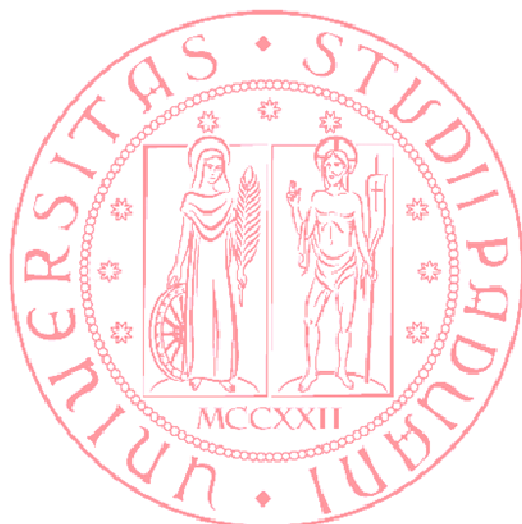




UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Relazione Unica di Ateneo 2018





# Relazione Unica di Ateneo 2018

Relazione sulla gestione  
(D.lgs. 18/2012)

Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione, di  
trasferimento tecnologico  
(L. 1/2009)

Relazione sulla Performance  
(D.lgs. n.150/2009)

**Direzione Generale**  
**Area Finanza e Programmazione**  
**Ufficio Controllo di Gestione**

## Sommario

<b>1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE</b>	<b>4</b>
<b>2. RELAZIONE DEL RETTORE SULLA GESTIONE ALLEGATA AL BILANCIO UNICO DI ESERCIZIO PER L'ANNO 2018</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Personale</b>	<b>9</b>
2.1.1. Personale docente	9
2.1.2. Personale Tecnico Amministrativo	9
<b>2.2. Ricerca</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Didattica</b>	<b>12</b>
<b>2.4. Internazionalizzazione</b>	<b>14</b>
<b>2.5. Terza Missione</b>	<b>15</b>
<b>2.6. Patrimonio Edilizio</b>	<b>15</b>
<b>2.7. Risultati di Bilancio</b>	<b>16</b>
2.7.1. Conto Economico	16
2.7.2. Stato Patrimoniale	19
<b>2.8. Gli indicatori MIUR (Decreto Legislativo 49/2012)</b>	<b>21</b>
<b>2.9. Altri indicatori</b>	<b>22</b>
<b>3. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Missione, Visione e valori</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Il contesto di riferimento</b>	<b>25</b>
<b>3.3. L'Università di Padova nei ranking internazionali</b>	<b>33</b>
<b>3.4. Le persone e l'organizzazione</b>	<b>35</b>
3.4.1. Informazioni sull'organizzazione	37
3.4.2. Helpdesk di Ateneo	42
<b>3.5. Le politiche di sostenibilità</b>	<b>46</b>
<b>3.6. Rapporto con gli stakeholder e indagini di benchmarking</b>	<b>56</b>
3.6.1. Progetto Good Practice	56
3.6.2. Indagine di clima organizzativo del personale dipendente	60
3.6.3. Indagine sulla soddisfazione dell'utenza del Sistema Bibliotecario di Ateneo	65
3.6.4. La valutazione della didattica da parte degli studenti	66

<b>4. RELAZIONE SUI RISULTATI DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA, DI FORMAZIONE, DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO (L. 1/2009)</b>	<b>75</b>
<b>4.1. Le attività di Didattica</b>	<b>75</b>
4.1.1. L'offerta didattica dei corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico a.a. 2017/2018	75
4.1.2. I principali servizi per gli studenti	78
4.1.3. La mobilità internazionale degli studenti	93
4.1.4. Il progetto Teaching4Learning @Unipd	101
4.1.5. Offerta formativa post lauream	106
<b>4.2. Le attività di Ricerca</b>	<b>112</b>
4.2.1. Ricerca finanziata dal Bilancio Universitario	112
4.2.2. Ricerca finanziata dal MIUR	115
4.2.3. Ricerca finanziata da altri enti nazionali	117
4.2.4. Ricerca finanziata da enti internazionali	121
4.2.5. Valutazione della ricerca	127
<b>4.3. Le attività di rapporto con le imprese</b>	<b>129</b>
4.3.1. Trasferimento tecnologico	129
4.3.2. Stage, tirocini e placement	135
<b>4.4. Le attività di Terza Missione: Public engagement, servizi ed eventi per la cittadinanza ed il territorio</b>	<b>140</b>
4.4.1. La comunicazione	140
4.4.2. La valorizzazione del patrimonio culturale dell'ateneo	154
<b>5. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE (DECRETO LEGISLATIVO N.150/2009)</b>	<b>158</b>
<b>5.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità</b>	<b>158</b>
<b>5.2. Le Azioni Strategiche 2018</b>	<b>161</b>
<b>5.3. Obiettivi relativi alla Programmazione Triennale MIUR</b>	<b>175</b>
<b>5.4. Obiettivi legati alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione - anno 2018</b>	<b>177</b>
<b>5.5. La Performance organizzativa delle strutture di Ateneo</b>	<b>179</b>
5.5.1. La performance organizzativa nella valutazione individuale	184
<b>5.6. Gli Obiettivi individuali</b>	<b>188</b>
5.6.1. Il Direttore Generale	189
5.6.2. I Dirigenti	190
5.6.3. Il personale tecnico e amministrativo	192
5.6.4. Collegamento obiettivi-allocazione delle risorse	195
<b>5.7. Pari opportunità e bilancio di genere</b>	<b>198</b>
<b>5.8. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance</b>	<b>204</b>

Allegati:

**Allegato 1 – Customer satisfaction, le domande per struttura**

**Allegato 2 – Risultati degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, anno 2018**

## 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La Relazione Unica di Ateneo 2018 espone in maniera unitaria i risultati raggiunti dall'Ateneo nelle sue principali attività e missioni relativamente alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, integrandole all'interno di una visione complessiva che ricomprende i risultati di bilancio e della performance organizzativa e individuale.

Il presente documento trae origine da disposizioni normative diverse e da più recenti interventi di natura applicativa dettati dall'ANAC e dall'ANVUR in direzione dell'integrazione dei principali documenti relativi alla pianificazione operativa.

In particolare, la Legge n. 1/2009, dedicata al sistema universitario, prevede la pubblicazione di una Relazione destinata all'illustrazione dei risultati ottenuti dagli Atenei in termini di formazione, ricerca, trasferimento tecnologico e capacità di attrazione di risorse. Parallelamente, il D.Lgs. n. 150/2009 ha posto al centro dell'azione amministrativa il principio della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, mediante un'esposizione dei risultati ottenuti dall'Amministrazione nel corso del precedente anno attraverso la redazione di una Relazione dedicata. Inoltre il D.Lgs. n. 18/2012 prevede che il Bilancio Unico di Ateneo di esercizio sia corredato da una relazione sulla gestione.

La Relazione Unica si apre quest'anno con la Relazione del Rettore sulla gestione ovvero la relazione allegata al Bilancio Unico di esercizio 2018, ai sensi dell'art. 1, c. 2, lett. c) del d.lgs 18/2012 nella quale viene dato conto dei risultati di bilancio conseguiti anche in relazione alle missioni istituzionali dell'Ateneo nell'esercizio 2018.

Per il 2018 l'Ateneo ha quindi deciso di fornire uno strumento conoscitivo ancor più di carattere complessivo e generale, che si inserisce nel percorso in atto da alcuni anni relativo ad una rappresentazione il più possibile integrata delle grandezze, delle dinamiche e delle principali caratteristiche, anche operative, che contraddistinguono l'operato di una Pubblica Amministrazione. Tale indirizzo verso un'integrazione dei documenti, sancito per ora solo dal punto di vista programmatico, è già visibile ed operativo nella recente evoluzione normativa e regolamentare in materia di pianificazione integrata della performance, di trasparenza dell'azione amministrativa e della programmazione economico-finanziaria.

L'enfasi posta su principi quali la trasparenza e l'accountability ed il percorso già intrapreso nella direzione dell'integrazione dei documenti e delle informazioni da rendere disponibili ai diversi stakeholder, trovano nella Relazione unica il luogo di sintesi, con l'intento che ciascuno, secondo il proprio interesse, possa trovare le informazioni di cui è alla ricerca relativamente ai dati più rappresentativi, alle funzioni, alle attività dell'Ateneo e ai suoi risultati.

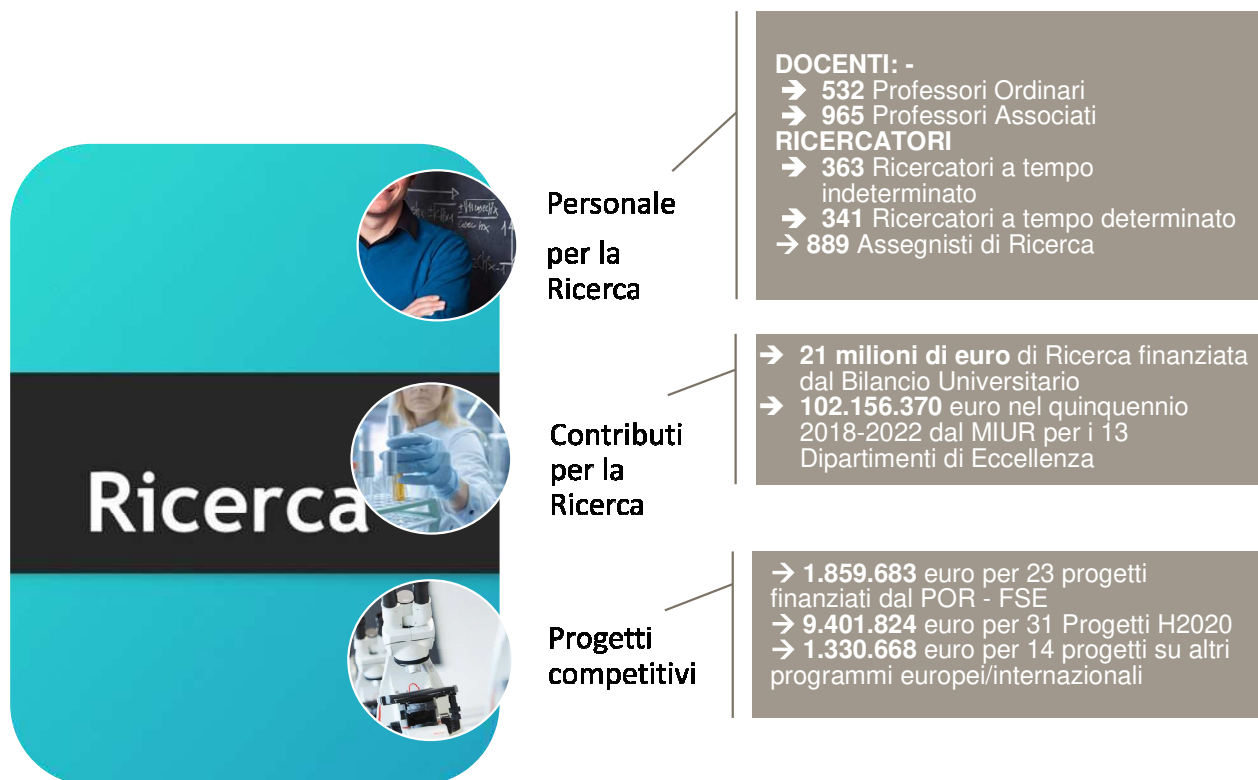
Anche quest'anno particolare rilievo è data alle informazioni di interesse per gli Stakeholder e al rapporto dell'Ateneo con gli Stakeholder stessi; quest'ultimo valutato tramite l'analisi della customer satisfaction in relazione ai servizi offerti dall'Ateneo sia al suo interno, tramite la survey disponibile dal sistema di rilevazione dell'help desk di Ateneo o dall'indagine sul Clima Organizzativo del personale, sia in relazione ai servizi resi all'esterno sulle attività didattiche ovvero dai servizi resi dalle biblioteche. La rilevazione dell'efficacia percepita tramite le indagini di customer è stata utilizzata anche per la valutazione della performance organizzativa in applicazione alla recente normativa la quale richiede che gli utenti interni alle amministrazioni partecipino al processo di misurazione delle performance organizzative (D.lgs. 74/2017). Dal 2018 la rilevazione della customer satisfaction, da anni monitorata dal nostro Ateneo tramite il progetto Good Practice, viene utilizzata concretamente nella valutazione e nell'incentivazione al personale secondo quanto definito dal Sistema di Misurazione e valutazione della Performance e dalla Contrattazione integrativa.

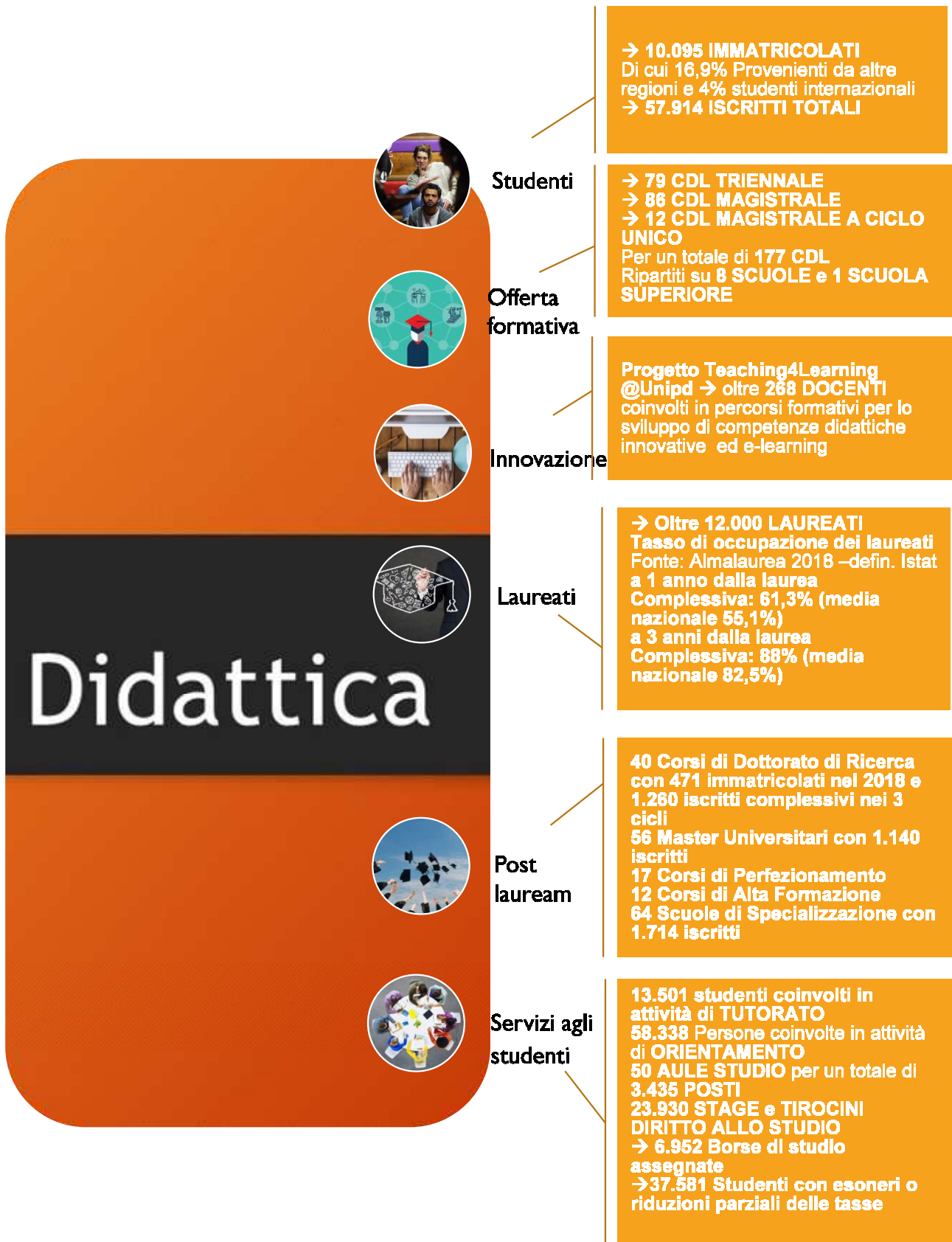
Nella Relazione sulla Performance sono inoltre disponibili le misurazioni finali degli indicatori strategici, così come ridefiniti dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 gennaio 2018 in riferimento al biennio 2017-2018. Sono inoltre presenti diversi elementi di accountability tra i quali i risultati finali della Programmazione Triennale MIUR 2016-2018, gli obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione, una sintesi del bilancio di genere nonché alcuni risultati relativi alla carta degli impegni di sostenibilità di Ateneo. Si riportano infine le misurazione della performance organizzativa delle strutture, la valutazione dei Dirigenti e del Personale Tecnico Amministrativo.

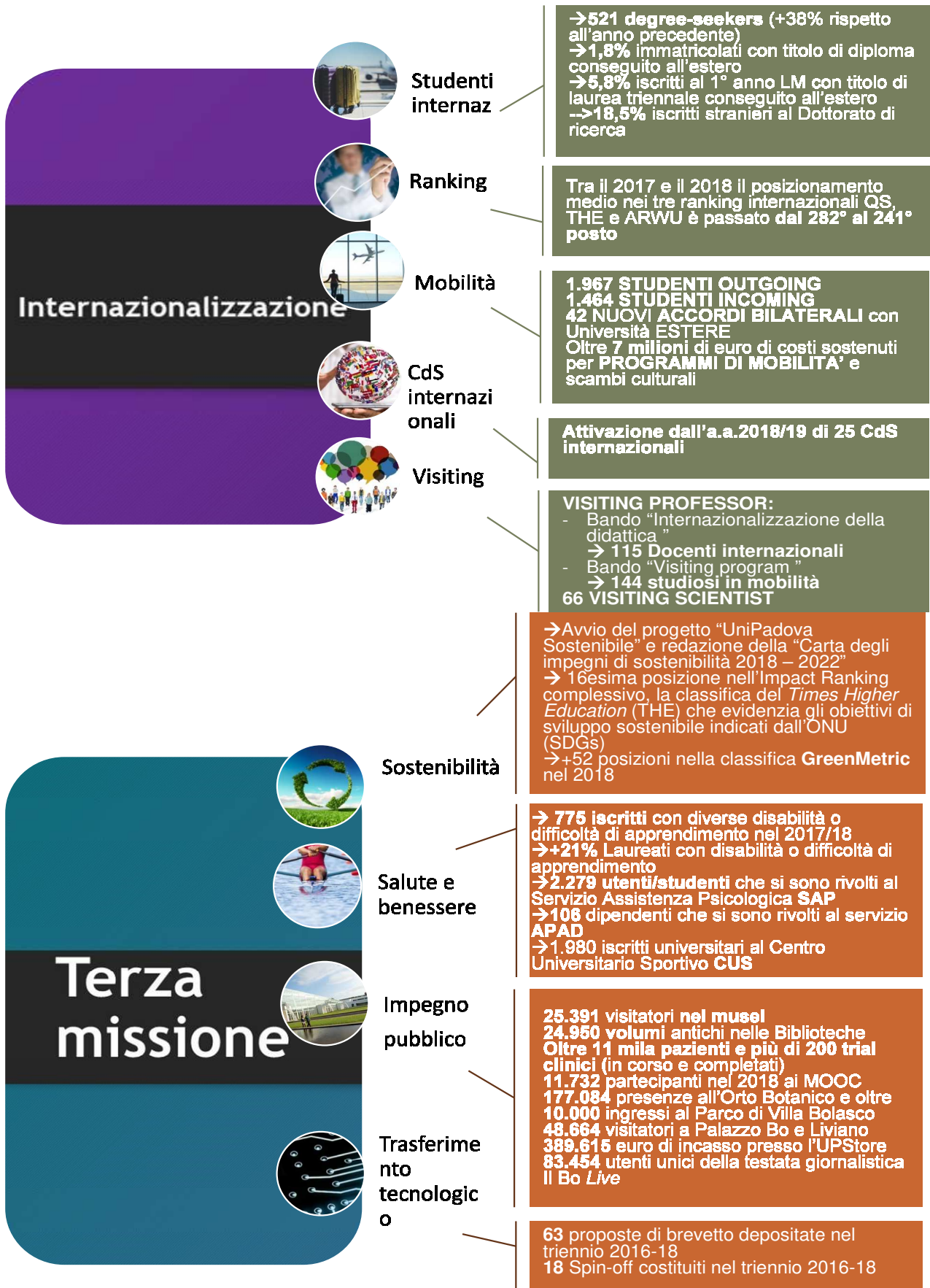
A seguito dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, la Relazione sarà sottoposta al Nucleo di Valutazione di Ateneo per la prevista validazione, ai sensi del D.Lgs. 150/2009.

Tale validazione si rende necessaria, da un punto di vista sostanziale, per poter procedere alla corresponsione al personale tecnico ed amministrativo del salario accessorio legato alla produttività a valle del processo di valutazione della performance dell'anno 2018, i cui esiti sono descritti nella Relazione.

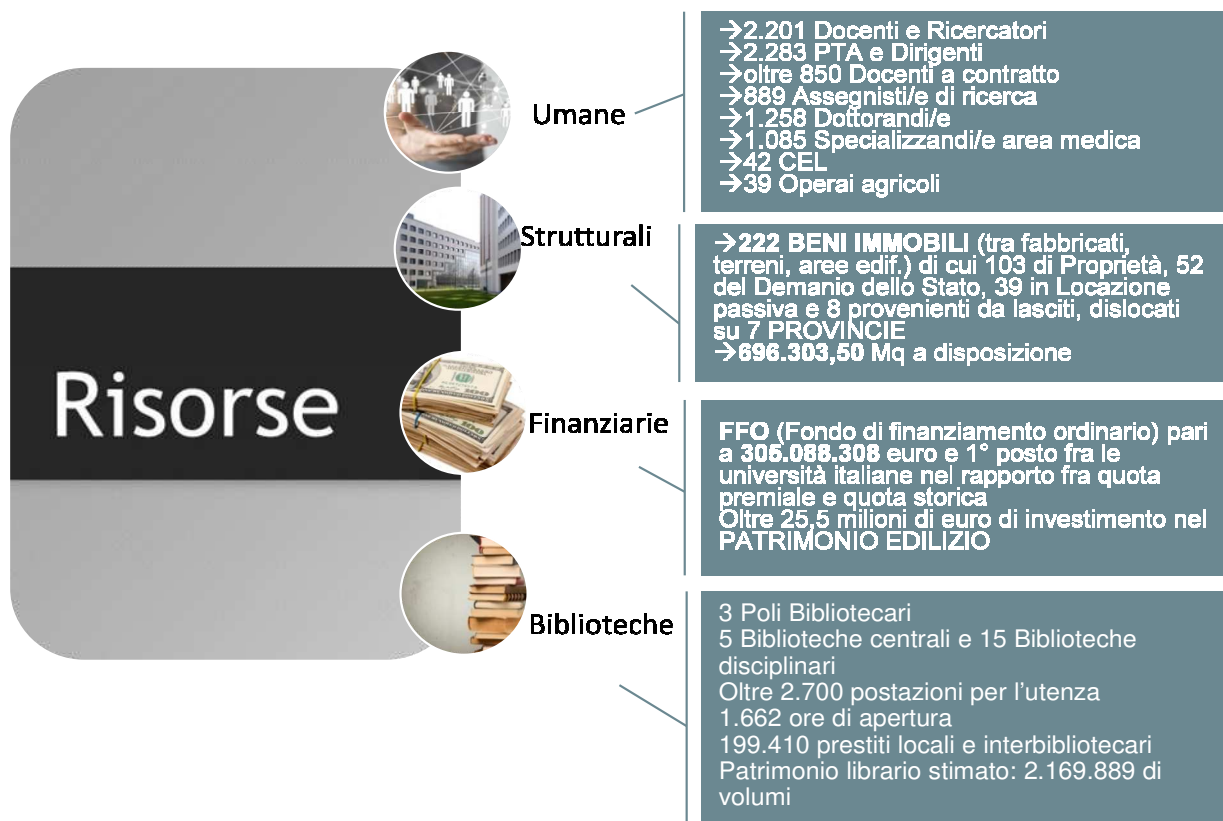
Di seguito si riportano in sintesi i principali dati riguardanti l'Ateneo secondo la prospettiva degli ambiti strategici relativi alla Didattica, Ricerca, Terza missione, Internazionalizzazione e Risorse, collegati agli obiettivi strategici che verranno illustrati dettagliatamente nel paragrafo 5.2. I dati riportati nell'infografica si trovano comunque dettagliati nella Relazione Unica, qui di seguito vengono riproposti in sintesi secondo le prospettive strategiche per una maggiore comprensione dell'Ateneo nel suo complesso.











## 2. RELAZIONE DEL RETTORE SULLA GESTIONE ALLEGATA AL BILANCIO UNICO DI ESERCIZIO PER L'ANNO 2018

(a cura dell'Ufficio Bilancio Unico)

Con il D.M. 873 del 28 dicembre 2018, il MIUR ha definito i criteri per il riparto e l'assegnazione a ciascuna Istituzione Universitaria statale del contingente di spesa disponibile a livello nazionale per l'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato per l'anno 2018. All'Ateneo sono stati assegnati 78,69 punti organico, con un turn over riconosciuto, al netto dei piani straordinari, del 106% (in fase previsionale ci si era attestati sul 105%). Nell'attribuzione dei punti organico il MIUR ha tenuto presente anche gli indicatori di cui si parlerà più diffusamente nella parte finale della presente relazione.

