottorandi, studenti post-graduate italiani e stranieri, professionisti e dipendenti pubblici o privati. Nell'ambito di tale azione, accolta con crescente interesse dai

docenti dell'Ateneo, nel 2011 sono stati selezionati 12 progetti, che hanno ricevuto un finanziamento massimo di 15.000 euro ciascuno.

Per quanto riguarda le attività di cooperazione allo sviluppo, l'Ateneo ha proseguito la sua partecipazione al progetto "Veneto Region International Summer Schools on Regional Cooperation & Development", finanziato dalla Regione Veneto attraverso la L. 55/1999. Le aree geografiche interessate sono prevalentemente regioni dell'Africa e dell'America Latina e, in taluni casi, sono stati finanziati progetti anche con istituzioni dell'Asia e dell'Europa orientale. Si tratta di corsi intensivi di 1-2 settimane rivolti a giovani ricercatori, dottorandi o studenti post-graduate, provenienti prevalentemente da università di Paesi in via di sviluppo. Per l'anno 2011 sono state finanziate dalla Regione Veneto 5 Summer School, con un budget totale pari a 50.000 euro.

I dati confermano il successo di queste iniziative, che hanno coinvolto 140 studenti e 48 docenti stranieri e finanziato la mobilità di 15 docenti del nostro Ateneo.

Continuano inoltre le iniziative atte a favorire la cooperazione con i Paesi in via di Sviluppo. Tali progetti supportano iniziative quali la mobilità di docenti e ricercatori per attività di docenza su temi specifici o per il trasferimento di conoscenze in determinati settori; la mobilità di personale tecnico e amministrativo per azioni di capacity building e per il confronto di procedure di progettazione e di realizzazione della mobilità e della ricerca, oltre ad attività di ricerca di breve durata e missioni esplorative.

Nel 2011 sono stati finanziati 33 progetti che hanno coinvolto 21 docenti/staff in uscita e 15 docenti/staff in entrata.

Il 24.11.2011, con la sigla dei Memorandum d'Intesa con il CAPES/MEC e con il CNPq/MECTI, l'Ateneo è entrato a far parte della ristretta rete delle Università italiane selezionate per aderire al progetto "Ciencia sem Fronteiras" del Governo brasiliano, che finanzia borse per la mobilità per studenti, dottorandi e docenti brasiliani nel mondo. Il primo bando per studenti si è chiuso a maggio 2012 e sono attualmente a Padova i primi 45 studenti con borse interamente finanziate dal programma brasiliano finalizzate alla frequenza di Corsi di laurea, Laurea magistrale e dottorato.

L'iniziativa Visiting Scientists, avviata nel 2010 con l'obiettivo di incentivare la mobilità in entrata di studiosi di chiara fama provenienti dall'estero per brevi periodi (tra 1 e 2 mesi), ha avuto riscontri molto positivi nel corso della prima edizione. Nell'ambito della chiamata 2011 sono stati assegnati 53 contributi per un totale di 130.000 euro, determinando un aumento di assegnazioni superiore al 100% rispetto all'anno precedente.

A partire dall'a.a. 2011/12 è stato avviato il nuovo programma Buddy che prevede l'assistenza a studenti stranieri in mobilità internazionale da parte di studenti patavini adeguatamente formati. E' compito del Buddy accogliere gli studenti all'arrivo a Padova, aiutarli nello svolgimento delle prime pratiche burocratiche, mostrare loro la città e l'ubicazione delle principali strutture universitarie (uffici, aule, segreterie, mense, biblioteche, studi dei docenti). Tale iniziativa contribuirà a migliorare la qualità dei servizi offerti agli studenti stranieri, e auspicabilmente favorirà l'incremento delle presenze straniere in Ateneo.

Il NVA apprezza l'impegno dell'Ateneo a partecipare e promuovere azioni di internazionalizzazione della didattica e auspica che queste portino ad incrementare la mobilità in entrata ed in uscita sia degli studenti che del personale strutturato (docenti e personale tecnico-amministrativo). In particolare confida che si riesca ad aumentare ulteriormente il numero di studenti incoming: in quest'ottica sia la realizzazione del nuovo portale web di Ateneo che l'iniziativa degli studenti Buddy sono di buon auspicio. Tuttavia, come già suggerito, è



auspicabile una semplificazione delle procedure burocratiche e il completamento delle procedure di rilascio delle certificazioni in lingua inglese.

### **8.3. 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.

L'incremento dell'acquisizione di risorse internazionali che contribuisce ad aumentare la competitività dell'Ateneo, rappresenta un aspetto particolarmente importante in quanto è uno dei criteri di misurazione dei risultati degli atenei italiani utilizzato dal MIUR per la ripartizione della quota premiale del FFO e per l'assegnazione delle risorse relative alla Programmazione Triennale del sistema universitario. In particolare la prima assegnazione del FFO 2012, come si può ampiamente constatare nel Capitolo 7, premia Padova grazie soprattutto alle performance ottenute nell'ambito dei progetti finanziati dall'UE (es. il VII Programma Quadro) e da altre istituzioni pubbliche estere.

I finanziamenti per la ricerca provenienti dall'UE nel 2011 ammontano a circa 11,3 milioni di euro e registrano un aumento del 39,5% rispetto all'anno precedente; la quota di risorse acquisite dall'Ateneo, per finalità di ricerca, da altri enti e organismi internazionali ammonta a 770.000 euro, in linea con i 641.000 euro del 2010.

Per la didattica (contratti e contributi dall'UE per la didattica) le risorse provenienti dall'Unione Europea ammontano a 2,9 milioni di euro (più che raddoppiato rispetto al 2010); quelle derivanti da altri enti e istituzioni internazionali a 79.000 euro, anch'esse in aumento rispetto all'anno precedente (26.000 euro nel 2010). A questi, si aggiungono infine 3,5 milioni di euro (contributi e borse di studio) per specifici programmi didattici o formativi connessi alle iniziative di cooperazione internazionale trasferiti dall'UE.

Nel complesso la quota di risorse provenienti dall'UE costituisce il 7,5% delle entrate proprie e, se a queste si aggiungono anche altri finanziamenti internazionali tale quota si porta al 7,9%.

Dall'analisi delle entrate acquisite si evince come l'Ateneo abbia migliorato sensibilmente la capacità di acquisire risorse esterne, sia sul versante della ricerca sia su quello della didattica. Considerando la progressiva contrazione delle risorse di provenienza ministeriale e la congiuntura economica generale poco favorevole nella quale si è conseguito questo risultato, tale capacità merita un apprezzamento. Il NVA auspica che l'Ateneo di Padova continui a mantenere alto il livello di attenzione in merito alle azioni di internazionalizzazione al fine di potenziare ulteriormente, laddove possibile, tale ambito.