### 2.1. Personale

#### 2.1.1. Personale docente

Nel corso del 2018 è proseguita la politica attiva di reclutamento che ha portato a un incremento di 61 unità del personale docente (si veda *Grafico 1*), utilizzando le risorse derivanti dal turn-over e quelle dei piani straordinari per ricercatori lettera b), di cui al D.M. 168/2018. Tale crescita si somma a quella realizzata durante il 2017 (48 unità) e porta il numero complessivo del personale docente a 2.201. La politica di reclutamento perseguita dall'Ateneo si riflette sia sul costo del personale docente, sia sulla capacità di acquisizione e utilizzo di fondi di ricerca e di contratti per conto terzi (si veda il paragrafo RICERCA).

La crescita del costo del personale docente di circa 4,4 milioni di euro è influenzata oltre che dalla dinamica assunzionale anche dallo sblocco degli scatti stipendiali.

#### 2.1.2. Personale Tecnico Amministrativo

La numerosità del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato è in leggero declino (- 20 unità). L'analisi della programmazione del turn over del personale tecnico amministrativo è più complessa di quella del personale docente, perché ricorre, in media, a un utilizzo superiore dell'istituto della pensione di anzianità, su base volontaria, rispetto al personale docente<sup>1</sup>. Proprio per questo, nel corso del 2018, in sede di monitoraggio, l'Ateneo ha rettificato in aumento la previsione del turn over, operazione che ha consentito di poter disporre tempestivamente di punti organico da impiegare in nuovi concorsi, ma che non ha consentito di procedere alle assunzioni entro l'anno.

Occorre ricordare, inoltre, che nel corso del 2018 sono state eseguite le stabilizzazioni di personale tecnico amministrativo previste dalla cosiddetta "Legge Madia" ed è stata contestualmente svolta un'importante azione di chiamata di interni immediatamente idonei in graduatorie attive: queste azioni hanno drenato punti organico, non utilizzabili per incrementare i numeri complessivi del personale in servizio.

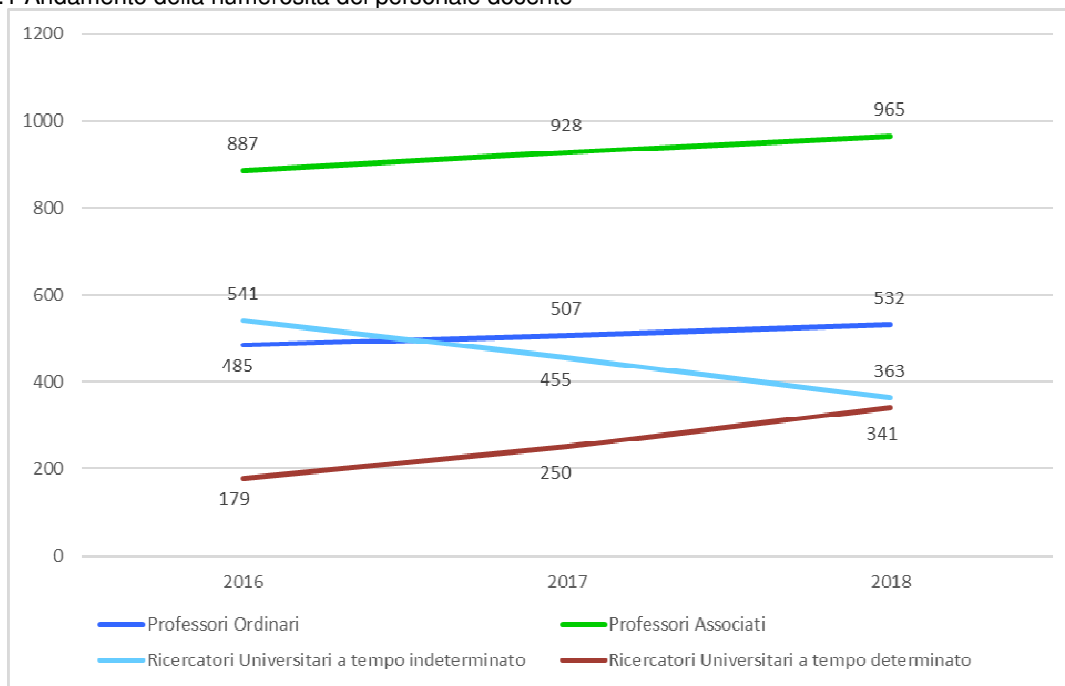
Considerato che la dinamica del personale tecnico amministrativo deve essere coerente con il percorso di crescita intrapreso dall'Ateneo, sono stati impegnati tutti i punti organico del 2018 e degli anni precedenti, relativi al personale tecnico amministrativo, per avviare, nei primi mesi del 2019, fra le principali, tre nuove selezioni per un numero complessivo di 53 posizioni. Inoltre nella programmazione del personale 2019-2021, l'Ateneo ha previsto un piano straordinario triennale del personale tecnico amministrativo.

Infine durante il 2018 è stata completata la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale e ha preso avvio quella dei Dipartimenti.

---

<sup>1</sup> Le previsioni di pensionamento si basano su proiezioni del ricorso al pensionamento per motivi di vecchiaia, tenendo conto solo in percentuale, su base statistica e prudenziale, dei pensionamenti su base volontaria che, spesso, risultano essere superiori alle previsioni.

Grafico 2.1 Andamento della numerosità del personale docente



## 2.2. Ricerca

I risultati conseguiti nella VQR 2011-2014 hanno portato all'assegnazione di una quota premiale sul Fondo di Finanziamento Ordinario 2018 di circa euro 83.766.000 (euro 74.508.000 circa nel 2017). A inizio 2018, inoltre, tredici dipartimenti dell'Ateneo sono risultati vincitori del bando "Dipartimenti di eccellenza". L'effetto di questo importante risultato è l'acquisizione di euro 102.156.370 di fondi di ricerca da utilizzare nei prossimi cinque anni (si veda Tabella 2.1). La presenza di questi progetti e il loro impatto economico sono rinvenibili nello Stato Patrimoniale. I risconti passivi, infatti, riportano le risorse complessivamente acquisite e non utilizzate durante il 2018 e disponibili per il futuro.

Tabella 2.1 Dipartimenti di eccellenza ammessi a finanziamento 2018 – 2022

N.	Nome Struttura	Ispd	Quintile	Risorse Quinquennali Dip.Ecc. richieste (*)	Risorse Quinquennali Dip.Ecc. accordate (*)	Area Cun
1	AGRONOMIA ANIMALI ALIMENTI RISORSE NATURALI E AMBIENTE - DAFNAE	100	4	8.675.000	8.656.475	7
2	BIOLOGIA	100	4	8.675.000	8.656.475	5
3	BIOMEDICINA COMPARATA ED ALIMENTAZIONE (BCA)	100	1	6.650.000	6.635.800	7
4	FISICA E ASTRONOMIA "GALILEO GALILEI" - DFA	100	5	9.350.000	9.330.030	2
5	INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE - DEI	100	5	9.350.000	9.330.030	9
6	MEDICINA - DIMED	100	5	9.350.000	9.330.030	6
7	NEUROSCIENZE SCIENZE NPSRR - DNS	100	3	8.000.000	7.982.920	6
8	PSICOLOGIA GENERALE - DPG	100	2	6.075.000	6.062.025	11
9	SCIENZE CHIMICHE - DISC	100	5	9.350.000	9.330.030	3
10	SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI "MARCO FANNO"	100	4	7.425.000	7.409.145	13
11	SCIENZE STATISTICHE	100	1	5.400.000	5.388.465	13
12	SCIENZE STORICHE, GEOGRAFICHE E DELL'ANTICHITA' (DiSSGeA)	100	2	6.075.000	6.062.025	11
13	TECNICA E GESTIONE DEI SISTEMI INDUSTRIALI - DTG	100	3	8.000.000	7.982.920	9
<b>TOTALE</b>					<b>102.156.370</b>	

(\*) = comprese le risorse per infrastrutture per i Dipartimenti delle aree CUN 01-09

Nel 2018 i proventi da ricerche con finanziamenti competitivi, al netto dei Dipartimenti di Eccellenza, hanno registrato un incremento complessivo del 42% rispetto al 2017, pari a euro 10.113.755 (si veda Tabella 2.2). Tale incremento riflette sia un aumento della capacità di spesa, che di acquisizione di nuovi progetti.

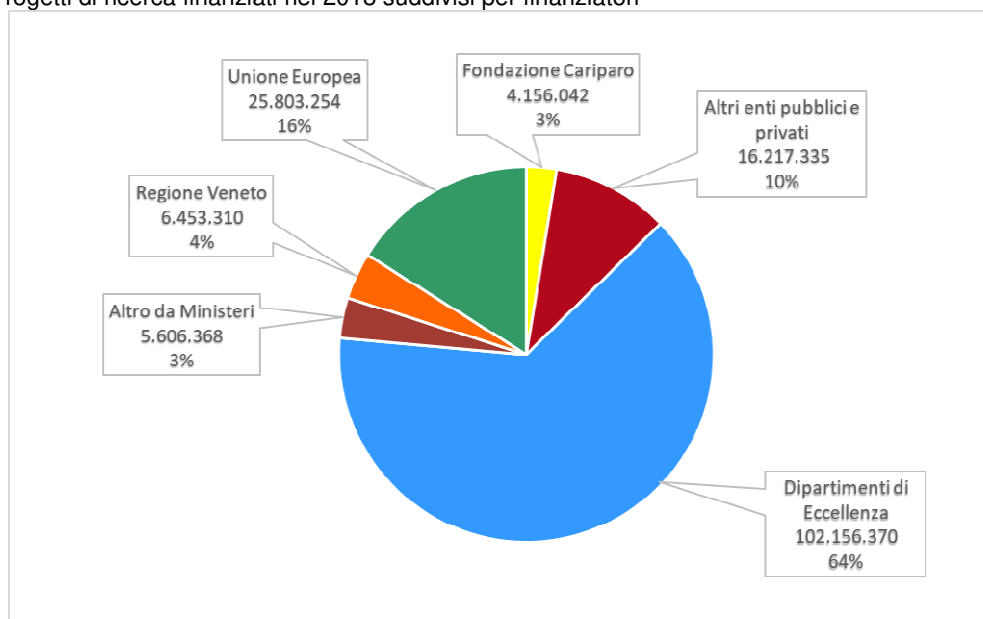
Tabella 2.2 Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi

Descrizione	2017	2018	Variazione	Variazione percentuale
Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi da MIUR	2.194.641	3.467.884	1.273.243	58%
Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi da Regioni e Province Autonome	3.345.188	4.801.286	1.456.098	44%
Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi da Unione Europea	11.849.137	17.057.651	5.208.514	44%
Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi da altri soggetti	6.470.674	8.646.574	2.175.900	34%
<b>TOTALE</b>	<b>23.859.640</b>	<b>33.973.395</b>	<b>10.113.755</b>	<b>42%</b>

Complessivamente nel 2018 l'Ateneo ha acquisito 550 progetti di ricerca per un valore di euro 160.392.678, compresi i Dipartimenti di eccellenza finanziati dal MIUR che rappresentano la parte più consistente delle risorse acquisite (si veda *Grafico 2*). Al netto di tali finanziamenti, sono stati acquisiti 537 nuovi progetti per un valore complessivo di 58.236.308 euro contro i 511 progetti del 2017 il cui valore era pari a 43.108.925 euro.

In tale ambito, si evidenzia che relativamente ai Bandi 2018 "Horizon 2020" l'Ateneo, in linea con il 2017, ha acquisito 31 nuovi progetti competitivi per un importo complessivo di euro 9.401.824.

Grafico 2.2 Progetti di ricerca finanziati nel 2018 suddivisi per finanziatori



Ai progetti di ricerca si aggiungono ulteriori 482 progetti in attività commerciale per un importo complessivo di euro 12.296.512.

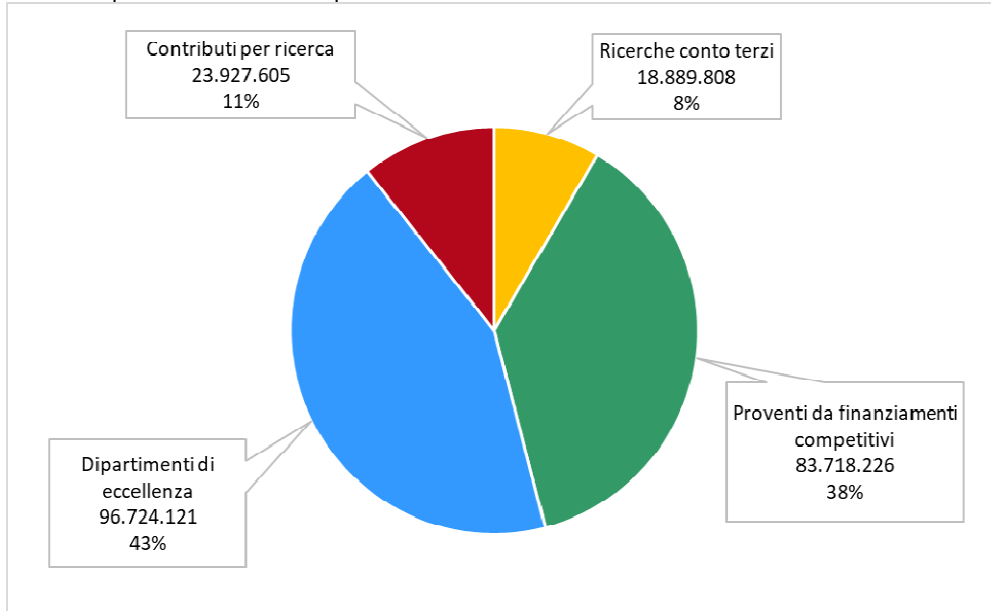
Positivo è stato l'andamento delle risorse acquisite sia per contributi erogati da soggetti privati (+8% rispetto al 2017), sia per contributi in conto esercizio dall'Unione Europea per didattica e ricerca (+44% rispetto al 2017, come si vede nella Tabella 2.3).

Tabella 2.3 Contributi in conto esercizio da Unione Europea

Descrizione	2017	2018	Variazione	Variazione percentuale
Contributi in conto esercizio da Unione Europea per didattica	5.258.089	6.733.236	1.475.147	28%
Contributi in conto esercizio da Unione Europea per ricerca	1.871.022	3.547.183	1.676.161	90%
<b>TOTALE</b>	<b>7.129.111</b>	<b>10.280.419</b>	<b>3.151.308</b>	<b>44%</b>

Le risorse già acquisite con progetti di ricerca e da utilizzare negli anni futuri, considerando anche il bando “Dipartimenti di eccellenza” ammontano a euro 223.279.761 (si veda *Grafico 3*). Escludendo il bando Dipartimenti di eccellenza le risorse acquisite sono pari a euro 126.555.639.

Grafico 2.3 Risorse acquisite e da utilizzare per attività di ricerca nel 2019

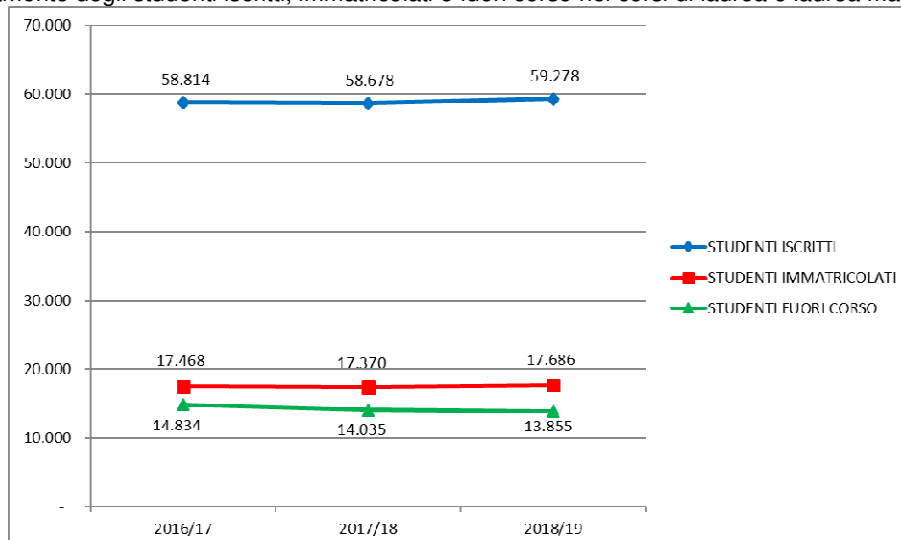


### 2.3. Didattica

Gli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale nell'a.a. 2018/19 sono aumentati di circa 600 unità rispetto all'anno precedente, grazie a una crescita degli immatricolati (si veda *Grafico 4*).

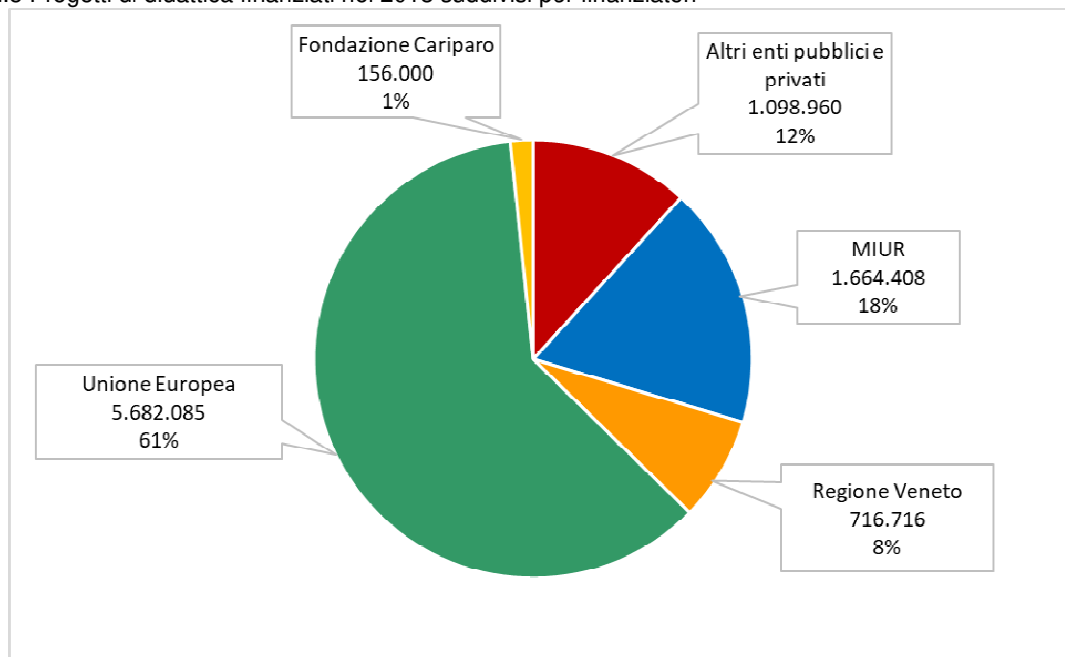
La riduzione dei fuori corso e la crescita degli immatricolati rappresentano elementi positivi, sia perché evidenziano l'efficacia degli interventi di orientamento e tutorato, sia perché consentono un utilizzo più efficace delle risorse e pongono le necessarie premesse per una crescita del numero complessivo di studenti.

Grafico 2.4 Andamento degli studenti iscritti, immatricolati e fuori corso nei corsi di laurea e laurea magistrale



Nel corso del 2018 l'Ateneo ha dimostrato una buona capacità di attirare finanziamenti esterni attivando 70 nuovi progetti didattici per un importo totale di euro 9.315.126 (si veda *Grafico 5*). Si tratta principalmente di progetti relativi a Erasmus, di Mobilità Internazionale e a sostegno di studenti con disabilità.

Grafico 2.5 Progetti di didattica finanziati nel 2018 suddivisi per finanziatori



L'Ateneo, inoltre, ha investito nell'ampliamento dell'offerta di servizi e nel miglioramento delle strutture destinate agli studenti con l'obiettivo di incrementare ulteriormente la qualità della didattica. In particolare:

- nel bilancio di previsione 2018 sono stati stanziati euro 2.000.000 per finanziare il Progetto Aule Smart (ammodernamento delle aule);
- è stata attivata una convenzione con i collegi universitari padovani al fine di ampliare e migliorare la disponibilità di posti letto a favore di studenti internazionali, stanziando un fondo di garanzia di importo pari a euro 120.000;
- è stato approvato il progetto "Aule studio aperte", per un impegno di spesa annuo di euro 225.000, con l'obiettivo di individuare 1.000 nuovi posti studio tramite l'accreditamento di locali che presentino caratteristiche idonee a fungere da aule studio;
- è iniziata, in collaborazione con il Comune di Padova, la sperimentazione del servizio di trasporto serale a chiamata, stanziando un contributo di euro 150.000;
- è stato approvato il piano di utilizzo delle risorse per interventi a favore degli studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento, per un importo complessivo di euro 250.000.

Proseguono, inoltre, anche per l'a.a. 2018/19 i seguenti progetti:

- il Bando "didattica innovativa" è stato rifinanziato con un importo pari a un milione di euro. Il Bando prevede l'erogazione di contributi di Ateneo a favore dei Dipartimenti e Scuole che presentino progetti volti all'innovazione in ambito didattico;
- l'istituzione di 1.000 Borse per Merito "Mille e una lode" del valore di euro 1.000 ciascuna, riservate ai migliori studenti di ogni corso di laurea ed erogate (a scelta dello studente) in studi all'estero, stage e tirocini o tutorato;
- la doppia carriera studente-atleta, con il riconoscimento di un contributo annuale di euro 1.500 e altre agevolazioni agli studenti che presentino meriti sportivi di particolare rilievo agonistico.

Negli ultimi anni è poi cresciuto il raggio di azione dell'Ateneo per quanto riguarda l'attività di orientamento in ingresso, sia in termini di numero di contatti con le studentesse e gli studenti delle scuole superiori, sia rispetto al numero di iniziative intraprese e alla modalità con cui vengono svolte. Nell'ambito delle attività di tutorato didattico nell'a.a. 2017/18<sup>2</sup> sono stati coinvolti 6.350 studentesse e studenti (2.230 nell'a.a. 2016/17) nei gruppi di studio in discipline di base e 7.151 studentesse e studenti (6.466 nell'a.a. 2016/17)

<sup>2</sup> L'ultimo dato disponibile è relativo all'a.a. 2017/18.

sono stati supportati nei laboratori didattici di lauree in ambito scientifico. Sono stati effettuati, inoltre, 23.930 stage e tirocini (21.319 nell'a.a. 2016/17) e si è registrata una crescita degli stage svolti all'estero, che rappresentano quasi il 3% del totale degli stessi.

È proseguito nel 2018 l'impegno dell'Ateneo verso il **diritto allo studio**: in particolare, nell'a.a. 2018/19 sono state assegnate, e pagate entro dicembre 2018, 6.952 borse a studenti (6.312 borse nell'a.a. 2017/18) per una spesa complessiva di circa euro 21,3 milioni (euro 19,3 milioni per l'a.a. 2017/18).

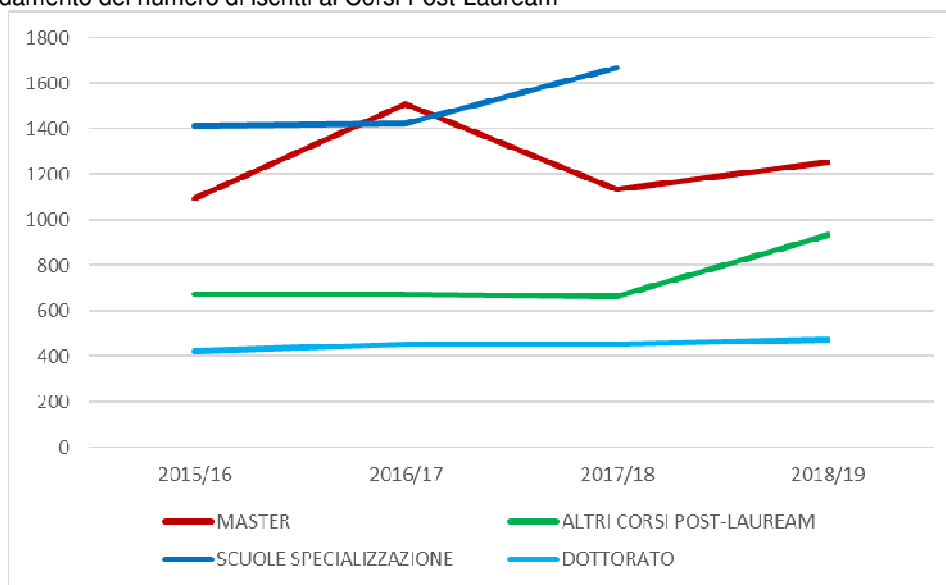
A partire dall'a.a. 2018/19, inoltre, gli studenti che si iscrivono al primo anno hanno il posticipo del pagamento dei contributi studenteschi dalla prima alla seconda e terza rata.

Infine, l'applicazione della Legge 232/2016, gli interventi specifici dell'Ateneo sulla tassazione e l'incremento del numero di studenti che ha presentato l'ISEE (+ 1.000 studenti rispetto al 2017) hanno determinato benefici diffusi di riduzione dei contributi studenteschi. In particolare, 10.087 studenti hanno avuto l'esonero totale, mentre 27.494 studenti hanno beneficiato di una riduzione parziale delle tasse.

La didattica **post-lauream** evidenzia un andamento altalenante degli iscritti ai Master, mentre il numero di partecipanti agli altri corsi post-lauream (perfezionamento, aggiornamento e alta formazione) è complessivamente aumentato (si veda il *Grafico 6*).

Per quanto riguarda le scuole di specializzazione, si evidenzia che nell'a.a. 2017/18<sup>3</sup> c'è stato un incremento del numero delle scuole attivate e del numero delle iscrizioni (11 nuove scuole e 248 nuove iscrizioni). Per quanto riguarda il dottorato si segnala che, rispetto al ciclo precedente, nel XXXIV ciclo c'è stato un incremento del 14% del numero di partecipanti al bando, un aumento del numero di immatricolazioni (471) di cui 396 con borsa.

Grafico 2.6 Andamento del numero di iscritti ai Corsi Post-Lauream



## 2.4. Internazionalizzazione

Nel corso del 2018 è proseguito l'impegno dell'Ateneo per l'internazionalizzazione. In particolare si segnalano:

- 42 nuovi accordi bilaterali stipulati con Università estere, per un totale complessivo di 209 accordi attivi;

<sup>3</sup> L'ultimo dato disponibile è relativo all'a.a. 2017/18.

- l'attivazione nell'a.a. 2018/19 di 25 corsi di studio internazionali (nell'a.a. 2017/18 erano 21), di cui 22 erogati in lingua inglese (nell'a.a. 2017/18 erano 18);
- l'incremento del numero di studenti in outgoing e incoming in mobilità internazionale. In particolare, nell'a.a. 2017/18<sup>4</sup>, 1.967 studenti (1.612 nell'a.a. 2016/17) hanno trascorso un periodo di studio all'estero, mentre 1.464 studenti internazionali (1.254 nell'a.a. 2016/17) hanno trascorso un periodo di studio presso il nostro Ateneo;
- i costi sostenuti nel corso del 2018 per programmi di mobilità internazionale e scambi culturali studenti ammontano a euro 7.308.137 (euro 6.449.667 nel 2017), di cui 770.000 euro finanziati con Fondi di Ateneo.

## 2.5. Terza Missione

L'impegno pubblico dell'Ateneo si manifesta in molteplici direzioni.

L'impatto principale, nel Bilancio 2018, è riconducibile alle iniziative culturali e alle attività museali. L'Orto Botanico ha registrato più di 177.000 visitatori e ha ospitato 195 laboratori didattici e 121 eventi tra convegni e manifestazioni varie.

I costi sostenuti per convegni, congressi, iniziative scientifiche e giornate di studio sono stati pari a euro 5.435.012 (euro 4.380.995 nel 2017).

A partire dal 2016 l'Università di Padova, inoltre, organizza il programma culturale **UNIVERSA**. Il palinsesto prevede un insieme coordinato di rassegne permanenti ed eventi festivalieri su diversi temi di interesse culturale e sociale, anche di stretta attualità. Oltre alle iniziative culturali proposte a partire dal 2016 (*BoCulture*, *Equality Talk*, *Risvegli in Orto Botanico*, *Kids University* e *VenetoNight*) che hanno visto un incremento medio nelle presenze del 25%, si sono aggiunti i seguenti nuovi eventi: *Padua Nobel Lecture*, *Patavina Libertas tra scienza e arti*, *One Book One City*.

Nel 2018 ha preso avvio la testata "**Il Bo Live**", con l'obiettivo di favorire la divulgazione scientifica affrontando tematiche di attualità nei diversi ambiti del sapere.

È proseguito nel 2018 l'impegno economico dell'Ateneo per finanziare il progetto **BO 2022**, avviato a fine 2017, su tre principali ambiti di azione che riguardano i musei universitari, gli studi storici e le azioni di comunicazione. In particolare è prevista la prossima apertura al pubblico di tre nuovi musei:

- il Museo della natura e dell'uomo presso Palazzo Cavalli;
- il Museo di geografia, presso Palazzo Wollemborg;
- il Museo della biodiversità vegetale presso l'Orto Botanico.

## 2.6. Patrimonio Edilizio

Il poderoso piano di investimenti in infrastrutture dedicate a ricerca, didattica e terza missione è proseguito nel corso del 2018 e ha comportato una spesa di circa 25,5 milioni di euro. Gli interventi di maggior rilievo sugli immobili hanno riguardato:

- le attività preliminari e di progettazione per la ristrutturazione della Caserma Piave, con la selezione del progetto vincitore;
- il completamento del restauro delle Serre ottocentesche dell'Orto Botanico e delle facciate della Villa Revedin Bolasco;
- il completamento della ristrutturazione della Biblioteca del Liviano;
- il completamento della ristrutturazione del Complesso Paolotti finalizzata alla realizzazione di nuove aule didattiche;
- interventi straordinari presso il Complesso Vallisneri e Agripolis;

<sup>4</sup> L'ultimo dato disponibile è relativo all'a.a. 2017/18.



- la sistemazione dei campi da gioco coperti presso gli impianti sportivi universitari del CUS "L. Merigliano".

Proseguono inoltre:

- i lavori di ristrutturazione del Complesso Cavalli per la realizzazione del Museo delle Scienze;
- la ristrutturazione dell'Ex Geriatrico, con l'obiettivo di ultimare i lavori con l'avvio del nuovo anno accademico.

## 2.7. Risultati di Bilancio

Il Bilancio del 2018, in linea con gli anni precedenti, evidenzia un risultato economico positivo pari a euro 9.254.338, che rafforza la solidità economico-finanziaria dell'Ateneo.

### 2.7.1. Conto Economico

Al fine di rendere comparabili i valori dell'esercizio 2017 a quelli dell'esercizio 2018 negli schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico è stata inserita una colonna con i valori dell'esercizio 2017 riclassificati a seguito delle modifiche introdotte con il D.l. 394/17.

Tabella 2.4 Bilancio unico di Ateneo di esercizio – Conto Economico

CONTO ECONOMICO	Saldo al 31.12.2017	Saldo al 31.12.2017 riclassificato	Saldo al 31.12.2018
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
I. PROVENTI PROPRI	130.354.250	131.153.188	142.006.394
II. CONTRIBUTI	377.869.353	358.097.933	373.186.321
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	24.519.479	24.519.479	22.590.207
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO		19.771.421	20.229.817
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	10.742.040	9.943.103	12.463.897
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	9.770	9.770	104.626
<b>TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)</b>	<b>543.494.892</b>	<b>543.494.892</b>	<b>570.581.262</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
VIII. COSTI DEL PERSONALE	314.020.094	297.507.771	303.238.205
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	167.879.340	166.816.809	183.323.562
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	33.294.005	33.294.005	35.836.275
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	13.980.003	13.980.003	13.590.292
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	4.817.084	4.817.084	5.079.329
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI (B)</b>	<b>-533.990.528</b>	<b>-516.415.673</b>	<b>-541.067.664</b>
<b>DIFFERENZA TRA COSTI E PROVENTI OPERATIVI (A-B)</b>	<b>9.504.364</b>	<b>27.079.220</b>	<b>29.513.599</b>
<b>C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>			
1) Proventi finanziari	43.292	43.292	26.395
2) Interessi ed altri oneri finanziari	2.142.158	2.142.158	1.977.794
3) Utili e perdite su cambi	-51.537	-51.537	-13.225
<b>TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI (C)</b>	<b>-2.150.403</b>	<b>-2.150.403</b>	<b>-1.964.623</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>			
1) Rivalutazioni	25.843	25.843	0
2) Svalutazioni	156.367	156.367	126.433
<b>TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>	<b>-130.524</b>	<b>-130.524</b>	<b>-126.433</b>
<b>E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>			
1) Proventi	262.224	262.224	38
2) Oneri	6.844	6.844	2.887
<b>TOTALE PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI (E)</b>	<b>255.380</b>	<b>255.380</b>	<b>-2.849</b>
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>			
<b>TOTALE IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE (F)</b>	<b>267.910</b>	<b>17.842.765</b>	<b>18.165.355</b>
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>7.210.907</b>	<b>7.210.907</b>	<b>9.254.338</b>

Nel corso del 2018 i proventi operativi sono cresciuti di euro 27.086.369 rispetto al 2017 con un incremento percentuale pari al 5%.

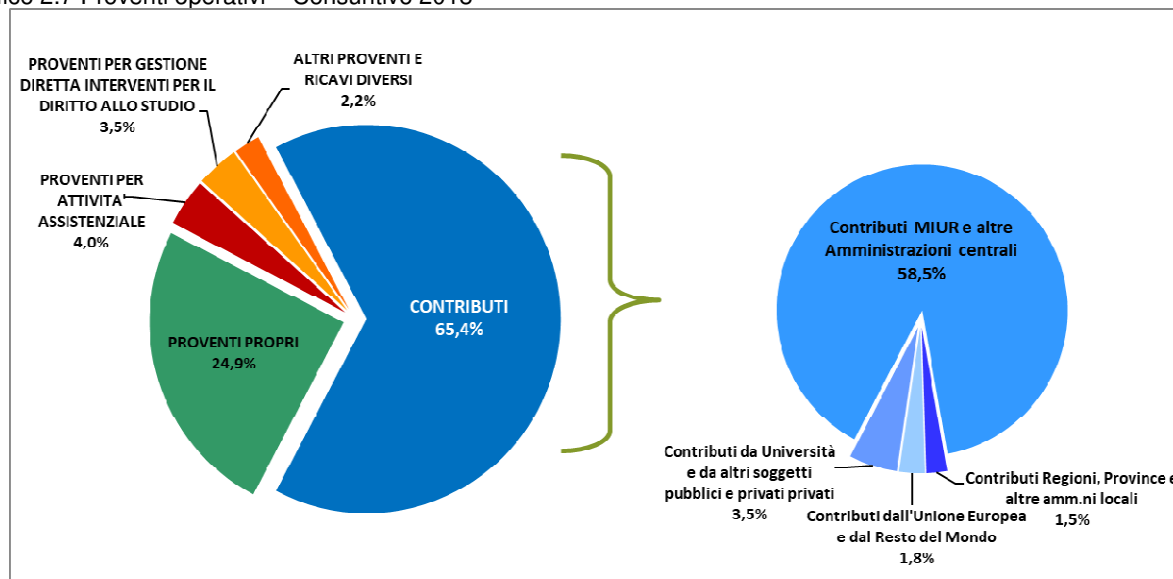
I proventi propri (comprensivi dei ricavi da contribuzione studentesca, dei proventi da partecipazione delle strutture a bandi per attività progettuali, da convenzioni e contratti stipulati con terzi per ricerche e dai corrispettivi derivanti da cessioni, licenze o altri proventi collegabili ai brevetti di cui l'Ateneo è titolare) rappresentano il 24,9% del totale dei Proventi operativi, con un lieve incremento (+0,9%) rispetto al 2017.

La voce più consistente dei proventi operativi rimane comunque saldamente quella dei Contributi, che rappresentano il 65,4% del totale Proventi operativi e che si riferiscono alle somme trasferite dallo Stato e da altri enti pubblici e privati per il funzionamento dell'Ateneo per le attività di didattica e ricerca, per la realizzazione di opere e per l'acquisizione di beni durevoli. Rispetto al 2017 sono stati riclassificati, a seguito dei cambiamenti normativi che hanno riguardato la contabilità delle Università, i contributi dalla Regione Veneto per il diritto allo Studio che nel 2018 non compaiono più fra i contributi, ma nella specifica voce "Proventi per la gestione diretta interventi per il diritto allo studio". In considerazione di questo cambiamento nella rappresentazione dei valori contabili, i Contributi crescono rispetto all'esercizio precedente in termini assoluti di un importo pari a euro 15.088.388 (4,2%) frutto di un incremento dei contributi FFO, riconducibile quasi completamente alla quota premiale relativa alla ricerca (euro 9.258.000) e alla quota di competenza dei finanziamenti relativi ai Dipartimenti di Eccellenza (euro 5.432.248). Gli importi più rilevanti relativi a tale voce sono rappresentati da:

- il Fondo di Funzionamento Ordinario (FFO) per un importo pari a euro 305.088.308;
- le borse di studio per medici in specializzazione per un importo pari a euro 24.832.456;
- i finanziamenti per edilizia universitaria per un importo pari a euro 2.523.538;
- i contributi delle Regioni e Province autonome per Didattica, Ricerca per un importo pari a euro 7.442.039
- i contributi dell'Unione Europea per la didattica (Progetti Erasmus Mundus, Erasmus+ in primis) per un importo pari a 6.733.236, in crescita del 28% rispetto al 2017, e per la ricerca (3.547.183 euro, quasi raddoppiati rispetto al 2017);
- i contributi da soggetti pubblici e privati destinati a finanziare contratti di ricercatori, borse di dottorato, posti aggiuntivi per scuole di specializzazione.

I Proventi per attività assistenziale (4,0% del totale) sono rappresentati dalle erogazioni disposte da varie USL e dall'Azienda Ospedaliera di Padova a copertura del costo a carico dell'Ateneo per la retribuzione integrativa del personale universitario che presta servizio presso le strutture del Servizio Sanitario. Nel 2018 la voce "Proventi per la gestione diretta interventi per il diritto allo studio" rileva un aumento di circa 500.000 euro rispetto al 2017. La voce Altri proventi e ricavi diversi (2,2% del totale proventi) si riferisce in prevalenza ai proventi da attività in conto terzi e su commissione.

Grafico 2.7 Proventi operativi – Consuntivo 2018



La voce di costo più rilevante è relativa ai Costi del Personale, che da sola rappresenta il 54,2% (55,6% nel 2017) dei costi operativi comprensivi di imposte in crescita in termini assoluti rispetto al 2017 (+5.730.434 euro).

La voce in esame comprende sia i costi per le retribuzioni del personale docente e ricercatore che quelli relativi ai docenti a contratto, ai collaboratori ed esperti linguistici, agli assegnisti, agli altri collaboratori per didattica e ricerca e al personale dirigente e tecnico-amministrativo. Occorre evidenziare che il confronto con l'esercizio precedente è stato effettuato sulla base dei valori già riclassificati, essendo l'IRAP, pari a 17.926.507, inserita nella sezione delle imposte.

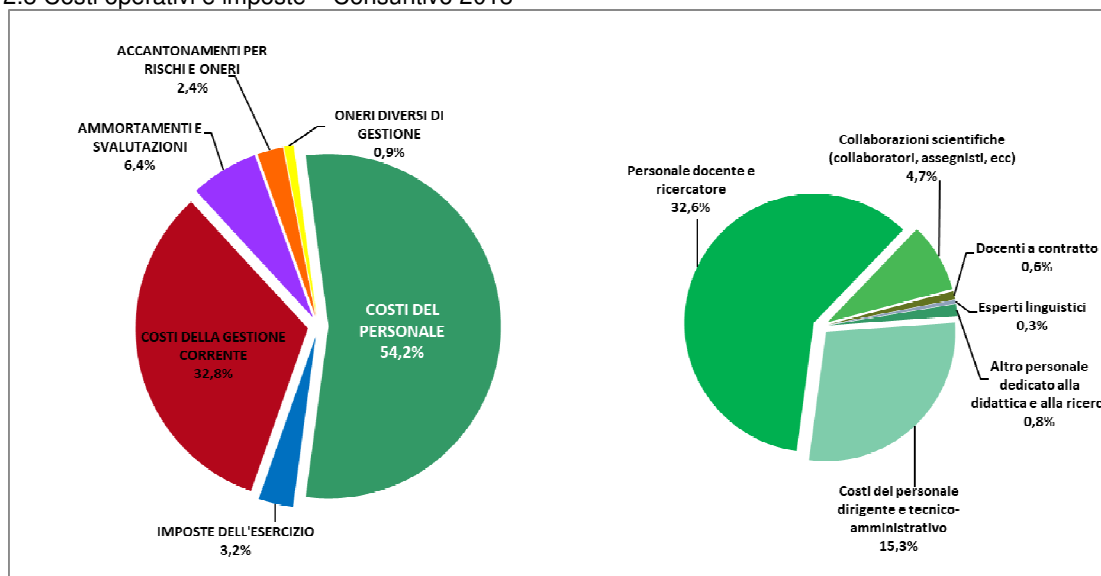
Il costo è in crescita per effetto sia dell'aumento del personale docente a tempo indeterminato (Professori ordinari e Associati) e determinato (Ricercatori di tipo A e di tipo B), sia per gli scatti contrattuali del personale docente e del personale tecnico amministrativo.

I Costi della gestione corrente rappresentano i costi di funzionamento dell'Ateneo e incidono per il 32,8% sul totale dei costi operativi, in incremento rispetto al 2017 (30,7%). In questa voce trovano rappresentazione i Costi per il diritto allo studio e i Costi per il sostegno agli studenti, (in crescita rispetto al 2017 in valore assoluto di +7.673.678 euro) comprendenti fra l'altro i costi per le Borse di Dottorato di ricerca, i contratti di formazione specialistica, altre borse di studio e programmi di mobilità studentesca.

La voce Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali, rappresenta il 9,0% del totale costi operativi, accoglie al suo interno i costi per la manutenzione ordinaria di locali e aree, impianti, attrezzature e arredi che rileva un aumento pari a euro 1.853.670 (in crescita del 22% rispetto al 2017), le utenze e i canoni dell'Ateneo (energia elettrica, acqua, gas e telefonia), i servizi generali (pulizie, vigilanza, trasporti e facchinaggi, smaltimento rifiuti, servizi postali, assicurativi, etc.), nonché tutte le collaborazioni coordinate e continuative per attività tecnico gestionali.

La voce Costi per il godimento di beni di terzi comprende le locazioni passive e le spese condominiali, i noleggi di attrezzature, autovetture e altri mezzi di trasporto, nonché eventuali leasing operativi e altre forme di locazione di beni mobili. Nella categoria Altri costi troviamo infine costi di natura istituzionale, quali le missioni e la formazione del personale, i compensi per le commissioni di concorso, il servizio mensa, gli interventi assistenziali e i controlli sanitari al personale, la mobilità dei docenti nell'ambito di scambi culturali e rapporti con l'estero, le spese di rappresentanza, le spese elettorali, etc.

Grafico 2.8 Costi operativi e imposte – Consuntivo 2018



Nell'ambito della gestione operativa trovano, infine, rappresentazione gli Ammortamenti che incidono per il 4,5% sul totale dei costi operativi, le Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante la cui determinazione è basata sulle stime relative a eventuali perdite per inesigibilità dei crediti (2,1% sul totale dei costi operativi)<sup>5</sup> e la voce Accantonamenti per rischi e oneri determinati sulla base dei contenziosi in itinere (2,5% sul totale dei costi operativi).

### 2.7.2. Stato Patrimoniale

L'attivo dello Stato Patrimoniale evidenzia una riduzione delle Immobilizzazioni immateriali determinata dalla riclassificazione, come previsto dal D.L. 394/17, dei beni immobili concessi dal Demanio fra i conti d'ordine. Al netto di tale modifica imposta dalla normativa di riferimento, il valore delle Immobilizzazioni immateriali aumenta per effetto dei lavori di restauro delle Serre Ottocentesche dell'Orto Botanico e della ristrutturazione della Biblioteca Tito Livio presso il Complesso Liviano (+3.526.505). Tali interventi di restauro trovano rappresentazione tra le immobilizzazioni immateriali in considerazione del fatto che sono realizzati su beni di proprietà del demanio concessi in uso all'Ateneo.

Le voci ricomprese tra le Immobilizzazioni materiali (terreni e fabbricati, impianti e attrezzature, patrimonio librario, mobili e arredi, ecc.) si riducono per effetto degli ammortamenti, con l'unica eccezione delle Immobilizzazioni materiali in corso che crescono del 75,6% per via dei lavori di ristrutturazione del Complesso Ex Geriatrico.

L'Attivo circolante cresce di oltre il 18% per la quasi totalità attribuibile alla rilevazione contabile del finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza relativo al quinquennio (Crediti verso MIUR e altre Amministrazioni centrali); per la parte restante è attribuibile ai Crediti verso Regione Veneto per Borse di Studio e ai Crediti verso l'Unione Europea derivanti dai nuovi progetti sottoscritti come descritto in precedenza nell'analisi del Conto Economico.

<sup>5</sup> La voce "Ammortamenti e svalutazioni" che incide complessivamente sul totale dei costi operativi per il 6,6% è composta oltre che dagli Ammortamenti (4,5%) e dalla Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante (2,1%).

Tabella 2.5 Bilancio unico di Ateneo di esercizio - Stato Patrimoniale – Attivo

<b>ATTIVO</b>	<b>Saldo al 31.12.2017</b>	<b>Saldo al 31.12.2017 riclassificato</b>	<b>Saldo al 31.12.2018</b>
<b>A) IMMOBILIZZAZIONI</b>			
I IMMATERIALI	281.729.674	26.989.656	29.000.432
II MATERIALI	270.555.772	270.555.772	278.477.024
III FINANZIARIE	8.618.181	4.611.000	4.377.643
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (A)</b>	<b>560.903.627</b>	<b>302.156.427</b>	<b>311.855.099</b>
<b>B) ATTIVO CIRCOLANTE</b>			
I RIMANENZE	-	-	-
II CREDITI	206.610.679	206.610.679	316.694.471
III ATTIVITA' FINANZIARIE	4.608.870	4.608.870	4.512.732
IV DISPONIBILITA' LIQUIDE	366.412.875	366.412.875	365.288.285
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (B)</b>	<b>577.632.424</b>	<b>577.632.424</b>	<b>686.495.489</b>
<b>C) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>			
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI (C)</b>	<b>14.981.048</b>	<b>13.687.393</b>	<b>19.092.182</b>
<b>D) RATEI ATTIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO</b>			
<b>TOTALE RATEI ATTIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO (D)</b>	<b>-</b>	<b>1.293.655</b>	<b>1.347.775</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>1.153.517.099</b>	<b>894.769.899</b>	<b>1.018.790.545</b>
<i>Conti d'ordine dell'attivo</i>	62.930.193	317.670.212	322.040.030

Tabella 2.6 Bilancio unico di Ateneo di esercizio - Stato Patrimoniale - Passivo

<b>PASSIVO</b>	<b>Saldo al 31.12.2017</b>	<b>Saldo al 31.12.2017 riclassificato</b>	<b>Saldo al 31.12.2018</b>
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>			
I FONDO DI DOTAZIONE DELL'ATENEO	370.636.477	111.889.277	111.945.046
II PATRIMONIO VINCOLATO	105.773.738	105.773.738	89.068.205
III PATRIMONIO NON VINCOLATO	162.574.803	162.574.803	188.576.396
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)</b>	<b>638.985.017</b>	<b>380.237.817</b>	<b>389.589.647</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>			
<b>TOTALE FONDI PER RISCHI ED ONERI (B)</b>	<b>56.994.565</b>	<b>56.994.565</b>	<b>57.552.849</b>
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>			
<b>TOTALE TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO (C)</b>	<b>1.026.951</b>	<b>1.026.951</b>	<b>1.087.093</b>
<b>D) DEBITI</b>			
<b>TOTALE DEBITI (D)</b>	<b>119.210.530</b>	<b>119.210.530</b>	<b>112.696.258</b>
<b>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI</b>			
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI (E)</b>	<b>337.300.035</b>	<b>192.298.469</b>	<b>199.872.950</b>
<b>F) RISCONTI PASSIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO</b>			
<b>TOTALE RISCONTI PASSIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO (F)</b>	<b>-</b>	<b>145.001.566</b>	<b>257.991.748</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>1.153.517.099</b>	<b>894.769.899</b>	<b>1.018.790.545</b>
<i>Conti d'ordine del passivo</i>	62.930.193	317.670.212	322.040.030

Il Patrimonio Netto si riduce per via delle modifiche introdotte dal D.l. 394/17, infatti la riclassificazione dei beni del demanio in concessione tra i conti d'ordine è bilanciata da una variazione negativa di pari importo del Patrimonio Netto. Al netto di tale variazione, il Patrimonio Netto è incrementato dal risultato economico positivo. Le altre voci rimangono di fatto immutate, fatte salve la riclassificazione tra patrimonio netto vincolato a patrimonio netto non vincolato.

La voce Fondi per Rischi e Oneri rimane sostanzialmente stabile (+1,0%) e si ritiene che sia sufficientemente capiente per coprire eventuali rischi o oneri che dovessero sorgere. I Debiti complessivi registrano invece un decremento dello 5,5% attribuibile in prevalenza alla diminuzione dei Mutui e Debiti verso banche e alla diminuzione degli altri debiti. La voce dei Ratei e i risconti passivi si incrementa del 52,8% in gran parte dovuto al rinvio agli esercizi successivi del Contributo MIUR per i Dipartimenti di Eccellenza, di durata quinquennale, che non ha avuto concreta attuazione in termini di costi sostenuti nell'anno in corso e quindi i corrispondenti ricavi sono stati rinviati all'esercizio successivo.

## 2.8. Gli indicatori MIUR (Decreto Legislativo 49/2012)

Gli indicatori definiti dal MIUR, con il D. Lgs. 49/2012, sono stati adottati per tutti gli Atenei al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università. Il decreto disciplina, infatti, i limiti massimi di incidenza delle spese di personale e di indebitamento per gli atenei, individuando come valore soglia di riferimento rispettivamente l'80% e il 10%. Si evidenziano dati positivi dal 2016 al 2018, nonostante alcune lievi modifiche dei valori nell'ultimo anno.

Tabella 2.7 Indicatori di personale e di indebitamento previsti dal D. Lgs. 49/2012 nel triennio 2016-2018

DESCRIZIONE	2016	2017	2018
<b>Spese di Personale a carico dell'Ateneo – A</b>	247.349.109	250.728.934	255.115.702
<b>Entrate Complessive Nette (FFO + Programmazione triennale + Tasse e contributi universitari) – B</b>	373.037.532	371.558.812	378.250.054
<b><u>Indicatore Spese di personale: A/B</u></b>	<b>66,31%</b>	<b>67,48%</b>	<b>67,45%</b>
<b>Onere complessivo di ammortamento annuo – C</b>	6.440.200	6.440.482	6.440.482
<b>Entrate Complessive Nette (al netto di Spese di personale e Fitti passivi a carico dell'Ateneo) – D</b>	122.846.283	117.907.161	120.317.624
<b><u>Indicatore Indebitamento: C/D</u></b>	<b>5,24%</b>	<b>5,46%</b>	<b>5,35%</b>

Gli indicatori relativi all'indebitamento e all'incidenza del costo del personale sono determinati considerando nell'ambito del FFO 1/5 dei contributi ricevuti a copertura dei costi del personale per i progetti Dipartimenti di Eccellenza. Se si esclude dal calcolo tale componente gli indicatori assumono i seguenti valori rispettivamente 6,02% e 69,92%.

Nella tabella seguente viene riportato il valore dell'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) per il triennio 2016-2018, definito ai sensi del D.M. 47/2013, "Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica": tale indicatore rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> ISEF = A/B, dove A = 0,82 (FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi) e B = Spese di Personale + Oneri ammortamento. Il valore di ISEF è positivo se maggiore o uguale a 1.

Tabella 2.8 Indicatore di sostenibilità finanziaria (ISEF) previsto dal D.M. 47/2013, triennio 2016-2018

DESCRIZIONE	2016	2017	2018
<b>82%*Entrate complessive nette (FFO + Programmazione Triennale + Tasse e Contributi Universitari - Fitti Passivi a carico Ateneo) – A</b>	303.560.221	302.281.598	307.855.328
<b>Spese Complessive (Spese di Personale + Oneri di ammortamento) – B</b>	253.789.309	257.169.416	261.556.184
<b><u>Indicatore Sostenibilità Finanziaria: A/B</u></b>	<b>1,20</b>	<b>1,18</b>	<b>1,18</b>

L'ISEF è determinato considerando nell'ambito del FFO 1/5 dei contributi ricevuti a copertura dei costi del personale per i progetti Dipartimenti di Eccellenza. Se si esclude dal calcolo tale componente, l'indicatore assume il valore di 1,14.

## 2.9. Altri indicatori

Di seguito è riportato anche l'andamento degli ultimi tre anni dell'indicatore “costo standard per studente”, che rappresenta uno dei parametri principali tra quelli utilizzati dal MIUR per la determinazione dell'ammontare annuale della quota base del FFO.

Per costo standard per studente delle università statali si intende il costo di riferimento attribuito al singolo studente iscritto entro la durata normale del corso di studio (ai soli fini della ripartizione del FFO sono presi in considerazione anche gli studenti iscritti al primo anno fuori corso), determinato tenuto conto della tipologia di corso, delle dimensioni dell'Ateneo e dei differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui opera l'università. Il decreto specifica in particolare gli indici di costo di cui si compone il modello, relativi al personale docente, ai docenti a contratto, al personale tecnico-amministrativo nonché ai costi di funzionamento e gestione delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio e al calcolo degli importi di natura perequativa.

Con il D.M. 585 dell'8 agosto 2018 è stato stabilito il nuovo modello di calcolo del costo standard di formazione per studente in corso per il sistema universitario, valido per il triennio 2018-2020, pertanto non è possibile confrontare il dato del 2018 con i due anni precedenti.

Tabella 2.9 Andamento del costo standard per studente, triennio 2016-2018

DESCRIZIONE	2016	2017	2018
<b>Costo standard per studente (ex assegnazione FFO)</b>	<b>6.680</b>	<b>6.680</b>	<b>7.091</b>

L'indicatore di tempestività dei pagamenti, riferito all'esercizio 2018, calcolato secondo quanto precisato nella circolare MEF n. 22 del 22.07.2015, è di 3,68 giorni, contro i 7,85 del 2017. Tale indicatore definisce il ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture rispetto alla loro scadenza, così come previsto dall'articolo 4, comma 2, del D.Lgs. 9 ottobre 2002, n. 231, modificato dal D. Lgs. 9 novembre 2012, n. 192.

### Incidenza della contribuzione studentesca sul Fondo di finanziamento ordinario

La normativa prevede che, ai fini del raggiungimento del limite di cui al D.P.R. 306/1997 (20%), non vengano computati gli importi della contribuzione studentesca disposti per gli studenti internazionali e per gli studenti iscritti oltre la durata normale dei rispettivi corsi di studio di primo e secondo livello.

L'applicazione dei suesposti criteri determina l'ammontare della contribuzione studentesca per il 2018 in euro 51.762.707, che, posto a confronto con le assegnazioni FFO di competenza 2018 trasferite dal MIUR pari a euro 303.769.831 produce una percentuale di rapporto pari al **17,04%**, al di sotto, quindi, del limite previsto dalla normativa pari al 20%.

### Limite del fabbisogno

Un discorso approfondito merita il rispetto del **limite di fabbisogno** assegnato all'Ateneo. In particolare con nota prot. n. 17555 del 12.12.2018, il limite di fabbisogno per l'anno 2018 è stato quantificato in 327 milioni di euro. L'utilizzo di cassa da parte dell'Ateneo a valere sui prelevamenti di tesoreria è stato pari a 347,45 milioni di euro, con uno sfioramento quindi di euro 20,45 milioni.

Le principali cause che hanno portato a uno sfioramento del limite di fabbisogno sono:

- **Incassi derivanti dalla Regione Veneto.** Nell'esercizio 2018 si è registrata una consistente e imprevedibile flessione di trasferimenti dalla Regione Veneto per contratti di formazione specialistica e per altre linee di finanziamento (alcune erogazioni erano state disposte anticipatamente nel 2017);
- **Politiche di Diritto allo Studio.** L'Ateneo di Padova ha introdotto nuove modalità per il calcolo della contribuzione studentesca, che prevedono l'esatta determinazione degli importi da versare in seconda e terza rata per gli studenti immatricolati al primo anno. In questo modo viene quantificato l'esatto importo della tassazione dovuta, evitando esborsi anticipati anche elevati, in attesa dei conguagli ex-post. Tale nuova modalità di incasso della contribuzione studentesca si aggiunge alla scelta di erogare agli studenti entro l'anno a tutti gli aventi diritto l'importo complessivo delle borse di studio anticipando a tal fine i fondi regionali e/o statali non ancora erogati. Tali cambiamenti, già sperimentati da altri mega-atenei, hanno generato nell'esercizio 2018 un picco di fabbisogno non permanente. Il solo intervento relativo al calcolo effettivo della tassazione che imponeva un rimborso ex post delle somme versate in eccesso ha comportato una riduzione delle entrate di circa 6 milioni di euro. Si consideri inoltre che nei primi mesi 2018 si era proceduto al rimborso delle tasse non dovute e incassate nel 2017. Va da sé che tale circostanza caratterizzata da minori incassi, derivanti dal corretto calcolo della tassazione e maggiori uscite per il rimborso di quanto riscosso in eccesso, ha effetti sul solo anno 2018;
- **Investimenti in edilizia.** Nel 2018, sulla base del Piano triennale edilizio approvato dall'Ateneo, vi è stata un'accelerazione e un conseguente incremento delle spese di investimento, principalmente per edilizia e per l'acquisizione di beni durevoli, con specifico riferimento ad alcune grandi opere e cantieri che sono passati alla fase esecutiva e stanno ora procedendo speditamente, rendendo necessari anche i corrispondenti allestimenti. Si fa comunque notare che, sulla base delle disposizioni previste dall'art.1 (commi da 971 a 977) della legge 30 dicembre 2018, n.145, dal 2019 tali pagamenti non saranno più rilevati ai fini del calcolo del fabbisogno finanziario;
- **Dipartimenti di Eccellenza.** L'Università degli Studi di Padova, a fronte dei risultati del Progetto Dipartimenti di Eccellenza (Legge 232 dell'11 dicembre 2016), che ha visto tredici dipartimenti dell'Ateneo vincitori, è risultata destinataria di una linea di finanziamento che prevede rilevanti assegnazioni annuali (20,43 milioni di euro nel 2018). Si consideri che le assegnazioni in oggetto sono sottoposte a rendicontazione, hanno durata quinquennale (2018-2022) e per i costi del personale assunto a tempo indeterminato sulla base della linea di finanziamento in oggetto si dispiegheranno flussi in uscita oltre il 2022. L'attuazione delle azioni previste dalle linee progettuali ha comportato un incremento dei pagamenti rispetto ai flussi di spesa dell'anno precedente e tale incremento è destinato a perdurare fino al 2022.

In sintesi, il maggior utilizzo di fabbisogno rispetto all'obiettivo assegnato è quindi attribuibile al combinato disposto di questi fattori, il cui andamento è stato in qualche caso imprevedibile nella loro reale consistenza (riduzione delle entrate proprie) o comunque con caratteristiche di una tantum (mancate riscossioni a titolo di contribuzioni studentesche).



### 3. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI

In questa sezione sono presentate le informazioni di interesse immediato per i cittadini relative alla Missione, alla Visione e ai Valori dell'Ateneo, al contesto in cui opera l'Università nonché ai principali dati caratterizzanti l'Ateneo stesso. L'Università di Padova ha definito la propria vision e la propria mission attraverso le linee strategiche 2016-2018.

#### 3.1. Missione, Visione e valori

##### **UNIVERSA UNIVERSIS PATAVINA LIBERTAS**

*L'Università di Padova, forte della sua storia plurisecolare e della sua tradizione di elevata qualità nella formazione e nella ricerca, riconosciute a livello nazionale e internazionale, consapevole della propria identità e reputazione di grande e qualificato Ateneo generalista, all'interno del quale si sviluppano ricerca e didattica in una visione multidisciplinare e interdisciplinare, intende incrementare la qualità della ricerca e della didattica, assumendo un ruolo guida nel perseguire programmi d'innovazione e di miglioramento continuo nel territorio in cui è collocata ed opera, assumendosi la responsabilità di fornire valore e conoscenza alla società, nel rispetto e valorizzazione del merito.*

*L'Università di Padova mira ad ottenere un riconoscimento sempre maggiore della qualità della ricerca, della didattica e del public engagement a livello internazionale.*

*Facendo perno sull'aspirazione all'universalità dell'Ateneo, sulla concretezza dei programmi, l'attaccamento, la dedizione e le abilità della comunità accademica si intende valorizzare e concretizzare il motto "Universa Universis Patavina Libertas".*

##### **Valori dell'Università di Padova**

- ✓ *Impegno nella ricerca scientifica e nella produzione culturale, che sono alla base della formazione delle nuove generazioni e della crescita economica e sociale dell'intera comunità*
- ✓ *Riconoscimento della pari dignità delle diverse aree culturali, assicurando a tutte l'opportunità di sviluppo nel principio della valorizzazione della qualità nella ricerca e nella didattica*
- ✓ *Tutela della piena libertà di ricerca ed insegnamento*
- ✓ *Promozione della cultura e dei valori della parità, dell'inclusione e della responsabilità sociale*
- ✓ *Rispetto delle diversità delle idee e delle visioni del mondo, contrastando ogni forma di discriminazione (razza, disabilità, genere, età, religione o orientamento sessuale)*
- ✓ *Promozione di autonomia e responsabilità nella gestione delle risorse*
- ✓ *Valorizzazione della valutazione come strumento per promuovere il merito*
- ✓ *Attenzione alla concretezza dei programmi ed alla sostenibilità dello sviluppo, per tradurre in azione i valori del motto dell'Ateneo "Universa universis patavina libertas"*

### 3.2. Il contesto di riferimento

Il presente paragrafo evidenzia una sintesi dei principali aspetti del contesto in cui opera l'Ateneo e che hanno avuto un impatto sulle attività svolte nel 2018 influenzando molte attività e processi relativi alle missioni istituzionali (didattica, ricerca, terza missione) e alla gestione.

**Fondo di Finanziamento Ordinario:** con Decreto Ministeriale 587/2018 sono state definite le modalità di assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (di seguito FFO) agli atenei per l'anno 2018.

Il Fondo è costituito da:

- una quota base, che comprende a sua volta una quota calcolata su base storica e una quota che adotta come metodo di calcolo il costo standard di formazione dello studente in corso<sup>7</sup>;
- una quota premiale, a sua volta distribuita per il 60% in base ai risultati conseguiti nella VQR 2011-2014, per il 20% in base alla valutazione delle politiche di reclutamento relative al triennio 2015-2017, per il 20% in base alla valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei;
- una quota perequativa che si basa su parametri ISTAT relativi alla situazione reddituale del territorio e alla qualità e diffusione dei mezzi di trasporto nella sede universitaria.

Le assegnazioni agli sono state quindi assoggettate ad un limitatore massimo di variazione rispetto all'anno precedente (in un intervallo compreso fra il -2% e il +3%).

Come riportato nella tabella seguente, al netto dei trasferimenti effettuati in forza di provvedimenti già assunti dal MIUR, quali ad esempio la prima tranche sui progetti di eccellenza e le assegnazioni relative ai piani straordinari di assunzione di docenti e ricercatori, l'Ateneo patavino ha ottenuto un'assegnazione complessiva di euro 265.561.930, rispetto ad euro 260.692.539 attribuiti nel 2017, registrando un incremento pari a circa l'1,87%.

Tabella 3.1 Andamento FFO nel triennio 2016-18 per l'Ateneo di Padova

<b>PADOVA</b>	<b>2016*</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
<b>Interventi</b>	<b>Assegnazione</b>	<b>incidenza % su ateneo</b>	<b>Assegnazione</b>	<b>incidenza % su ateneo</b>	<b>Assegnazione</b>	<b>incidenza % su ateneo</b>
Quota base	190.614.750	65,97%	184.116.490	63,89%	179.230.333	56,97%
Quota premiale FFO (ex L. 1/2009)	71.289.959	24,67%	74.508.357	25,85%	83.765.803	26,63%
Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010	4.387.848	1,52%	3.691.008	1,28%	2.565.794	0,82%
Fondo giovani e borse post lauream	8.977.246	3,11%	9.323.519	3,24%	10.365.577	3,30%
Piani straordinari	10.952.508	3,79%	10.937.459	3,80%	11.417.022	3,63%
Ulteriori interventi	2.734.313	0,95%	5.609.010	1,95%	27.234.175	8,66%
<b>Totale</b>	<b>288.956.624</b>	<b>100%</b>	<b>288.185.843</b>	<b>100%</b>	<b>314.578.704</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

L'Ateneo ha avuto un'eccellente performance negli indicatori di primalità, passando dal 4,73% del 2017 al 4,95% del 2018, a fronte di un peso storico pari al 4% circa nel sistema universitario italiano, tale da collocarlo al primo posto fra le università italiane in termini di rapporto fra quota premiale e quota storica, indicatore di efficacia nell'utilizzo delle risorse disponibili. Di seguito si riporta la performance dei primi dieci atenei italiani nell'assegnazione della quota premiale.

<sup>7</sup> Il peso della quota costo standard è in progressivo aumento, sia rispetto al FFO complessivo (attestandosi quest'anno al 22%), sia rispetto alla quota base, di cui costituisce il 31,9%, in aumento rispetto al 28,5% del 2017.

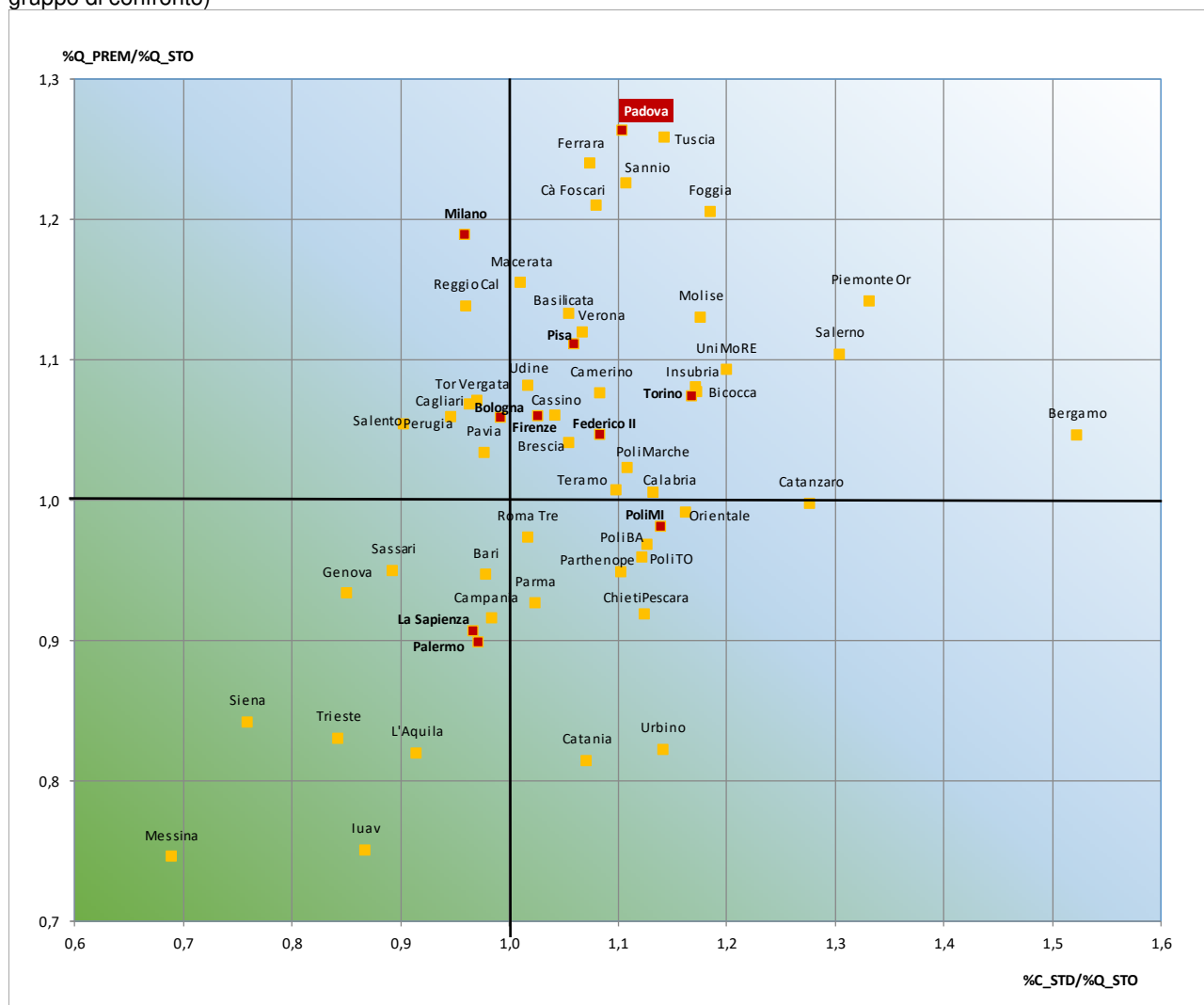
Tabella 3.2 Quota premiale FFO2018: primi 10 Atenei

Ateneo	PREMIALE 2018 Qualità della ricerca A	PREMIALE 2018 Politiche di reclutamento B	PREMIALE 2018 Autonomia responsabile C	Totale assegnazione	Incidenza qualità della ricerca sullo stanz. naz.	Incidenza politiche di reclutamento sullo stanz. naz.	Incidenza Autonomia responsabile sullo stanz. naz.	Incidenza totale
Roma La Sapienza	69.343.834	17.267.981	25.038.567	111.440.300	6,90%	5,16%	7,48%	6,58%
Bologna	62.458.374	17.502.800	17.479.328	97.257.158	6,22%	5,23%	5,22%	5,74%
Napoli Federico II	46.550.396	23.306.925	18.484.630	88.175.727	4,63%	6,96%	5,52%	5,21%
Padova	49.272.939	19.726.652	14.924.123	83.765.803	4,91%	5,89%	4,46%	4,95%
Milano	42.849.257	23.525.306	13.399.308	79.623.769	4,27%	7,03%	4,00%	4,70%
Torino	41.851.748	13.671.270	12.406.969	67.802.170	4,17%	4,08%	3,71%	4,00%
Firenze	35.806.165	13.445.088	11.228.438	60.365.893	3,57%	4,02%	3,35%	3,56%
Pisa	27.850.535	14.067.958	10.634.073	52.453.683	2,77%	4,20%	3,18%	3,10%
Milano Politecnico	27.696.206	10.969.946	9.821.023	48.395.942	2,76%	3,28%	2,93%	2,86%
Palermo	28.114.720	7.108.452	10.379.347	45.516.713	2,80%	2,12%	3,10%	2,69%
<b>TOTALE PRIMI 10 ATENEI</b>	431.794.174	160.592.378	143.795.806	734.797.158	43,0%	48,0%	43,0%	43,4%
<b>TOTALE NAZIONALE (Atenei statali)</b>	<b>1.004.359.472</b>	<b>334.786.491</b>	<b>334.786.491</b>	<b>1.673.932.454</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

Nel grafico seguente (Figura 3.1) è riportato il posizionamento dell'Ateneo rispetto agli altri atenei del sistema universitario nel rapporto tra quota premiale e quota base storica (in cui Padova risulta il primo Ateneo italiano) e tra quota costo standard e quota base storica.

Figura 3.1 Posizionamento dell'Università degli studi di Padova e in rapporto agli altri Atenei (evidenziati quelli del gruppo di confronto)



Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

**Costo standard:** con il Decreto Ministeriale 585 dell'8 agosto 2018 è stato stabilito il nuovo modello di calcolo del costo standard di formazione per studente in corso per il sistema universitario, valido per il triennio 2018-2020. Tramite l'adozione del decreto viene inoltre stabilito che la percentuale di FFO, al netto degli interventi con vincolo di destinazione, da ripartire sulla base del costo standard è del 22% per il 2018, del 24% per il 2019 e del 26% per il 2020.

Per costo standard per studente delle università statali si intende il costo di riferimento attribuito al singolo studente iscritto entro la durata normale del corso di studio (ai soli fini della ripartizione del FFO sono presi in considerazione anche gli studenti iscritti al primo anno fuori corso), determinato tenuto conto della tipologia di corso, delle dimensioni dell'ateneo e dei differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui opera l'università. Il decreto specifica in particolare gli indici di costo di cui si compone il modello, relativi al personale docente, ai docenti a contratto, al personale tecnico-amministrativo e ai costi di funzionamento e gestione delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio) e il calcolo degli importi di natura perequativa.

Nella tabella seguente è riportato il confronto tra gli anni 2017 e 2018 degli studenti considerati per il calcolo, del valore del costo standard e della parte di quota base assegnata tramite il costo standard, con relativa incidenza percentuale.

Tabella 3.3 Quota costo standard anni 2017-2018

	Definizione studenti utilizzata	n.	Valore costo standard	Quota FFO attribuita sulla base del costo standard	Incidenza % su stanz. Naz.
<b>FFO 2018</b>	Studenti iscritti entro 1 anno fuori corso a.a. 2016/2017	48.701	7.091,00	59.765.340	4,33
<b>FFO 2017</b>	Studenti in corso a.a. 2014/2015	41.333	6.680,00	54.204.383	4,22

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

L'Università di Padova aumenta il proprio peso sul sistema nazionale rispetto al 2017 nella quota FFO legata al costo standard, che cresce dal 4,22% al 4,33%, e si posiziona leggermente sopra la media a livello nazionale in termini di rapporto fra quota costo standard e quota storica, che può essere considerato indice di efficienza nell'impiego ottimale dei fondi ministeriali, con particolare riferimento al costo della docenza.

**Il Progetto COAN di Unipd e le Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane – ANVUR:**

l'introduzione della contabilità economico patrimoniale ha portato, negli ultimi anni, all'adeguamento delle configurazioni contabili al fine di ottimizzare, in primis, la corretta tenuta della contabilità generale. Ciò è avvenuto con successo ed i processi contabili dell'Ateneo appaiono ormai solidi ed adeguati. La contabilità analitica, tuttavia, è stata sinora legata, per lo più, a finalità autorizzatorie e di controllo del budget, senza sviluppare le sue potenzialità finalizzate all'introduzione di un sistema di controllo di gestione a supporto delle decisioni strategiche e gestionali dell'Ateneo.

Nel corso del 2018 l'Ateneo di Padova ha avviato un progetto utile a supportare l'Università nella costruzione logica di un sistema di contabilità analitica ai fini dell'elaborazione di un modello finalizzato al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- ✓ la costruzione di un piano dei centri di costo dell'Ateneo, funzionale alle esigenze di reportistica analitica della direzione, e articolato secondo le esigenze strategiche e gestionali dello stesso;
- ✓ la determinazione del costo pieno (full-cost) dei centri di costo, in base ad un processo di riallocazione contabile dei costi diretti e indiretti dell'Ateneo nonché dei ricavi;
- ✓ la determinazione, in via sperimentale, del costo pieno di alcuni oggetti di costo di un Dipartimento "Pilota" dell'Ateneo.

A novembre 2018 ANVUR ha emanato le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane", che puntano l'attenzione sull'aspetto specifico del collegamento con il ciclo di bilancio, proponendo agli atenei di raccogliere una sfida ambiziosa, "avendo l'opportunità, prima degli altri comparti della pubblica amministrazione, di abbandonare la logica della spesa per sposare definitivamente quella del risultato. Il recente passaggio alla contabilità economico-patrimoniale (COEP) e l'avvio graduale di quella analitica, infatti, stanno creando un ambiente favorevole a una progressiva convergenza con la gestione della performance."

L'Università di Padova ha quindi accettato la "sfida" proposta da ANVUR, che stabilisce come "l'efficacia di un processo di revisione contabile e organizzativo profondo come quello che sta coinvolgendo le università negli ultimi anni, dipende dalla capacità di ciascun ateneo di produrre e utilizzare informazioni, ricorrendo a indicatori affidabili e aggiornati. In altri termini, è indispensabile introdurre, con gradualità e cognizione, un controllo di gestione adeguatamente informatizzato."

Come sottolineato nelle Linee guida ANVUR, "una previsione puntuale del consumo delle risorse favorisce una selezione più consapevole delle priorità strategiche dell'ateneo (che, ovviamente, rispondono principalmente a logiche extra-economiche) e, in prospettiva, delle scelte in chiave di performance".

**Accreditamento periodico dell'Ateneo e dei corsi di studio:** dal 12 al 16 novembre l'Ateneo ha ricevuto la visita da parte della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) per l'accREDITamento periodico della Sede e dei Corsi di studio. Secondo quanto previsto dal DM 987/16 e dalle nuove linee guida Anvur, la visita di accREDITamento periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio è un momento centrale del processo di accREDITamento, come previsto dall'art. 9 del Decreto legislativo n. 19 del 27/01/2012 e degli articoli 3 e 4 del Decreto Ministeriale n. 47 del 30/01/2013, ed è una novità importante per il sistema universitario italiano che consente di allineare gli Atenei italiani alle pratiche definite in ambito europeo dagli Standard e Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (ESG).

Lo scopo della visita e i rapporti di valutazione che ne conseguono hanno il compito di individuare le aree di possibile miglioramento dell'Ateneo nel suo complesso e dei singoli corsi di studio esaminati verificando il grado di raggiungimento dei requisiti di assicurazione della qualità e di mettere in luce la presenza di buone pratiche. La visita ha coinvolto direttamente gli organi istituzionali dell'Ateneo, un campione di 15 Corsi di Studio (CdS) ed un campione di 3 Dipartimenti. L'individuazione dei Corsi di Laurea e dei Dipartimenti da valutare è stata effettuata dall'ANVUR, consultando anche la relazione annuale del Nucleo di Valutazione, con l'obiettivo di avere un'adeguata rappresentatività delle aree disciplinari, della tipologia di corsi (Triennali/Magistrali/Ciclo Unico), della performance misurata dagli indicatori sulle carriere degli studenti (per i CdS) e da quella relativa all'ultima VQR (per i Dipartimenti).

Nella Tabella 3.4 sono indicati i CdS e i Dipartimenti oggetto della visita della CEV.

Tabella 3.4 Corsi di Studio e Dipartimenti valutati dalla CEV

Corsi di Studio	Dipartimenti
Biologia molecolare (classe L-13)	Dipartimento di Medicina - DIMED
Comunicazione (classe L 20)	Dipartimento di Fisica e Astronomia "G. Galilei" - DFA
Scienze e cultura della gastronomia e della ristorazione (classe L-26)	Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA
Sicurezza Igienico-sanitaria degli Alimenti (Interclasse L 38 e L 26)	
Servizio sociale (classe L-39)	
Statistica per l'economia e l'impresa (classe L-41)	
Ingegneria edile-architettura (classe LM-4)	
Farmacia (classe LM-13)	
Ingegneria mecatronica (classe LM-25)	
Ingegneria delle telecomunicazioni (classe LM-27)	
Linguistica (classe LM-39)	
Medicina e chirurgia (classe LM-41)	
Psicologia cognitiva applicata (classe LM-51)	
Astronomia (classe LM-58)	
Economia e diritto (classe LM-77)	

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

In particolare, la CEV ha effettuato alcune interviste con i principali Organi di governo dell'Ateneo ( Rettore, Prorettori con delega alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione, Direttore Generale, componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, Presidio della qualità e Nucleo di Valutazione).

Al termine della visita l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (Anvur) ha restituito il giudizio e nella relazione dei 28 certificatori l'Università di Padova è stata collocata nella fascia più alta **A** (giudizio "Molto positivo"), che è un risultato mai raggiunto finora da nessun ateneo di grandi dimensioni. Il giudizio finale circa l'accREDITamento periodico della sede è costruito come combinazione di punteggi relativi ai Requisiti di Sede (peso = 14/20), ai punti di attenzione di tutti i Corsi di Studio valutati

(peso = 3/20), ai punti di attenzione dei Dipartimenti valutati (peso = 3/20). La relazione preliminare della CEV ha evidenziato giudizi molto positivi: in particolare risultano molto positivi i giudizi riguardanti la progettazione e la programmazione dei corsi di studio, la valorizzazione del personale attraverso politiche di reclutamento e di progressione di carriera legate al merito e la distribuzione di risorse per la ricerca attraverso criteri definiti e adeguatamente pubblicizzati.

Di seguito si riportano la tabella di riepilogo con i punti di attenzione valutati e relativi ai requisiti Qualità della Sede, dei Dipartimenti e dei Corsi di Studio.

Tabella 3.5 Riepilogo punti di attenzione relativi ai Requisiti di Qualità di Sede

<b>Sede</b>	
<b>Punti di attenzione</b>	
R1.A.1	La qualità della ricerca e della didattica nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo
R1.A.2	Architettura del sistema di AQ di Ateneo
R1.A.3	Revisione critica del funzionamento del sistema di AQ
R1.A.4	Ruolo attribuito agli studenti
<b>Valutazione dell'indicatore:</b>	
R1.B.1	Ammissione e carriera degli studenti
R1.B.2	Programmazione dell'offerta formativa
R1.B.3	Progettazione e aggiornamento dei CdS
<b>Valutazione dell'indicatore:</b>	
R1.C.1	Reclutamento e qualificazione del corpo docente
R1.C.2	Strutture e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca, Personale tecnico amministrativo
R1.C.3	Sostenibilità della didattica
<b>Valutazione dell'indicatore:</b>	
R2.A.1	Gestione dell'AQ e monitoraggio dei flussi informativi tra le strutture responsabili
<b>Valutazione dell'indicatore:</b>	
R2.B.1	Autovalutazione dei CdS e dei Dipartimenti e verifica da parte del Nucleo di Valutazione
<b>Valutazione dell'indicatore:</b>	
R4.A.1	Strategia e politiche di Ateneo per la qualità della ricerca
R4.A.2	Monitoraggio della ricerca scientifica e interventi migliorativi
R4.A.3	Distribuzione delle risorse, definizione e pubblicizzazione dei criteri
R4.A.4	Programmazione, censimento e analisi delle attività di terza missione
<b>Valutazione dell'indicatore:</b>	

Tabella 3.6 Riepilogo punti di attenzione relativi ai Requisiti di Qualità di Dipartimento

<b>Dipartimento</b>	
<b>Punti di attenzione</b>	
R4.B.1	Definizione delle linee strategiche
R4.B.2	Valutazione dei risultati e interventi migliorativi
R4.B.3	Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse
R4.B.4	Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca
<b>Valutazione dell'indicatore</b>	

Tabella 3.7 Riepilogo punti di attenzione relativi ai Requisiti di Qualità di Corso di Studio

Corso di Studio	
<b>Punti di attenzione</b>	
R3.A.1	Progettazione del CdS e consultazione iniziale delle parti interessate
R3.A.2	Definizione dei profili in uscita
R3.A.3	Coerenza tra profili e obiettivi formativi
R3.A.4	Offerta formativa e percorsi
<b>Valutazione dell'indicatore:</b>	
R3.B.1	Orientamento e tutorato
R3.B.2	Conoscenze richieste in ingresso e recupero delle carenze
R3.B.3	Organizzazione di percorsi flessibili e metodologie didattiche
R3.B.4	Internazionalizzazione della didattica
R3.B.5	Modalità di verifica dell'apprendimento
<b>Valutazione dell'indicatore:</b>	
R3.C.1	Dotazione e qualificazione del personale docente
R3.C.2	Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica
<b>Valutazione dell'indicatore:</b>	
R3.D.1	Contributo dei docenti e degli studenti
R3.D.2	Coinvolgimento degli interlocutori esterni
R3.D.3	Revisione dei percorsi formativi
<b>Valutazione dell'indicatore:</b>	

Per quanto riguarda l'indicatore R1.A.1 relativo alla "qualità della ricerca e della didattica nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo" è stata valutata positivamente la definizione chiara dei valori cui l'Ateneo si ispira, ponendo le persone al centro di tutti i processi, i servizi e le attività istituzionali, l'individuazione degli obiettivi, delineati nelle Linee strategiche 2016-18 e le Politiche di qualità indicate per il 2018 che fanno riferimento alle Linee strategiche. Ciò che appare è quindi un chiaro e concreto impegno motivato e consapevole dell'Ateneo nei confronti della pianificazione strategica e nella sua attuazione concreta.

Ci sono state anche segnalazioni di prassi meritoria relativamente a:

- indicatore R1.C.1 relativo al "Reclutamento e qualificazione del corpo docente" per la "*Trasparenza nella distribuzione delle risorse e previsione di un Fondo di Budget di Ateneo da utilizzare, con decisioni prese dagli organi di governo, per il raggiungimento di obiettivi strategici tra cui il reclutamento di docenti che operano in università straniere e di elevato livello scientifico.*" Nelle Linee Strategiche 2016-2018 nel paragrafo dedicato alla "Valorizzazione del personale", vengono definite chiaramente le politiche di Ateneo per il reclutamento dei docenti, in particolare per il "reclutamento e la progressione di carriera secondo il merito". Per mettere in atto di tali politiche l'Ateneo ha emanato un regolamento per l'assegnazione e l'utilizzo del budget per la docenza, che fa uso di indicatori e criteri oggettivi per la quantificazione dei fabbisogni dei Dipartimenti e per l'attribuzione delle risorse; ha regolamentato le chiamate di docenti di prima e seconda fascia prevedendo esplicitamente il reclutamento di docenti che operano in università straniere e di elevato livello scientifico e ha previsto anche il Regolamento per l'attribuzione degli scatti stipendiali triennali inserendo criteri trasparenti per la premialità, ivi incluso quello relativo al risultato della valutazione della didattica da parte degli studenti. Sono state valutate positivamente anche le iniziative come la "Settimana per il miglioramento della didattica" e il progetto Teaching 4 Learning per la formazione dei docenti.
- Indicatore R4.A.3 relativo alla "Distribuzione delle risorse, definizione e pubblicizzazione dei criteri *per il documento Categorie premialità di Ateneo impiegato per la ripartizione dei posti di dottorato*". L'Ateneo si



è distinto per la definizione dei criteri impiegati per la distribuzione delle risorse per la ricerca che sono stati definiti e comunicati alle strutture in modo chiaro e sono basati, ove possibile, su meccanismi di premialità coerenti con le strategie di Ateneo. E' stato valutato positivamente l'impegno dell'Ateneo nella distribuzione dei fondi di ricerca ai Dipartimenti sia attraverso bandi competitivi per specifiche iniziative, sia con l'assegnazione di un budget annuale per la ricerca (BIRD) con un criterio basato sugli esiti della VQR 2011-14. L'indicatore usato a tale scopo viene utilizzato anche per distribuire ai Dipartimenti una quota del budget dei punti organico nell'assestamento del piano del personale. E' stato rilevato come i criteri di distribuzione dei fondi siano descritti chiaramente nei bandi di Ateneo e nelle delibere di assegnazione. Anche l'assegnazione delle borse di Dottorato di Ricerca avviene con un modello articolato su vari indicatori di valutazione della performance.

Le segnalazioni di prassi meritoria per i Dipartimenti riguardano:

- il Dipartimento di Fisica e Astronomia (DFA) per aver *“operato un’esemplare formulazione degli obiettivi, riconducibili alle linee strategiche dell’Ateneo, con effetti e ricadute oggettivi e quantificabili, sulla base di un’analisi SWOT, che tiene in debito conto le proprie potenzialità e obiettivi generali”* e per aver *“svolto un’eccellente analisi dell’attività di ricerca, basandosi su dati oggettivi e indicatori numerici definiti ex ante, identificando puntualmente i punti di forza e di debolezza”*
- il Dipartimento di Medicina (DIMED) per *“le strategie messe in campo per realizzare l’integrazione delle attività di ricerca che hanno portato a un’elevata produzione scientifica, ai vertici dell’area CUN di appartenenza, e infine alla presentazione di un progetto, successivamente finanziato, come Dipartimento di eccellenza.”* Il dipartimento si è inoltre dotato, per poter effettuare un monitoraggio accurato e affidabile degli esiti della ricerca *“di una commissione permanente per la ricerca e il miglioramento della logistica e di un data base di valutazione della ricerca dipartimentale che tiene conto delle differenze tra i settori”*.

**Punti organico e limiti al turn-over:** la gestione delle assegnazioni dei punti organico agli atenei, per sviluppare i relativi piani di reclutamento del personale, e la disciplina dei limiti al turnover, continuano ad essere disciplinate dall’art. 66 comma 13 bis del D.L. 112/2008 convertito in Legge 133/2008 e successive modificazioni, e dal D.Lgs. 49/2012 “Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei”. Con il Decreto Ministeriale 873 del 29 dicembre 2018 sono stati stabiliti i criteri per la ripartizione del contingente assunzionale degli Atenei statali per l’anno 2018. Dopo diversi anni il turnover per l’intero sistema universitario è tornato ad essere il 100% delle cessazioni avvenute l’anno precedente (nel 2017 era l’80%). Il totale dei punti organico che è stato distribuito tra gli atenei per il 2018 ammonta a 2.038,54 punti e il totale dei punti organico assegnati all’Ateneo di Padova nel 2017 è 78,69, rispetto ai 68 del 2017. La percentuale di turnover per l’Ateneo di Padova, rispetto alle cessazioni dell’anno precedente e in seguito all’applicazione dei criteri per la valutazione dei bilanci degli Atenei (indicatore spese di personale e indicatore di sostenibilità economico finanziaria), per il 2018 è pari al 106%.

Tabella 3.8 Punti organico: confronto dell’attribuzione 2016-2018 per Padova e a livello nazionale

Punti organico	2018			2017			2016		
	Padova	Italia	PD/Italia %	Padova	Italia	PD/Italia %	Padova	Italia	PD/Italia %
Cessazioni	74,5	2.038,5	3,7	78,2	1.907,7	4,1	63,5	1.989,5	3,2
PO basati sulle cessazioni	37,25	1.013,9	3,7	39,1	953,9	4,1	19,1	596,8	3,2
PO basati sul margine	41,44	1.024,6	4,0	28,9	572,3	5,1	35,5	596,8	5,9
<b>Totale</b>	<b>78,69</b>	<b>2.038,5</b>	<b>3,9</b>	<b>68,0</b>	<b>1.526,2</b>	<b>4,5</b>	<b>54,5</b>	<b>1.193,7</b>	<b>4,6</b>

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

A fronte di un aumento della disponibilità di punti organico per il sistema universitario del 33% nel 2018 rispetto al 2017, l'aumento per l'Ateneo di Padova è del 16%. Ciò è dovuto principalmente a due fattori: il

primo è la diminuzione del peso delle cessazione di Padova sul sistema nazionale, che passa dal 4,1% del 2017 al 3,7% del 2018, il secondo è la diminuzione del peso del “margine” di Ateneo, dove per “margine” si intende la capacità finanziaria di far fronte a nuove assunzioni determinata come la differenza tra l'82% delle entrate complessive nette e il totale spese del personale a carico dell'Ateneo e degli oneri di ammortamento. Tale riduzione è frutto dell'importante politica di investimento compiuta dall'Università di Padova in termini di assunzione del personale e progressione di carriera sia per i docenti per il Pta nell'ultimo triennio (la spesa per il personale a carico dell'Ateneo è aumentata di quasi 10 milioni di euro dal 2015 al 2017).

### 3.3. L'Università di Padova nei ranking internazionali

Le Linee Strategiche dell'Università di Padova prevedono, nell'ambito dell'Internazionalizzazione, l'obiettivo di incrementare la reputazione di Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale, da misurare attraverso il posizionamento nei principali ranking internazionali (QS, THE e ARWU). Tra il 2017 e il 2018 il posizionamento medio nei tre ranking richiamati è passato **dal 282° al 241° posto**, nella cornice di un percorso di sviluppo strategico e di miglioramento continuo della attività di Ricerca, Didattica e Terza Missione che mira a un riconoscimento tra le migliori 200 università al mondo. Nel perseguimento di questo obiettivo l'Ateneo si è strutturato sia a livello d'indirizzo politico – con l'istituzione della “Commissione per la selezione e l'analisi dei dati utilizzati per i ranking e il bilancio sociale” – che a livello amministrativo con l'assegnazione di staff e risorse a supporto di tale Commissione (“Settore Ranking e Terza Missione – Area Ricerca e Rapporti con le Imprese”).

Pur considerando come il posizionamento nei ranking non rappresenti un mezzo di valutazione indiscusso dell'Ateneo, si segnala come nel 2018 l'Università di Padova abbia fatto significativi passi in avanti su alcune tra le più affermate classifiche internazionali, sia nei ranking di carattere generale, dove è migliorata di 47 posizioni su QS e di 150 su THE, sia in quelli per ambito disciplinare (QS by Subject) che in quelli di tipo specialistico (es. GreenMetric, THE Teaching, QS Employability). Tale progresso dipende dalla qualità della ricerca e della didattica, dalla reputazione accademica e presso le aziende, dall'internazionalizzazione del corpo docente e studentesco, ma anche da una rinnovata capacità di presidiare ed integrare i dati e di interloquire in modo non autoreferenziale con i soggetti valutanti.

Tabella 3.9 Performance dell'Università di Padova nei principali ranking, a partire dal 2015

Ranking	2015		2016		2017		2018	
	World	ITA	World	ITA	World	ITA	World	ITA
ARWU Shanghai - Academic Ranking of World Universities	151-200	1-5	151-200	1-2	151-200	1-2	201-300	2-8
QS World Universities Ranking *	309	5	338	5	296	6	249	6
Times Higher Education World University Rankings *	301-350	7-13	301-350	8-10	350-400	10-13	201-250	4-5
US News & World Report Best Global Universities *	n.d.	n.d.	124	1	140	3	122	1-2
CWUR - World University Rankings	169	2	157	2	164	2	150	3
RUR - Round University Ranking	359	5	345	5	363	6	349	5
CWTS Leiden Ranking **	109	2	110	2	98	2	101	2
URAP - University Ranking by Academic Performance	92	2	91	2	94	2	89	2
NTU Ranking	106	3	97	2	103	1	96	1
UI GreenMetric Ranking - University of Indonesia	234	8	341	11	365	19	313	18

Tabella 3.10 Evoluzione risultati UniPD QS Rankings by Subject

Macro Aree	2017	2018	2019
Arts & Humanities	182	142	129
Engineering & Technology	170	128	98
Life Sciences & Medicine	156	131	112
Natural Sciences	102	95	84
Social Sciences & Management	229	169	124

### Presidio dei ranking internazionali

Le attività svolte nel 2018 si possono raggruppare lungo tre dimensioni:

1. la raccolta e l'invio dei dati alle agenzie di ranking;
2. la comunicazione degli esiti dei ranking;
3. il coordinamento – in collaborazione con l'Università di Bologna – del Gruppo di Lavoro CRUI sui Ranking.

Il primo ambito di attività si è sviluppato attraverso la collaborazione di diverse aree dell'Amministrazione Centrale (Ricerca, Didattica, Programmazione e Finanza, Patrimonio, Comunicazione), il coinvolgimento di Prorettori e Delegati e il supporto di Dipartimenti e Centri. Tra le varie strutture si è instaurato un proficuo dialogo per la raccolta di dati che hanno riguardato diversi aspetti dell'Ateneo (studenti, corpo docente, bilancio, Terza Missione, sostenibilità, etc.). Dati che, una volta raccolti, sono stati sistematizzati e spediti alle varie agenzie internazionali, tra cui: QS, THE, ARWU, Clarivate Analytics (Global Institutional Profiles Project), UI GreenMetric.

Relativamente alla seconda dimensione, l'Università ha ritenuto di comunicare agli stakeholder interni ed esterni gli esiti dei ranking, spiegandone portata, modalità di elaborazione ed eventuali miglioramenti o peggioramenti rispetto alle precedenti edizioni. Nel 2018 è stata curata in particolare la comunicazione verso gli stakeholder internazionali con la predisposizione, in occasione dell'uscita dei maggiori ranking, di Comunicati e News anche in lingua inglese.

In collaborazione con l'Università di Bologna, l'Ateneo ha promosso nel 2017 la costituzione di un Gruppo di Lavoro sui ranking all'interno della CRUI che, tra i vari obiettivi, si è posto anche quello di elaborare delle linee guida per il conferimento dei dati alle principali agenzie di ranking. Nel 2018, in particolare, sono state prodotte le linee guida per il ranking di GreenMetric e per le due nuove classifiche di THE, *European Teaching Ranking* e *Impact Ranking*.

Per migliorare il livello di analisi sulla performance dell'Ateneo nei ranking e nelle relative dimensioni, capire il gap che lo separa da altre istituzioni (nazionali e internazionali) in termini di Didattica, Ricerca e Internazionalizzazione, come questo gap si sta evolvendo e su quali fattori si basa, sul finire del 2018 è stato acquistato un sofisticato strumento di analisi e benchmarking. Si tratta di un pacchetto di strumenti analitici, costruito su oltre 500.000 dati riferiti a un database di università globali e pensato come una sorta di "cruscotto strategico" per monitorare la performance istituzionale di un ateneo, attraverso l'accesso a una serie di metriche che comprendono la reputazione accademica, la produttività e l'impatto della ricerca scientifica, i livelli e le fonti di finanziamento, il reclutamento degli studenti e la dimensione internazionale di personale docente e corpo studentesco. Tale strumento permetterà di meglio orientare lo studio degli indicatori, l'analisi di contesto, la definizione e l'implementazione di azioni di miglioramento.

### Sviluppo di strategie per migliorare il posizionamento

Le attività svolte nel 2018 si possono raggruppare sotto due principali ambiti:

1. lo studio degli indicatori, l'analisi di contesto, la definizione e l'implementazione di azioni di miglioramento;
2. lo sviluppo delle relazioni con gli stakeholder interni (Dipartimenti e Centri) ed esterni (agenzie internazionali, università italiane, case editrici, etc.).

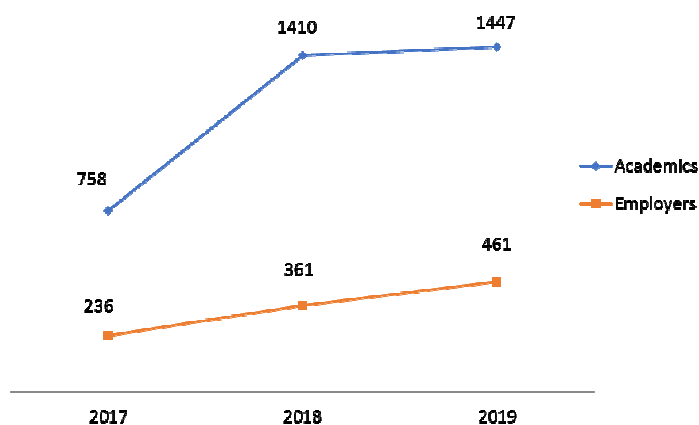
Nel 2018 l'Ateneo ha sviluppato uno sforzo corale per affinare la raccolta di informazioni e dati con riferimento sia ai ranking più consolidati (QS, THE) che a quelli che si stanno progressivamente affermando, come le classifiche volte a valutare gli impegni delle università mondiali sul piano della sostenibilità. Significativa in questo senso l'esperienza maturata per GreenMetric, dove per la raccolta dei dati e la predisposizione delle relative evidenze è stato creato un gruppo di lavoro trasversale a diverse aree dell'Amministrazione Centrale (Finanza, Comunicazione, Edilizia, Ricerca). Un'analogica task force è stata sviluppata tra la fine del 2018 e l'inizio del 2019 con riferimento al *THE Impact Ranking*, volto a misurare gli

sforzi degli atenei verso il perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU, e che ha visto il coinvolgimento anche di strutture periferiche come il Centro per i Diritti Umani.

Nell'ambito delle azioni volte a un miglioramento della *performance* sui ranking e nella prospettiva di incidere positivamente sugli indicatori che misurano la produttività e l'impatto della Ricerca, è stato collegato – con la condivisione della *Governance* dei due enti – l'ID su Scopus dell'Azienda Ospedaliera a quello dell'Università di Padova, permettendo di recuperare oltre 4.100 prodotti di ricerca, al netto delle pubblicazioni congiunte (Ateneo – Azienda). Sempre nell'ottica di un miglioramento degli indicatori di carattere bibliometrico e di fornire una più veritiera rappresentazione dell'Università nelle varie classifiche, è stato chiesto a tutti i docenti di verificare ed eventualmente aggiornare la propria affiliazione sui principali database scientifici (Scopus, Orcid, ResearcherID) appoggiandosi per ogni eventuale supporto al settore Ranking e Terza Missione.

Nel corso del 2018 è proseguita inoltre l'opera di sensibilizzazione delle strutture sull'importanza dei ranking e della relativa attività di raccolta dati e informazioni, attraverso un'informativa periodica sul loro andamento fornita dal Coordinatore della Commissione Ranking e Bilancio Sociale in sede di Consulta dei Direttori. Tale attività ha permesso, ad esempio, di aumentare in maniera significativa il numero di nominativi di accademici e referenti aziendali segnalati per le indagini reputazionali di QS.

Figura 3.2 Evoluzione del numero di contatti raccolti dalle strutture per le indagini di QS

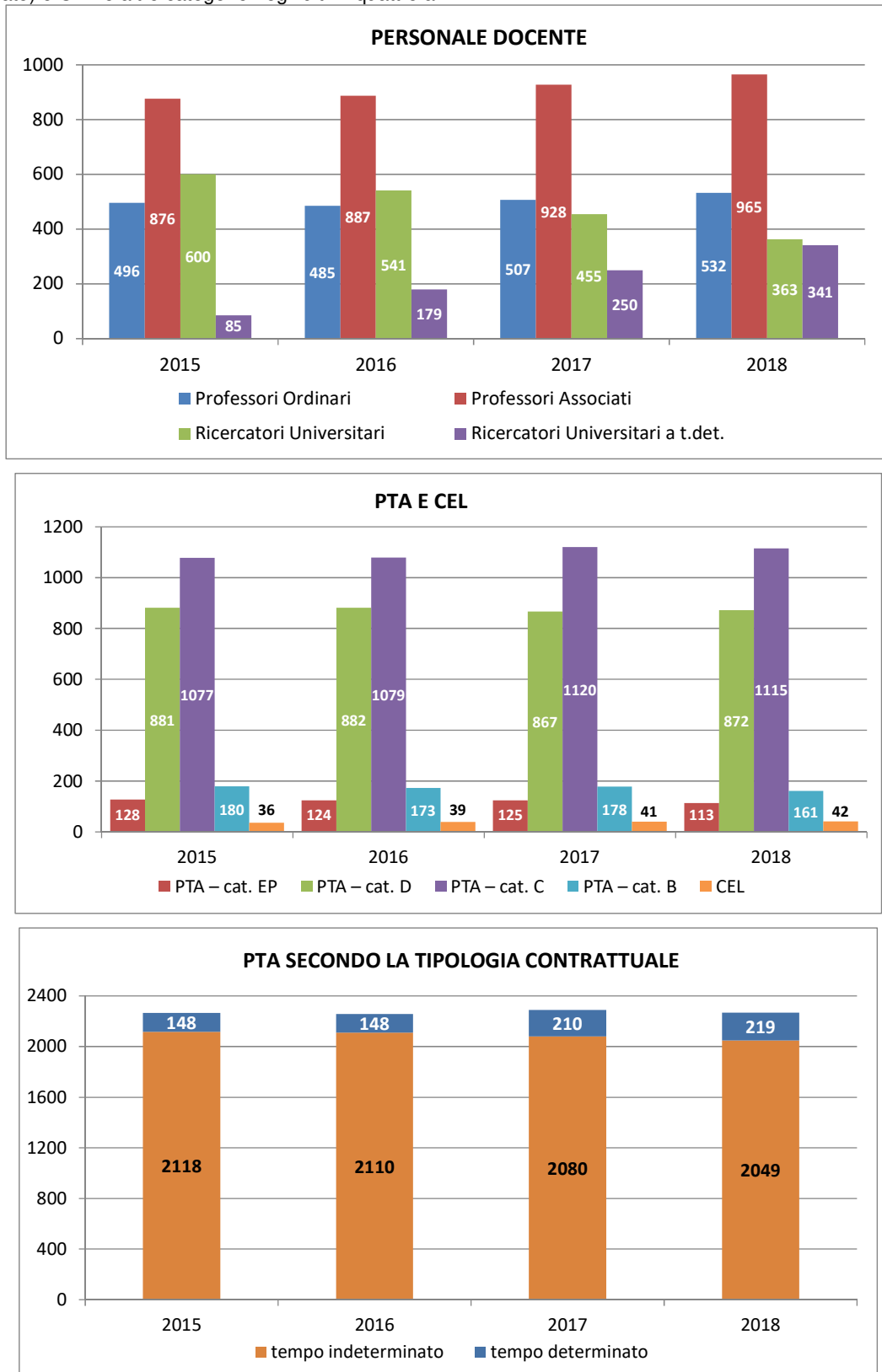


Nel 2018 è stata inoltre promossa – con la collaborazione dei Direttori dei Dipartimenti coinvolti – la costituzione di un Gruppo di Lavoro per l'Area Umanistica e delle Scienze Sociali, con l'obiettivo di analizzare i risultati di Ateneo nei ranking con riferimento a tale macro area e di capire su quali leve agire e quali eventuali azioni proporre per migliorarne la *performance*. Tra i primi risultati del Gruppo si segnala, ad esempio, la condivisione con tutti i docenti di area dei criteri e delle modalità di selezione utilizzati da Scopus per l'inserimento dei titoli nel relativo database.

### 3.4. Le persone e l'organizzazione

In questo paragrafo si trovano alcuni grafici che rappresentano la distribuzione del personale rispetto agli ultimi quattro anni, alla categoria di appartenenza e al genere. Le informazioni riportate si riferiscono agli ultimi dati disponibili.

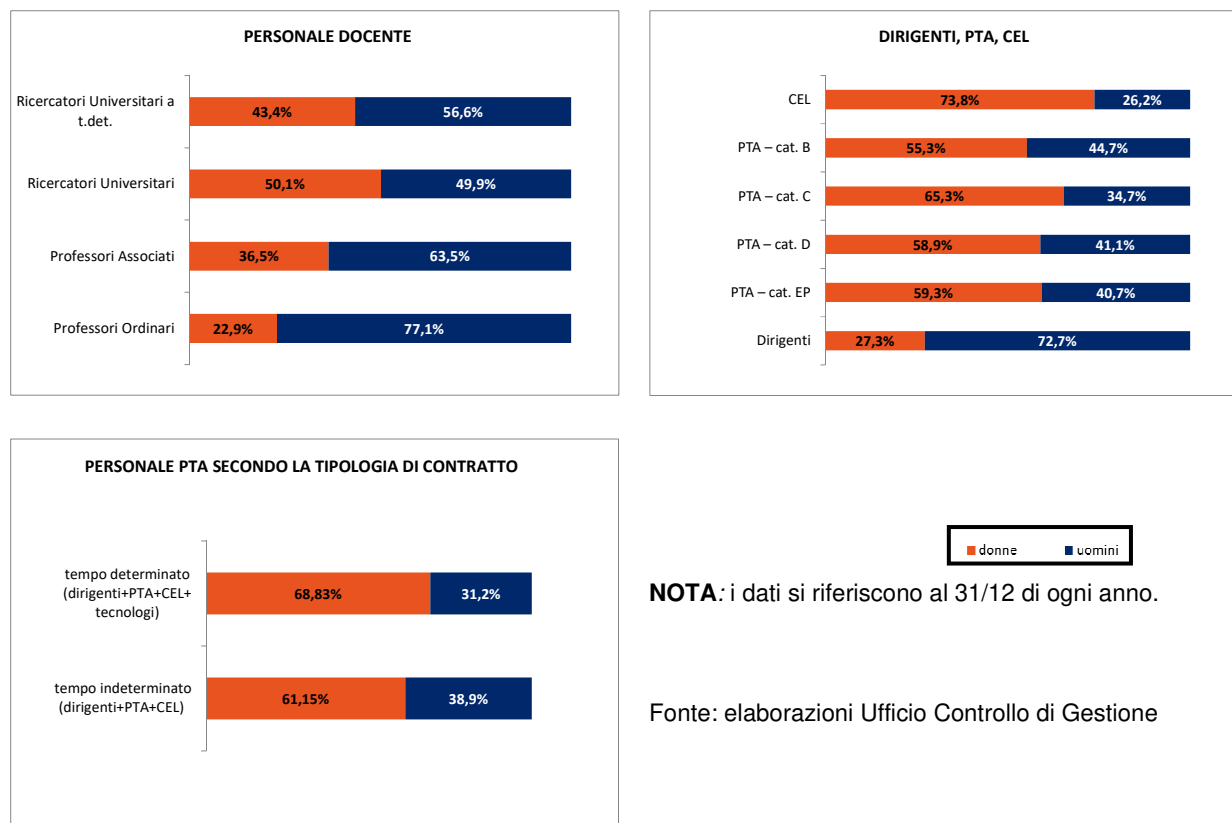
Grafico 3.1 Distribuzione del personale docente, PTA (anche secondo la tipologia contrattuale - tempo determinato e indeterminato) e CEL e altre categorie negli ultimi quattro anni.



Nei grafici precedenti non sono compresi i tecnologi a tempo determinato

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

Grafico 3.2 Distribuzione del personale docente, dirigenti, PTA (anche secondo la tipologia contrattuale - tempo determinato e indeterminato) e CEL e altre categorie secondo il genere.



NOTA: i dati si riferiscono al 31/12 di ogni anno.

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

### 3.4.1. Informazioni sull'organizzazione

Per quanto riguarda l'organizzazione, nel 2018 l'Ateneo era articolato in:

- Amministrazione Centrale con 9 aree organizzative (più la Direzione Generale)
- 32 Dipartimenti
- 8 Scuole
- 3 Poli multifunzionali
- 17 Centri di Ateneo
- 27 Centri Interdipartimentali di Ricerca
- Altre strutture: Scuola Galileiana e Azienda Agraria.

Negli ultimi anni l'assetto organizzativo dell'Ateneo ha subito una profonda trasformazione.

Con l'approvazione delle linee guida sulla revisione del Ciclo della Performance (CdA dicembre 2016) e del Piano della Performance 2017/2019 (CdA marzo 2017) è stato attribuito al Direttore Generale l'obiettivo di riorganizzare l'Ateneo in attuazione delle linee di indirizzo strategico, incrementando il grado di coerenza tra gli obiettivi strategici e la struttura organizzativa con interventi specifici mirati a promuovere l'efficacia e l'efficienza interna e la comunicazione istituzionale dell'Ateneo.

In base alla proposta di riorganizzazione complessiva presentata dal Direttore Generale al CdA il 4 luglio 2017, il processo di riorganizzazione dei servizi centrali è quindi proseguito secondo le seguenti principali direttrici:

- **Ristrutturazione** macrostruttura: riorganizzazione dimensionale fra le aree e allineamento dell'organizzazione alla programmazione strategica dell'Ateneo;
- **Ristrutturazione** microstruttura: ristrutturazione dimensionale nella struttura interna alle aree e chiara attribuzione dei processi;
- **Re-engineering**: riprogettazione delle attività assegnate alle singole aree;
- **Rethinking** : nuova cultura aziendale orientata alla risoluzione del problema, con approccio trasversale mirato alla contaminazione dei know how.

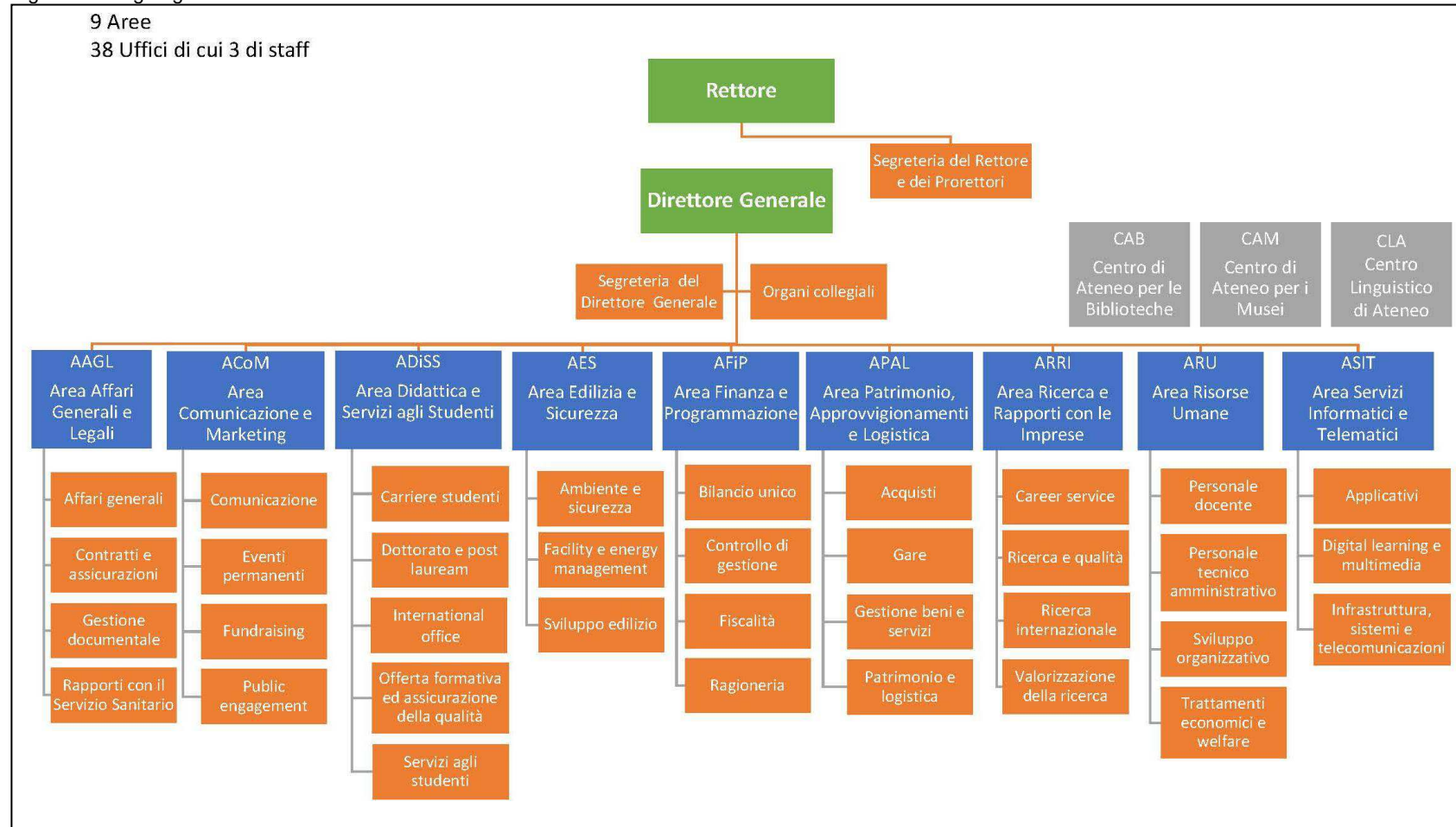
I passaggi salienti sono stati l'approvazione del nuovo modello organizzativo, avvenuto con decreto del DG n° 2655 del 2 agosto 2017, lo svolgimento dei job-posting per l'individuazione delle posizioni di direttore/direttrice degli uffici e l'assegnazione degli incarichi biennali, con decreto del DG n° 4506 del 21 dicembre 2017. Il processo riorganizzativo si conclude con l'assegnazione delle responsabilità annuali di secondo livello, relative al coordinamento dei macro—processi (Settori) con conseguente perfezionamento dell'organigramma delle Aree, dei processi di riferimento e delle job description (9 decreti del DG del 7 marzo 2018).

Da un punto di vista organizzativo, quindi, è stata messa a disposizione una struttura più leggera e più trasparente, che deve sapersi muovere con maggiore agilità nel perseguire la nuova mission dell'Amministrazione Centrale: "Dobbiamo far emergere le aspirazioni, fornire supporto alle strutture e rimuovere quelle barriere burocratiche che sono di ostacolo".

Nel 2018 è stata avviata anche la riorganizzazione dei Dipartimenti con una prima fase di consultazione dei Direttori di Dipartimento per la definizione del nuovo modello organizzativo. In seguito sarà realizzato un training per i segretari di Dipartimento a cui seguirà l'assegnazione degli incarichi e l'elaborazione di alcuni organigrammi tipo tra cui i Dipartimenti potranno scegliere.

Di seguito sono rappresentati gli organigrammi dell'Amministrazione Centrale e dell'Ateneo alla data del 01/01/2019 (Figura 3.3 e Figura 3.4).

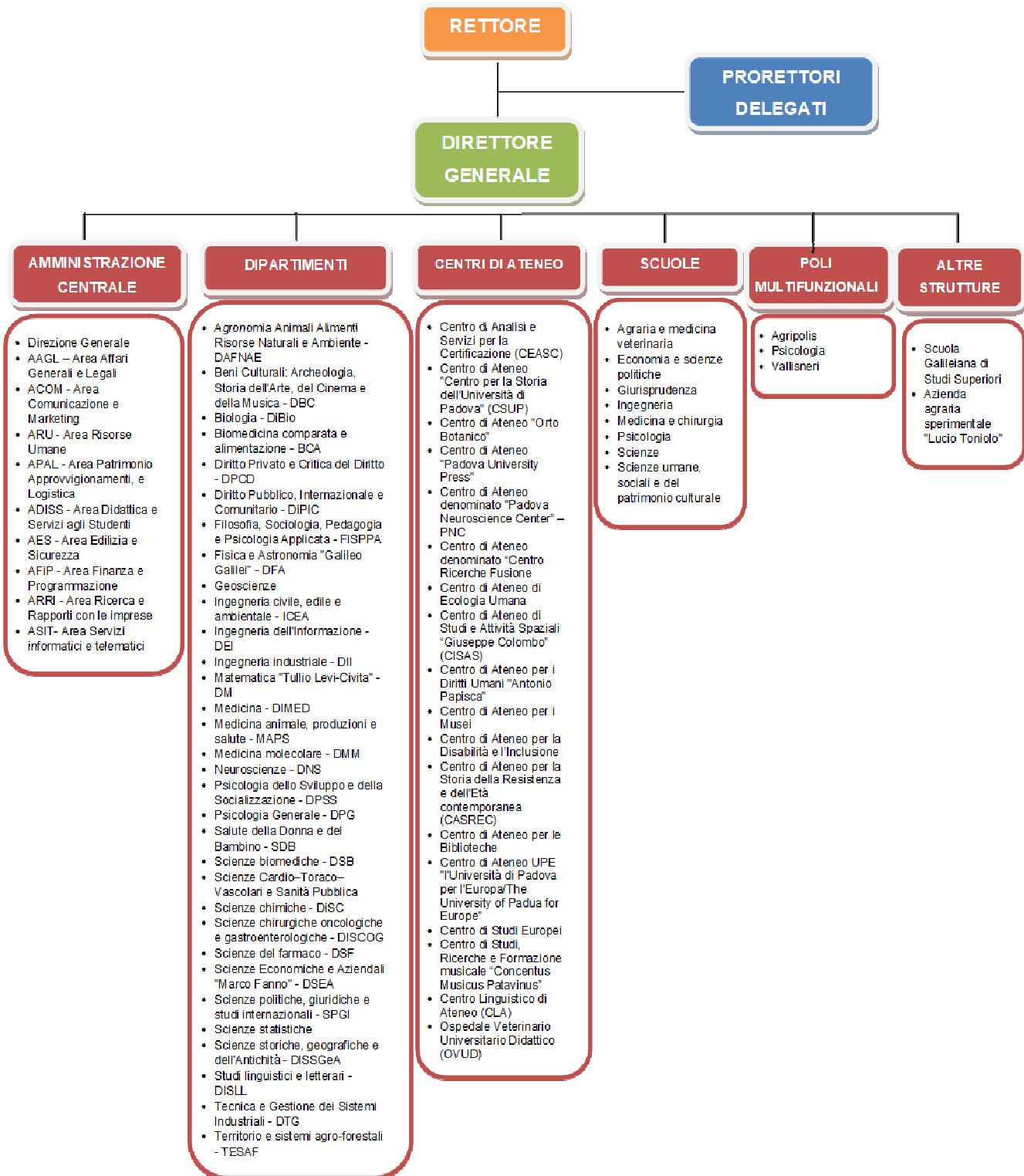
Figura 3.3 Organigramma dell'Amministrazione Centrale



Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo



Figura 3.4 Organigramma dell'Ateneo



Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

Oltre al personale dei Dipartimenti e dell'Amministrazione Centrale ci sono altre strutture dotate di personale, in particolare Centri con autonomia di gestione e accentrati all'Amministrazione Centrale, le Scuole di Ateneo, i Poli multifunzionali, la Scuola Galileiana di Studi Superiori e l'Azienda Agraria Sperimentale "L. Toniolo".

Tabella 3.11 Personale afferente alle Strutture dell'Ateneo al 31/12/2018

Strutture	Docenti e Ricercatori		PTA		CEL		Operai agricoli	
	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne
Dipartimenti	2.201	804	1.244	742				
Centri di Ateneo			127	59	42	31	39	8
Scuole			46	29				
Poli Multifunzionali			48	18				
SBA			188	140				
Amministrazione Centrale			626	418				
<b>Totale</b>	<b>2.201</b>	<b>804</b>	<b>2.279</b>	<b>1.406</b>	<b>42</b>	<b>31</b>	<b>39</b>	<b>8</b>

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di gestione

Nel 2018 è stato attuato il progetto di riorganizzazione del Sistema Bibliotecario di Ateneo, al fine di definire in modo chiaro la struttura, coerentemente con il nuovo Regolamento del Sistema Bibliotecario di Ateneo (approvato dal Senato Accademico del 8 maggio 2018 a seguito di parere favorevole del Consiglio di Amministrazione il 17 aprile 2018) che prevede la distinzione tra Biblioteche Centrali e Biblioteche disciplinari di Polo Bibliotecario anche sulla base dell'accentramento di alcuni processi di back office.

Sotto il profilo organizzativo (numero di addetti, competenze professionali specialistiche, budget allocato e superficie gestita), il Centro di Ateneo più complesso è il Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB) a cui è affidato il coordinamento del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA). L'attività del Sistema Bibliotecario è caratterizzata:

- 1) dal consistente e rapido sviluppo della biblioteca digitale e dei suoi servizi;
- 2) dall'esigenza di garantire lo sviluppo delle collezioni scientifiche delle varie materie;
- 3) dalla necessità di fornire agli utenti i servizi erogati nelle biblioteche fisiche e che, in questi anni, sono stati fortemente standardizzati attraverso l'introduzione della Carta dei servizi del Sistema Bibliotecario.

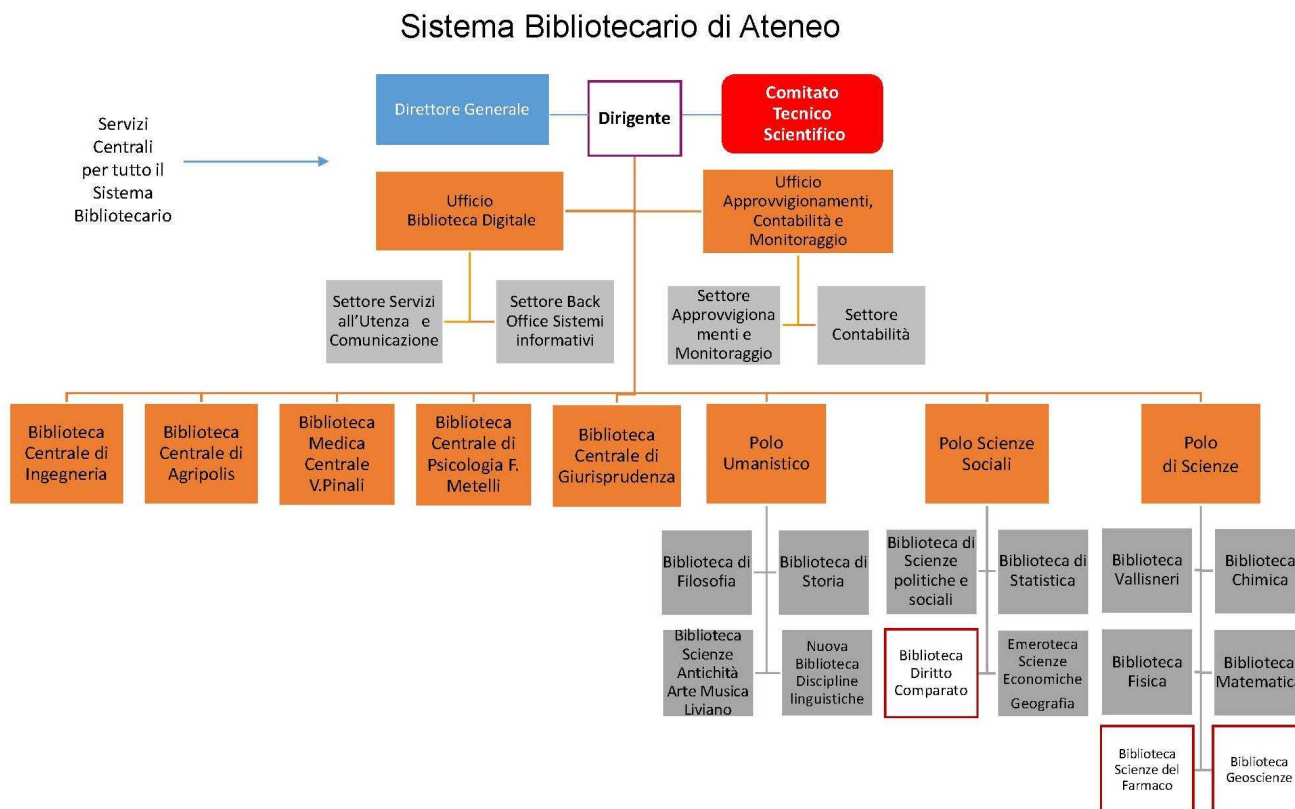
In accordo con le linee principali della riorganizzazione del Sistema Bibliotecario di Ateneo, che prevedono di garantire il consolidamento e lo sviluppo dei servizi centrali del Sistema e in particolare della Biblioteca Digitale, di proseguire nell'accorpamento fisico delle biblioteche e di continuare con l'attuale organizzazione per Poli quando non sia possibile accorpate le attuali biblioteche disciplinari in una unica struttura, ridefinendo nel contempo le posizioni di responsabilità, è stato ridotto il numero delle biblioteche fisiche (da 38 unità del 2012 a 29 del 2017), sono stati uniformati e dove possibile accentrati i processi di back office per garantire un agevole e ampio accesso all'informazione scientifica da parte dell'utenza.

Utilizzando per il ridisegno organizzativo del Sistema Bibliotecario di Ateneo i medesimi criteri generali adottati per l'Amministrazione Centrale, pur tenendo conto della peculiarità delle attività proprie delle biblioteche, la nuova organizzazione del Sistema Bibliotecario è stata articolata in: Servizi Centrali di Sistema (organizzati in Ufficio Biblioteca Digitale e Ufficio Approvvigionamenti, contabilità e monitoraggio), Biblioteche Centrali e Poli Bibliotecari. Sono state quindi assegnate le posizioni di Direttore tecnico mediante selezione con procedure aperte di Job Posting e le posizioni di Responsabile di Settore o di Biblioteca

disciplinare con scouting focalizzato sul personale, anche di categoria C, che aveva partecipato alle suddette procedure di Job Posting.

Di seguito è rappresentato l'organigramma del Sistema Bibliotecario di Ateneo approvato con Decreto del Direttore Generale n. 1788 del 28 maggio 2018 (Figura 3.5).

Figura 3.5 Organigramma del Sistema Bibliotecario di Ateneo.



Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo

### 3.4.2. Helpdesk di Ateneo

A partire da marzo 2017 è stata avviata l'implementazione di un sistema online integrato di Help Desk per l'inoltro e la gestione delle richieste ("ticket") di supporto rivolte alle strutture di ateneo che erogano servizi. Da fine maggio 2017 è stato implementato anche il modulo di customer satisfaction per la raccolta del grado di soddisfazione dell'utente, contestuale alla chiusura di ogni singola richiesta.

A marzo 2018, a seguito del processo di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, c'è stata una prima fase di mappatura e conseguente ridefinizione delle "code tematiche" relative ai processi dell'Help Desk sugli Uffici, mentre nella seconda parte dell'anno, per rendere il sistema di ticketing più aderente alle necessità organizzative dell'Ateneo, si è proceduto ad adeguare le code tematiche ai Settori.

Di seguito sono riportati alcuni dati relativi all'utilizzo del sistema di ticketing in Ateneo nell'anno 2018<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Non sono stati presi in considerazione i ticket con stato annulled, removed e resolved

Tabella 3.12 Numero complessivo di ticket per Area organizzativa di destinazione

Area di destinazione del ticket	STATO DEL TICKET			
	Closed successful	Closed unsuccessful	Open/in verification/working in progress	Totale complessivo
Area Direzione generale	26		1	27
Area Affari generali e legali – AAGL	1.958	1	15	1.974
Area Comunicazione e marketing – ACOM	437		4	441
Area Didattica e servizi agli studenti – ADISS	5.265		160	5.425
Area Edilizia e sicurezza – AES	2.154	35	3.056	5.245
Area Finanza e programmazione – AFIP	6.254	17	243	6.514
Area Patrimonio, approvvigionamenti e logistica – APAL	3.712	3	279	3.994
Area Ricerca e rapporti con le imprese – ARRI	224		10	234
Area Risorse umane – ARU	1.469		105	1.574
Area Servizi informatici e telematici - ASIT	5.094	30	212	5.336
<b>Totale complessivo</b>	<b>26.593</b>	<b>86</b>	<b>4.085</b>	<b>30.764</b>

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

Tabella 3.13 Numero complessivo di ticket per ruolo dell'utente e per area di destinazione

AREA DI DESTINAZIONE	RUOLO UTENTE DEL TICKET						Totale complessivo
	PTA	DIRIG.	DOC	RIC	CEL	ALTRO RUOLO*	
Area Direzione generale	26					1	27
Area Affari generali e legali – AAGL	1.966		4	2		2	1.974
Area Comunicazione e marketing – ACOM	416		12	4		9	441
Area Didattica e servizi agli studenti – ADISS	5.347		32	15	1	30	5.425
Area Edilizia e sicurezza – AES	5.153	6	34	11		41	5.245
Area Finanza e programmazione – AFIP	6.478	2	14	8	1	11	6.514
Area Patrimonio, approvvigionamenti e logistica – APAL	3.932	10	29	2		21	3.994
Area Ricerca e rapporti con le imprese – ARRI	226		4	1		3	234
Area Risorse umane – ARU	1.490		48	26	2	8	1.574
Area Servizi informatici e telematici - ASIT	4.758	18	207	112	3	238	5.336
<b>Totale complessivo</b>	<b>29.792</b>	<b>36</b>	<b>384</b>	<b>181</b>	<b>7</b>	<b>364</b>	<b>30.764</b>

\*Per altro ruolo si intende assegnista, docente a contratto, dottorando, specializzando, tutor.

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

Tabella 3.14 Ticket per area di destinazione e struttura di provenienza del ticket

Struttura di provenienza del ticket	Aree di destinazione dei ticket										
	DIR. GEN.	AAGL	ACOM	ADISS	AES	AFIP	APAL	ARRI	ARU	ASIT	Totale
<b>AC</b>	20	1.353	179	1.720	795	1.430	3.109	31	297	2.970	11.904
<b>ALTRO*</b>		2	8	25	13	2	16		2	162	230
<b>BIBLIOTECHE</b>		2	4	2	232	97	59	1	92	124	613
<b>CENTRI</b>	1	56	113	17	198	474	134	3	72	230	1.298

<b>DIPARTIMENTI</b>	6	510	125	2.386	2.956	4.447	608	199	1.054	1.729	14.020
<b>POLI MULTIFUNZIONALI</b>		4			991	34	43		16	38	1.126
<b>SCUOLE</b>		47	12	1.275	60	30	25		41	83	1.573
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>1.974</b>	<b>441</b>	<b>5.425</b>	<b>5.245</b>	<b>6.514</b>	<b>3.994</b>	<b>234</b>	<b>1.574</b>	<b>5.336</b>	<b>30.764</b>

\*Si tratta di utenti la cui afferenza non è sempre mappata nel sistema di HD (docenti a contratto, dottorandi ecc.)

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

Per quanto riguarda il flusso interno dei ticket delle Aree dell'Amministrazione Centrale nel complesso i ticket gestiti sono stati 11.903.

Nella Tabella 3.15 sono riportati i ticket inviati da utenti degli uffici delle varie aree dell'AC che hanno come destinatario un'altra Area dell'AC e sono evidenziati in giallo i ticket inviati a Uffici della stessa Area di afferenza dell'utente. Questo fenomeno, dovuto a fattori molteplici e diversi a seconda dell'Area che viene considerata, rende esplicito come l'Help Desk non sia semplicemente un sistema di ticketing con un verso univoco (dalle strutture all'Amministrazione Centrale), ma un vero e proprio strumento in grado di delineare il workflow delle varie Aree Dirigenziali.

Tabella 3.15 Dettaglio ticket interni alle Aree dell'AC

Etichette di riga	DIR.GEN	AAGL	ACOM	ADISS	AES	AFIP	APAL	ARRI	ARU	ASIT	Totale
Area Direzione generale		46	1		82	60	211		5	94	499
Area Affari generali e legali – AAGL	4	89	25	48	44	60	244	8	38	194	754
Area Comunicazione e marketing – ACOM		75	3	6	107	287	647		13	257	1.395
Area Didattica e servizi agli studenti – ADISS		485	35	1.579	184	357	528	2	55	619	3.844
Area Edilizia e sicurezza – AES	2	63	1	1	51	24	237		12	128	519
Area Finanza e programmazione – AFIP		134	32	50	15	132	120	15	79	221	798
Area Patrimonio, approvvigionamenti e logistica – APAL		88	18	7	174	135	512		8	478	1.420
Area Ricerca e rapporti con le imprese – ARRI	5	76	45	8	18	107	268		31	231	789
Area Risorse umane – ARU	9	286	4	10	50	189	275	1	38	476	1.338
Area Servizi informatici e telematici - ASIT		18	14	8	71	68	97		18	282	576
<b>Totale AC</b>	<b>20</b>	<b>1.360</b>	<b>178</b>	<b>1.717</b>	<b>796</b>	<b>1.419</b>	<b>3.139</b>	<b>26</b>	<b>297</b>	<b>2.980</b>	<b>11.932</b>
<b>Ticket provenienti dalle Strutture decentrate</b>	<b>7</b>	<b>614</b>	<b>263</b>	<b>3.708</b>	<b>4.449</b>	<b>5.095</b>	<b>855</b>	<b>208</b>	<b>1.277</b>	<b>2.356</b>	<b>18.832</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>27</b>	<b>1.974</b>	<b>441</b>	<b>5.425</b>	<b>5.245</b>	<b>6.514</b>	<b>3.994</b>	<b>234</b>	<b>1.574</b>	<b>5.336</b>	<b>30.764</b>

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di gestione

Un elemento utile a verificare il buon funzionamento del sistema e del workflow è la durata con cui i ticket inoltrati dagli utenti vengono gestiti e chiusi dagli operatori responsabili.

La Tabella 3.16 riporta diversi parametri di analisi della durata dei ticket, sempre espressa in giorni lavorativi:

- A. durata intesa come tempo trascorso tra l'apertura del ticket e la sua presa in carico da parte di un operatore (misura significativa soprattutto per l'Area Edilizia e Sicurezza, in quanto la presenza di

- ditte esterne che devono svolgere il lavoro vero e proprio in caso di interventi di manutenzione rende complesso controllare l'intero processo);
- B. durata intesa come tempo trascorso tra l'apertura del ticket e la chiusura con successo del ticket (tempo medio di evasione della richiesta);
- C. durata intesa come tempo trascorso tra l'apertura del ticket e la chiusura con successo del ticket (tempo medio di evasione della richiesta), calcolata considerando i giorni formati soltanto dalle ore che formano la giornata lavorativa (09.00-17.00);
- D. durata intesa come tempo trascorso tra l'apertura del ticket e la sua chiusura o il 31 dicembre 2018 per i ticket non ancora evasi (in questo modo si ottiene una durata media di tutti i ticket creati nel 2018).

Tabella 3.16 Durata media dei ticket per Area

Area di destinazione dei ticket	Durata media tra data apertura e data prima presa in carico in giorni (A) *	Durata media tra data apertura e data chiusura in giorni (B) *	Durata media ore lavorative effettive in giorni (C) *	Durata media di tutti i ticket rapportata ai giorni lavorativi (D) *
Area Direzione generale	2,56	5,73	4,55	9,78
Area Affari generali e legali – AAGL	3,62	2,16	1,09	2,69
Area Comunicazione e marketing – ACOM	1,96	3,40	2,30	4,26
Area Didattica e servizi agli studenti – ADISS	1,81	3,75	2,55	5,55
Area Edilizia e sicurezza – AES	2,01	32,53	29,72	76,72
Area Finanza e programmazione – AFIP	1,49	6,83	5,52	8,42
Area Patrimonio, approvvigionamenti e logistica – APAL	2,97	9,39	7,98	12,87
Area Ricerca e rapporti con le imprese – ARRI	2,59	4,70	3,48	7,95
Area Risorse umane – ARU	2,91	7,17	5,78	10,79
Area Servizi informatici e telematici - ASIT	2,06	5,21	4,01	7,20
<b>Media complessiva</b>	<b>2,06</b>	<b>7,98</b>	<b>6,59</b>	<b>19,64</b>

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di gestione

Il sistema di Help Desk consente all'utente di esprimere la soddisfazione attraverso l'applicativo Limesurvey in seguito alla chiusura con successo del ticket.

Il grado di soddisfazione viene espresso su scala da 1 a 6 e nella tabella seguente è riportato l'indice di soddisfazione medio per Area e il tasso di risposta della survey di customer satisfaction.

Tabella 3.17 Numero e indice di soddisfazione dei ticket per Area

Area di destinazione dei ticket	N. ticket ricevuti	N. ticket "Chiusi con successo"	% ticket "Chiusi con successo"	N. ticket per cui è stato espresso un giudizio*	Grado di soddisfazione (media)*
Area Direzione generale	27	26	96,30%	7	5,00
Area Affari generali e legali – AAGL	1.974	1.958	99,19%	188	5,55
Area Comunicazione e marketing – ACOM	441	437	99,09%	127	5,80
Area Didattica e servizi agli studenti – ADISS	5.425	5.265	97,05%	404	5,72
Area Edilizia e sicurezza – AES	5.245	2.154	41,07%	169	4,99
Area Finanza e programmazione – AFIP	6.514	6.254	96,01%	587	5,41
Area Patrimonio, approvvigionamenti e logistica – APAL	3.994	3.712	92,94%	359	5,37
Area Ricerca e rapporti con le imprese – ARRI	234	224	95,73%	38	5,08
Area Risorse umane – ARU	1.574	1.469	93,33%	231	4,95
Area Servizi informatici e telematici - ASIT	5.336	5.094	95,46%	510	5,56
<b>Totale complessivo</b>	<b>30.764</b>	<b>26.593</b>	<b>86,44%</b>	<b>2.620</b>	<b>5,44</b>

\* Esclusi i ticket intrarea

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di gestione

### 3.5. Le politiche di sostenibilità

Nel 2018 l'Ateneo ha dato impulso ad una serie di politiche di sostenibilità e le ha tradotte in Linee e Obiettivi strategici, contenuti nel Piano Integrato della Performance, e in Obiettivi operativi, obiettivi concreti e misurabili del cui raggiungimento dar conto periodicamente agli stakeholders. Inoltre l'attenzione alla sostenibilità sarà esplicitamente inserita nello Statuto di Ateneo, così come gli strumenti per favorire l'attuazione della policy di sostenibilità. Accanto agli strumenti di pianificazione saranno affiancati quelli di monitoraggio e di rendicontazione periodica, con la stesura di report di sostenibilità. Alla luce della nuova riorganizzazione è stato inoltre previsto un ufficio di riferimento per il progetto UniPadova Sostenibile, l'Ufficio Public Engagement dell'Area Comunicazione e Marketing, che funge da coordinamento e promozione delle azioni di sostenibilità dell'Ateneo e di raccordo tra gli uffici e fra le persone che operano sui singoli temi, quali, ad esempio, l'Ufficio Ambiente e Sicurezza e l'Ufficio Facility ed Energy Management dell'Amministrazione Centrale, i Dipartimenti, i Centri, le reti nazionali e internazionali. La promozione delle azioni passa anche attraverso il raccordo, la selezione e l'analisi dei dati da utilizzare poi per i ranking, in particolare Green Metrics, per il Bilancio sociale e per il Bilancio di genere.

Per la parte relativa alle azioni di comunicazione sulla sostenibilità si parlerà dettagliatamente nel paragrafo dedicato alle attività di terza missione, qui si riportano le azioni trasversali attuate nel corso del 2018 e che hanno portato l'Ateneo di Padova **tra i top20 atenei al mondo per sostenibilità**.

Il 3 aprile 2019 sono stati infatti pubblicati i risultati della prima edizione dello University Impact Rankings, la classifica elaborata dalla testata internazionale Times Higher Education (THE) con l'obiettivo di evidenziare come il settore dell'Alta Formazione e Ricerca si stia avvicinando verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile indicati dall'ONU.

Lo scopo del ranking è di dare visibilità e porre l'attenzione sul contributo che le Università danno in termini di trasferimento di conoscenza e innovazione nei confronti della società, al di là quindi di quelli che sono i compiti istituzionali legati a didattica e ricerca, e su quelle attività che vengono ricondotte sotto l'espressione "Terza Missione" e che THE ha inteso valutare nella cornice degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU (SDGs).

L'Ateneo si è piazzato al sedicesimo posto a livello globale nell'Impact Ranking complessivo, elaborato sulla base dei risultati ottenuti con riferimento all'obiettivo 17 dell'ONU ("modalità di attuazione e partnership per il perseguimento degli SDG"), considerato come prerequisito indispensabile per la partecipazione al ranking, e dei migliori tre risultati ottenuti con riferimento agli altri SDG.

In particolare l'ateneo è risultato il 7° al mondo verso il perseguimento del quarto obiettivo ONU ("Istruzione di Qualità"), volto a fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva e a garantire opportunità di apprendimento per tutti. Su questo risultato ha influito in particolare lo spirito inclusivo e la capacità dell'Ateneo di attrarre studenti senza precedenti laureati in famiglia ("first generation students").

L'Ateneo si è poi posizionato al tredicesimo posto con riferimento al quinto obiettivo ONU ("Parità di Genere"), che mira a superare la disuguaglianza di genere, ritenuta uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo sostenibile, alla crescita economica e alla riduzione della povertà, grazie alle azioni intraprese negli ultimi anni, tra cui l'istituzione di un prorettorato alle relazioni culturali, sociali e di genere, la redazione del bilancio di genere e lo sviluppo di progetti e iniziative volti a sostenere le pari opportunità tra uomini e donne in tutte le sfere della vita accademica: dalla popolazione studentesca al personale docente e tecnico amministrativo, ai rapporti con la società. Per quanto riguarda l'ambito del terzo obiettivo ONU ("Salute e Benessere"), l'ateneo si è collocato al 37° posto mondiale, grazie all'impegno profuso a favore della salute pubblica e alle collaborazioni nazionali e internazionali sviluppate in tale ambito. L'Ateneo è risultato, infine, tra i primi 50 al mondo anche per l'obiettivo 9 ("Industria, innovazione e infrastrutture") volto a favorire investimenti in infrastrutture sostenibili e nella ricerca scientifica per una maggiore adozione di tecnologie pulite e rispettose dell'ambiente.

Tutti questi risultati eccellenti sono il riconoscimento degli sforzi compiuti dall'Ateneo nei diversi ambiti dello sviluppo sostenibile e soprattutto dell'avvio del progetto "UniPadova Sostenibile" e della redazione della "Carta degli impegni di sostenibilità 2018 – 2022", approvata con delibera n.172 del CdA del 19 giugno 2018, che recepisce l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. L'Ateneo di Padova ha contribuito a mettere a sistema politiche e attività già in essere nei diversi ambiti della sostenibilità promuovendo al proprio interno il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità previsti dalla Carta, nella consapevolezza che è compito anche dell'università contribuire alla creazione di nuovi modelli di sviluppo sociale, culturale, scientifico-tecnologico ed economico.



Ambiti	Azioni previste)	Principali Azioni strategiche di sostenibilità avviate nel 2018	Obiettivi Operativi 2018
<p><b>Risorse</b> Gestione responsabile delle risorse in relazione agli aspetti di disponibilità, economicità e impatto ambientale, scoraggiando lo spreco e promuovendo la riduzione dei consumi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SPP-Sustainable Public Procurement e Green Public Procurement: formazione degli operatori; attivazione di modalità di qualificazione/controllo dei fornitori e di selezione prodotti e servizi sostenibili. Redazione del Piano triennale degli acquisti green.</li> <li>- Raccolta differenziata: campagne di comunicazione mirate e formazione e-learning di personale, studentesse e studenti, società di servizi appaltanti al fine di incentivare ulteriormente la raccolta differenziata nelle strutture di Ateneo.</li> <li>- Riduzione del consumo di plastica: campagne di comunicazione mirate e approvvigionamento di prodotti biodegradabili e/o riciclabili.</li> <li>- Riduzione del consumo di carta e di toner: print management, digitalizzazione dei documenti, dematerializzazione.</li> <li>- Riciclo e riuso di prodotti e/o di loro componenti: attivazione di un sistema di gestione on line del materiale da dismettere.</li> <li>- Avvio di procedure di gestione interoperabile e sostenibile degli asset di Ateneo mediante applicazione del Building Information Modelling</li> </ul>	<p><b>RIFIUTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sviluppo di programmi di riciclaggio finalizzati al recupero di materiali, strumento per la diffusione ed la promozione di azioni di salvaguardia dell'ambiente. Promozione di politiche di sviluppo dell'economia circolare con il fine di riutilizzare i materiali in successivi cicli produttivi, riducendo al massimo gli sprechi.</li> <li>-Informazione e formazione continua (950 partecipanti ai corsi in 5 anni) al personale strutturato e agli studenti su raccolta, smaltimento e riciclaggio dei rifiuti e di altri materiali obsoleti prodotti nelle attività universitarie.</li> </ul>	<p><b>ARU/ASIT:</b> Fornire al personale strumenti digitalizzati per la gestione delle richieste che riguardano la prestazione lavorativa e gli eventi di carriera. Sono stati reingegnerizzati e informatizzati 10 processi tra cui la Procedura per la richiesta delle agevolazioni tasse universitarie e la Procedura per la rilevazione presenze/assenze.</p> <p><b>ASIT:</b> Aumentare la fruibilità esterna e in mobilità degli applicativi gestionali, rafforzando la sicurezza informatica e difesa perimetrale tramite l'acquisto, l'installazione, la configurazione e messa a regime di appliance hardware e software dedicate (acquisto di un'appliance di tipologia Waf, Web application firewall)</p> <p><b>CAB/CAM:</b> Open Access - applicazione del regolamento sull'accesso aperto di ateneo con particolare riferimento al numero di articoli inseriti nella piattaforma e analizzati per la validazione ai fini dell'open access. Il Sistema bibliotecario controlla e valida le pubblicazioni auto-archivate dagli autori in Padua Research Archive (PRA) per l'esposizione ad Accesso Aperto sul portale pubblico. Sono stati analizzati 4.433 articoli depositati nel PRA e ne sono stati validati per l'Accesso aperto 1.454.</p> <p><b>AAGL:</b> Adozione del voto elettronico in Ateneo e avvio della procedura a seguito dell'acquisizione del sistema Helios Voting. Il sistema di voto è stato utilizzato per 126 Elezioni per le rappresentanze degli studenti negli Organi maggiori e minori.</p> <p><b>ARRI, ASIT, CAB:</b> Progettazione e messa in opera di un servizio di supporto alla gestione dei dati usati per la ricerca allo scopo di consentire di rispondere alla richiesta della Commissione Europea per le ricerche finanziate con fondi pubblici ("Open Access by-default"). Il CAB ha sviluppato un prototipo di Research Data Repository "Research Data UniPadova" che permette l'auto-archiviazione di set di dati di qualsiasi formato con modalità FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) .</p> <p><b>ADISS: Digitalizzazione di processi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a1) immatricolazione degli studenti sia per i corsi di studio di primo livello ad accesso libero che, in fase di sperimentazione, per i corsi di studio postlauream</li> <li>a2) verbale di laurea, mediante l'apposizione della firma digitale sull'esame finale</li> </ul> <p>La prima ha permesso agli studenti di preiscriversi e immatricolarsi on line e ricevere tutta la documentazione necessaria via e-mail. La seconda innovazione ha permesso di certificare immediatamente il conseguimento del titolo oltre al risparmio di consumo di carta dei verbali e di ore uomo per l'inserimento nel DB studenti del voto finale di laurea. Queste innovazioni sono state attuate per 3 Scuole di Ateneo ( Economia e Scienze politiche, Psicologia e Scienze Umane)</p>

Ambiti	Azioni previste	Principali Azioni strategiche di sostenibilità avviate nel 2018	Obiettivi Operativi 2018
<p><b>Ambiente ed energia</b> Monitoraggio ed efficientamento energetico delle strutture di Ateneo, riduzione delle emissioni. Sensibilizzazione e coinvolgimento sui temi ambientali, energetici e del cambiamento climatico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carbon footprint: redazione di un documento di analisi delle emissioni di CO2 derivanti dalle attività di Ateneo e loro riduzione.</li> <li>- Carbon offsets: compensazione delle emissioni di gas serra che vengono prodotte dall'Ateneo.</li> <li>- Analisi delle performance ambientali ed efficientamento energetico dell'Ateneo: monitoraggio dei consumi elettrici e termici, ottimizzazione dei consumi tramite realizzazione di impianti fotovoltaici, illuminazione a led e introduzione di sistemi intelligenti di gestione dell'energia, riqualificazione impiantistica, utilizzo di fonti di energia rinnovabili e meno inquinanti e installazione di sistemi di regolazione e ottimizzazione dei consumi, definizione delle policy in materia di ecosostenibilità.</li> <li>- Certificazioni: certificazione LEED® - Leadership in Energy and Environmental Design e certificazione BREEAM in USE per edifici quali Palazzo Bo, Orto Botanico e Giardino della Biodiversità, nuovo Polo Umanistico di via Beato Pellegrino.</li> <li>- Valorizzazione e riqualificazione di aree verdi anche mediante mappatura partecipata e quantificazione ecologico-economica dei servizi ecosistemici e trasformazione in parchi urbani (es. via Campagnola, Padova; parco di villa Revelin Bolasco a Castelfranco Veneto - TV).</li> <li>- Partecipazione a eventi/campagne nazionali, quali Caccia al Kw e M'illumino di meno.</li> </ul>	<p><b>CARBON FOOTPRINT</b> Le politiche adottate, gli interventi realizzati, le campagne di sensibilizzazione e le ottimizzazioni contrattuali hanno permesso di ridurre l'impronta ecologica dell'Ateneo. Le emissioni medie per studente (circa 347 kgCO2) sono diminuite del 5,5% rispetto al 2017.</p> <p><b>CERTIFICAZIONE AMBIENTALE DEGLI EDIFICI</b> Si è avviato nel 2017 lo studio di fattibilità per la certificazione di alcuni edifici del nostro Ateneo con sistema BREEAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il Palazzo del Bo</li> <li>- l'Orto Botanico ed il Giardino della Biodiversità</li> <li>- il nuovo Polo Umanistico di via Beato Pellegrino</li> </ul> <p>Nel 2018 è stata ottenuta la certificazione per il Palazzo del Bo BREEAM In-Use International: 2015</p> <p><b>PIANO RAEE (Piano di raccolta e riciclo dei Rifiuti derivanti da Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche)</b> A settembre 2018 l'Ateneo ha firmato l'Accordo Quadro con il Consorzio Nazionale Raccolta e Riciclo COBAT per il ritiro a titolo gratuito di tutto il materiale RAEE dismesso nelle diverse strutture dell'Ateneo. In 6 mesi sono stati smaltiti e inviati al recupero 16000 Kg di RAEE.</p>	<p><b>APAL: SISTEMA DI PROCUREMENT DIGITALE</b> Miglioramento del ciclo degli Approvvigionamenti: Efficientamento delle procedure di acquisto mediante le seguenti attività, finalizzate ad una maggior aggregazione della spesa, alla dematerializzazione di tutte le procedure ed all'utilizzo di nuovi strumenti di negoziazione quali il Sistema dinamico di Acquisto (SDAPA):</p> <p><b>1) Sviluppo e attivazione del portale appalti per la gestione di gare dematerializzate</b> Dal 2018 è stato istituito il Portale Appalti UNIPD con cui sono state gestite 5 procedure e gare per l'affidamento di lavori, per la fornitura di beni, per l'affidamento di servizi di progettazione ecc. E' stato così completato il processo per la gestione di gare dematerializzate ed elettroniche di qualunque importo, sotto e sopra soglia, come previsto dalla normativa. I vantaggi sono la sostenibilità ambientale, la razionalizzazione dei processi, il monitoraggio e tracciabilità e la riduzione dei costi di processo.</p> <p><b>3) Promozione delle politiche del Piano GPP ((Green Public Procurement ) negli appalti.</b> Attivazione di procedure che prevedono nei documenti di gara sia il rispetto dei Criteri Ambientali minimi (CAM) sia, nei casi di scelta del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, ulteriori punti premianti attribuiti in base ad elementi di sostenibilità ambientale, come ad esempio il rispetto dei criteri ambientali minimi per l'acquisto di carta (previsti nel D.M. 4 Aprile 2013 del MATTM) , aspetti tecnici legati alla sostenibilità quali l'utilizzo di macchinari e/o attrezzature a basso consumo energetico e a basse immissioni inquinanti certificati e ulteriori requisiti ecologici certificati, rispetto a quelli minimi previsti dal Capitolato (ad esempio utilizzo di energia pulita o quantità di CO2 risparmiata). Tra i risultati ottenuti, appare prevalente la sensibilizzazione da parte del personale dell'Area, alla politica dei GPP negli appalti, soprattutto di servizi e forniture.</p> <p><b>AES: Riduzione dei consumi energetici.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sostituzione caldaie esistenti con modelli ad alto rendimento --&gt; Tra gennaio e aprile 2018 è stata svolta un'analisi degli impianti di riscaldamento su cui era necessario intervenire per aumentare i rendimenti e l'affidabilità al fine di ridurre i consumi e garantire la continuità di servizio. Sono stati sostituiti i generatori di calore a gas metano presso 8 edifici e ottimizzati i circuiti idraulici presso 4 edifici. La sostituzione delle caldaie, iniziata nel 2017, ha permesso di risparmiare il 25% di gas metano rispetto a prima delle riqualificazioni.</li> <li>2) Sostituzione lampade con modelli ad alta efficienza --&gt;Sostituzione di circa 4000 lampade, eliminazione di lampade ad incandescenza e riduzione dell'impiego di lampade a vapori o a scarica sostituendole con modelli a led.</li> <li>3) realizzazione rete controllo generatori termici centrali Nord Piovego e Agripolis --&gt; Già nei primi mesi del 2019 è stato possibile apprezzare i significativi risparmi energetici.</li> </ol>

Ambiti	Azioni previste	Principali Azioni strategiche di sostenibilità avviate nel 2018	Obiettivi Operativi 2018
<p><b>Mobilità e trasporti</b> Promozione di progetti di mobilità inclusiva e sostenibile, in collaborazione con i Comuni in cui ha sede l'Università di Padova e il territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spostamenti casa-lavoro di dipendenti, studentesse e studenti: analisi dei dati raccolti tramite il questionario e redazione del PSCL - Piano degli Spostamenti Casa Lavoro da promuovere con il Comune e con APS.</li> <li>- Promozione della ciclabilità e dei mezzi di trasporto a minor impatto ambientale, in collaborazione con il Comune di Padova.</li> <li>- Mappatura aggiornata delle barriere architettoniche e azione sulle priorità d'intervento individuate.</li> <li>- Incremento del telelavoro e avvio dello smart working, promozione dell'utilizzo di audio e videoconferenze al fine di ridurre gli spostamenti.</li> <li>- Creazione di un "Joint Laboratory" università-imprese per lo sviluppo di un distretto sulla mobilità elettrica: sviluppo di un nuovo distretto produttivo con competenze universitarie e aziende del territorio.</li> </ul>	<p><b>Come si muove la comunità universitaria:</b> indagine sugli spostamenti casa-università su 2.000 dipendenti, tra docenti e PTA, e più di 13.000 studenti per realizzare un progetto più ampio – il Piano degli spostamenti casa-lavoro (e casa-studio) – che prevede una serie di azioni coordinate sul tema della mobilità.</p> <p><b>Padova University Mobility Challenge:</b> L'Ateneo e Unismart, in collaborazione con E.ON, hanno indetto un contest di idee aperto a tutta la comunità universitaria per progettare una nuova mobilità cittadina. Ha vinto il progetto UniOne, un'app che integra il car pooling e il bike sharing per offrire una mobilità conveniente e rispettosa dell'ambiente.</p> <p><b>Night Bus:</b> Dal 19 gennaio 2019 è a disposizione di studentesse e studenti e della cittadinanza Night Bus, un servizio di Busitalia Veneto, finanziato da Comune e Università di Padova, che permette l'utilizzo del trasporto pubblico locale in orario notturno e in area urbana. Tramite l'app Night Bus è possibile prenotare la propria corsa, indicando le fermate di partenza e di arrivo, e pagando a bordo la tariffa di €1,50 a passeggero.</p> <hr/> <p><b>Abbonamento ai mezzi pubblici:</b> Per favorire l'accesso ai trasporti pubblici da parte dei dipendenti e facilitare il tragitto casa-lavoro l'Ateneo si impegna ad anticipare l'importo totale degli abbonamenti annuali (a Busitalia, Trenitalia, ACTV, MOM) richiesti dai dipendenti, che possono fruire della riduzione prevista sull'abbonamento annuale e rimborsare l'importo tramite trattenute mensili dallo stipendio.</p> <p><b>Accordo welfare 2018 - abbonamenti a trasporti pubblici:</b> Le risorse che Unipd ha dedicato al welfare (sulla base della Contrattazione Collettiva) sono pari ad 1 milione di euro dei quali 300 mila euro destinati al finanziamento della mobilità sostenibile, cioè al rimborso fino ad un massimo del 50% delle spese sostenute per l'acquisto di abbonamenti a mezzi di trasporto pubblico locale, regionale e interregionale utilizzati, anche cumulativamente, per il tragitto casa/lavoro.</p> <hr/> <p><b>In Ateneo, macchine self-service per l'emissione di biglietti ferroviari:</b> l'Ateneo ha siglato con Trenitalia un accordo per il posizionamento di emittitrici self-service di biglietti ferroviari all'interno di spazi dell'Università.</p> <p><b>Goodbike Padova - Bike sharing:</b> è il servizio di bike sharing che permette la distribuzione automatica di biciclette pubbliche. L'accordo prevede che personale e studenti dell'Ateneo, tramite l'utilizzo del proprio badge, possano accedere al servizio acquisendo il proprio abbonamento sul portale on-line e abbiano uno sconto sul costo.</p> <p><b>Car sharing Padova:</b> è un servizio gestito da APS Holding che mette a disposizione degli iscritti una flotta di veicoli pronti per l'uso, pagando solo l'utilizzo effettivo del veicolo con tariffe agevolate e sconti sugli abbonamenti.</p> <p><b>Telelavoro:</b> forma di flessibilità lavorativa promossa allo scopo di conciliare le esigenze familiari e lavorative e di contenere gli spostamenti riducendo le emissioni.</p> <p><b>Accompagnamenti per persone con disabilità:</b> per studenti e dipendenti con disabilità è attivo un servizio di accompagnamento finalizzato a consentire a tutti il normale svolgimento delle attività di studio e lavoro.</p> <p><b>Noleggio di veicoli ibridi:</b> nell'ambito del rinnovamento del parco auto, si è scelto il noleggio di veicoli ibridi, che consente di ridurre l'impatto ambientale contenendo le emissioni e l'inquinamento acustico.</p>	

Ambiti	Azioni previste	Principali Azioni strategiche di sostenibilità avviate nel 2018	Obiettivi Operativi 2018
<p><b>Benessere</b> Promozione di azioni volte a migliorare salute e benessere delle persone che vivono l'ateneo e a favorire la conciliazione vita-lavoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progettazione del Piano di welfare di Ateneo che raccoglie tutti gli interventi già in essere e futuri (assistenza sanitaria integrativa, contributi per le spese di trasporto, contributi per i servizi educativi...).</li> <li>- Promozione del lavoro flessibile tramite la predisposizione di spazi per lo smart working e l'ampliamento del regolamento sul telelavoro.</li> <li>- Realizzazione e monitoraggio del Piano delle Azioni previste per il periodo 2017/2019 nell'ambito dell'accreditamento EU-HRS (Human Resources Strategy for Researchers) per migliorare le condizioni di lavoro di tutti i ricercatori che lavorano nell'Ateneo.</li> <li>- Indagini per monitorare il livello di benessere delle persone che vivono l'Ateneo e le esigenze di conciliazione vita-lavoro. Predisposizione di piani di miglioramento in particolare per quanto riguarda le misure a sostegno della genitorialità e l'agevolazione nell'accesso agli asili nido.</li> <li>- Strutturazione integrata dei servizi di counseling e supporto psicologico per studenti e studentesse e per il personale (SCUP) e dei servizi di tipo medico per studenti e studentesse e per il personale.</li> <li>- Organizzazione di attività di sport e benessere per il personale quali yoga, tai chi chuan, mindfulness, pilates, Dipartimentiadi e delle attività agonistiche di Ateneo degli studenti quali la sfida remiera, Lion Cup, Mille e una vela cup.</li> <li>- Implementazione del programma già attivo "studente-atleta" per una miglior conciliazione della carriera sportiva agonistica con il percorso universitario.</li> <li>- Attivazione di percorsi di promozione dell'attività fisica e promozione di politiche di Corporate Wellness per il benessere lavorativo dei dipendenti.</li> <li>- Attivazione di percorsi di educazione alimentare sostenibile, con prodotti del territorio, sia per studentesse e studenti che per dipendenti (Progetto Educchef).</li> </ul>	<p><b>University Corporate Wellness</b> Il servizio, erogato dal Dipartimento di Scienze biomediche (DSB), ha lo scopo di migliorare il benessere fisico del personale attraverso la valutazione della postura e lo stato di forma fisica della persona, fornendo indicazioni per un'attività fisica personalizzata.</p> <p><b>Tesseramento CUS:</b> L'Ateneo garantisce il tesseramento gratuito al CUS a studenti, dottorandi e specializzandi, assegnisti di ricerca e al personale docente e tecnico-amministrativo e CEL che vorrà iscriversi.</p> <p>Connesso all'<b>obiettivo strategico "Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti"</b>, sono collegate anche azioni di counseling per studenti e dipendenti e la presa in carico da parte dei servizi di assistenza psicologica SAP e APAD (che sono stati unificati nel Centro di Ateneo SCUP, istituito ad ottobre 2018).</p> <p>A partire da aprile 2017 nell'ambito dei <b>progetti di benessere e sport</b> sono stati avviati corsi di Yoga e successivamente di Tai Chi Chuan. Nel corso del 2018, visto il positivo riscontro delle iniziative e l'elevato interesse da parte del personale, tali corsi sono stati riproposti e a questi si è aggiunto anche il corso di Mindfulness.</p>	<p><b>ARU: Predisporre un piano di welfare che trasformi l'attuale sistema di erogazione di "provvidenze", contributi e servizi in un insieme di iniziative volte a incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia</b></p> <p>Il piano welfare di Ateneo ha consentito lo stanziamento di 1 milione di euro di cui una parte (circa € 700.000) destinata alla stipula di una polizza per l'assistenza sanitaria dei dipendenti e la restante parte a favore della mobilità sostenibile e per la creazione di un "conto welfare", che richiederà la revisione dei regolamenti per l'erogazione dei benefici economici e per l'erogazione di contributi per servizi educativi. La stesura del capitolato di appalto per la gara della polizza sanitaria e la successiva gara bandita a dicembre non hanno dato gli esiti sperati e non sono pervenute offerte entro la scadenza fissata. Una nuova gara verrà bandita nel 2019.</p>

Ambiti	Azioni previste	Principali Azioni strategiche di sostenibilità avviate nel 2018	Obiettivi Operativi 2018
<p><b>Pari opportunità e parità di genere</b> Promozione del gender mainstreaming, della parità di genere e del rispetto delle differenze nelle carriere scientifiche, nello studio e nel lavoro. Impegno per l'eliminazione di discriminazioni, stereotipi e violenza di genere.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stesura del Piano di Azioni Positive 2018-2020, per la promozione della parità di genere e la conciliazione vita-lavoro per corpo studentesco, docenti e PTA e implementazione delle azioni in esso contenute.</li> <li>- Istituzione del "Centro di Ateneo Elena Cornaro" (CAEC) per la ricerca e la formazione sui saperi, le culture e le politiche di genere.</li> <li>- Apertura di un general course sulle tematiche di genere, in collaborazione con il progetto internazionale UniTwin dell'UNESCO dedicato a donne, media e ICT.</li> <li>- Azioni di orientamento e mentoring per incremento della presenza femminile nelle discipline STEM.</li> <li>- Implementazione delle linee guida per un linguaggio amministrativo e istituzionale attento alle differenze di genere.</li> <li>- Attività di formazione e sensibilizzazione per e con istituzioni e realtà del territorio.</li> <li>- Attività di monitoraggio e controllo da parte del CUG - Comitato Unico di Garanzia e redazione del Bilancio di Genere dell'Università di Padova.</li> </ul>	<p><b>Piano di Azioni Positive (PAP) - triennio 2018-2020:</b> documento predisposto dal CUG che pone attenzione specifica al benessere lavorativo, al bilanciamento vita-lavoro, al sostegno alle carriere e al potenziamento della conoscenza attraverso mirate azioni di formazione specifica e continua, analizzando come la prospettiva di genere intersechi tutte le altre differenze presenti nell'Ateneo così come nella società.</p> <p><b>Parole e azioni per la parità di genere:</b> L'Università di Padova lavora per favorire il benessere, eliminare discriminazioni, violenza e stereotipi legati al genere con azioni istituzionali e interventi culturali e di formazione. Numerosi sono stati gli incontri per promuovere la parità di genere, anche in occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, tra i quali '8 marzo diffuso', 'Equality talks', 'Progetto NERD? Non È Roba per Donne?', Nobel Lecture di Leymah Gbowee.</p>	<p><b>ACOM: -Progetto UniPadova Sostenibile e Bilancio di genere</b> - Coordinamento dei progetti, reportistica e definizione degli impegni di sostenibilità e di genere. Gli impegni di sostenibilità sono declinati attraverso il supporto ad azioni per l'Inclusione, la Salute e il Benessere, le Pari opportunità e la parità di genere. L'Università di Padova ha realizzato l'aggiornamento 2017 del Bilancio di Genere che contiene dati, laddove disponibili, aggiornati a settembre 2018.</p>
<p><b>Educazione</b> Promozione di una didattica inclusiva, e aperta a tutte le componenti della comunità del territorio. Strategie di orientamento in ottica di continuità formativa e Long life learning Scuola-Università-Lavoro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corso trasversale e-learning sui temi della sostenibilità da proporre a tutti i livelli dell'istruzione universitaria, con riconoscimento di crediti formativi aggiuntivi.</li> <li>- Divulgazione e insegnamento nelle scuole primarie e secondarie sui temi della sostenibilità e inclusione.</li> <li>- Rilevamento degli insegnamenti che attengono ai 17 SDGs con inserimento nel syllabus, a partire dai corsi dell'AA 2018/19.</li> <li>- Promozione fra gli studenti degli insegnamenti dedicati al tema della sostenibilità, quali ad esempio "Energia e Sostenibilità nel XXI secolo", proposto dal Centro Levi-Cases di economia e tecnica dell'energia.</li> <li>- Introduzione del tema della sostenibilità nella formazione permanente degli insegnanti attraverso la rete RUIAP (Rete Università Italiane per l'Apprendimento Permanente). Corsi di alta formazione per aggiornamento e formazione continua degli insegnanti rivolto ai docenti di scuola dell'infanzia e primaria; scuola secondaria di I e II grado.</li> <li>- Promozione di modelli di blended learning nella formazione degli insegnanti per la sostenibilità del bilanciamento di tempi di lavoro-studio e tempi di vita (work life balance).</li> </ul>	<p><b>Il Centro Levi-Cases di Economia e Tecnica dell'Energia</b> propone l'insegnamento "<b>Energia e Sostenibilità nel XXI secolo</b>", un insegnamento "trasversale" per tutti gli studenti dei corsi di laurea magistrale al fine di contribuire alla formazione di una cultura della sostenibilità (declinati in relazione agli agenti coinvolti come consumatori e come produttori) nelle scelte di consumo e produzione di energia con particolare attenzione agli effetti sull'ambiente e sul clima, nonché ai relativi impatti sociali.</p>	

Ambiti	Azioni previste	Principali Azioni strategiche di sostenibilità avviate nel 2018	Obiettivi Operativi 2018
<p><b>Reti nazionali e internazionali</b></p>	<p>- Partecipazione attiva alle Reti nazionali e internazionali maggiormente accreditate. Le principali reti nazionali di riferimento sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RUS - Rete delle Università Sostenibili (Gruppi di lavoro: mobilità rifiuti, energia, cambiamenti climatici, educazione).</li> <li>• ASViS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile.</li> </ul> <p>Le reti internazionali di interesse sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GGKP - Green Growth Knowledge Platform</li> <li>• UN - Global Compact (United Nations Global Compact)</li> <li>• Climate-Kic.</li> </ul> <p>- Trasferimento tecnologico, innovazione, avvio di start up innovative per la creazione di opportunità di crescita economica e lavorative per i laureati dell'Ateneo.</p> <p>- Partecipazione alle reti internazionali di università (European University Association, Coimbra Group, Venice International University) sulle azioni relative ai temi della sostenibilità.</p> <p>- Sviluppo di accordi bi- e multi-laterali con istituzioni e atenei a livello internazionale nell'ambito dei temi della sostenibilità.</p>	<p><b>Il Festival dello Sviluppo sostenibile</b>, promosso dall'Alleanza italiana per lo Sviluppo sostenibile (ASViS), è un'iniziativa di sensibilizzazione e di elaborazione culturale e politica pensata per richiamare l'attenzione sui 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile e sulle dimensioni trasversali che caratterizzano l'Agenda 2030 e contribuire a stimolare il percorso verso uno sviluppo pienamente sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale.</p> <p>L'Ateneo ha partecipato al Festival con un ricco cartellone di eventi e iniziative promosse e organizzate da tutte le sue componenti (docenti, associazioni studentesche, dipendenti e strutture dell'Ateneo), con l'obiettivo di dialogare con la cittadinanza sui temi dei 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile.</p> <p>L'Università di Padova ha sottoscritto la Higher Education Sustainability Initiative delle Nazioni Unite – HESI, e partecipa alla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile – RUS.</p>	
<p><b>Ricerca</b></p>	<p>- Valorizzazione e promozione di linee di ricerca trasversali, focalizzate sulle tematiche legate allo sviluppo sostenibile, condotte da team di ricerca interdisciplinari.</p> <p>- Valorizzazione e promozione di proposte progettuali e di ricerche in atto che intendano affrontare con approccio innovativo e di frontiera le sfide della sostenibilità declinate nei 17 SDGs dell'agenda europea.</p> <p>- Partecipazione a bandi per progetti di ricerca orientati alla promozione della parità di genere.</p> <p>- Avvio di un'attività di monitoraggio volta a mettere a sistema tutti i risultati della ricerca prodotta in Ateneo sui temi dello sviluppo sostenibile.</p> <p>- Potenziamento di collaborazioni con i principali centri e comunità di ricerca nazionali e internazionali impegnati sui temi della sostenibilità ambientale e sociale a livello nazionale e internazionale (ad es. Climate Kic, comunità europea di conoscenza e innovazione verso la sostenibilità, acceleratore per studenti e studenti, idee).</p> <p>- Lancio di scuole e workshop destinati a studenti di dottorato e a giovani ricercatori che disegnino una formazione alla ricerca di frontiera, interdisciplinare e intersettoriale, orientata alle sfide globali e guidata dai 17 SDGs dell'agenda europea.</p> <p>- Avvio di seminari di formazione e di orientamento ai principi della Ricerca e Innovazione Responsabili ( RRI).</p> <p>- Istituzione di premialità per chi sviluppa ricerca nell'ambito del trasferimento di saperi e buone pratiche tra Università e territorio.</p>		

Ambiti	Azioni previste	Principali Azioni strategiche di sostenibilità avviate nel 2018	Obiettivi Operativi 2018
<p><b>Condivisione di saperi e buone pratiche tra Università e territorio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo di collaborazioni con istituzioni pubbliche e private nazionali e internazionali e coordinamento locale sui territori delle sedi dell'Università di Padova</li> <li>- Istituzione di un tavolo permanente che coordini le iniziative e le buone pratiche condivise dai diversi attori e che dia visibilità a tutte le iniziative;</li> <li>- Creazione di un "archivio di buone pratiche" che diventi modello e spunto per la società.</li> <li>- Coordinamento con i Comuni sui progetti culturali e ambientali attraverso un pool di manager (energy, mobility, sustainability, carbon manager).</li> <li>- Valorizzazione e apertura al territorio del patrimonio artistico, culturale, librario, museale e dei parchi storici dell'Università di Padova.</li> <li>- Collaborazioni con il mondo del lavoro, quali ad esempio Unismart Padova Enterprise.</li> <li>- Contest di Ateneo: coinvolgimento di studenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo e partner industriali nella soluzione di problemi ambientali e tecnologici (mobilità, riqualificazione energetica, gestione dei rifiuti...).</li> </ul>	<p>Nel 2018 il <b>Centro Levi-Cases dell'Università di Padova</b>, come interlocutore con gli enti e le aziende del territorio su questioni energetiche e come divulgatore di cultura in campo energetico, ha realizzato una serie di iniziative per approfondire i temi dell'energia e dello sviluppo sostenibile</p>	<p><b>AFIP: Implementazione di azioni che aumentino la visibilità dell'Ateneo favorendo anche la capacità di fundraising</b> attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Integrazione delle azioni di sostenibilità nel ciclo delle performance</li> <li>b) Implementazione di cruscotti ad hoc a supporto del fund raising</li> <li>c) pubblicazione materiale informativo per tipologia di donatori</li> </ul> <p>Gli obiettivi di sostenibilità sono stati integrati nel Piano delle performance e dalla programmazione 2019 è stata data evidenza delle azioni in materia di terza missione. La normativa fiscale in materia di agevolazioni è stata pubblicata sul sito in corrispondenza delle informazioni sul Fund raising. Il cruscotto non è stato implementato in quanto si è deciso di ricorrere a un fornitore esterno per la gestione delle donazioni e delle correlate rendicontazioni.</p> <p><b>ACOM: Gestione dell'Orto Botanico e di Villa Bolasco:</b> La gestione delle visite gode già di una strutturazione consolidata, sia per le modalità di prenotazione che per le modalità di erogazione dei servizi. Nel 2018 i visitatori sono stati 187.959, il 4% in più rispetto al 2017.</p>
<p><b>Comunicazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stesura di un piano di comunicazione sulle policy e le azioni di sostenibilità in Ateneo.</li> <li>- Promozione delle iniziative e delle azioni dell'Ateneo in tema di sostenibilità attraverso i canali mediatici tradizionali (stampa e mass media) e i canali social di ateneo (Facebook, Instagram, Youtube, ...).</li> <li>- Predisposizione di un calendario di eventi sulla sostenibilità e partecipazione ad eventi organizzati dalle reti nazionali e internazionali.</li> <li>- Promozione delle iniziative ed eventi nazionali e internazionali attinenti gli SDGs e alla sostenibilità.</li> <li>- Individuazione del logo del progetto UniPadova Sostenibile.</li> <li>- Attivazione della email sostenibilita@unipd.it .</li> <li>- Pubblicazione di una sezione dedicata sostenibilità nel sito di Ateneo.</li> <li>- Adeguamento linguistico (in primis, in inglese) degli strumenti di comunicazione interni per consentire a studenti, ricercatori e ospiti internazionali di essere informati e partecipare alle iniziative di Ateneo.</li> </ul>		<p><b>ACOM: -Progetto UniPadova Sostenibile e Bilancio di genere - Coordinamento dei progetti, reportistica e definizione degli impegni di sostenibilità e di genere. Gli impegni di sostenibilità sono declinati attraverso il supporto ad azioni per l'Inclusione, la Salute e il Benessere, le Pari opportunità e la parità di genere.</b></p> <p>Il progetto "UniPadova Sostenibile" è diventato un contenitore catalizzatore di iniziative finalizzate ad una cultura della sostenibilità.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) E' stata approvata la <b>Carta degli Impegni di Sostenibilità (2018-2022)</b> che definisce le linee e gli ambiti di azione dell'Ateneo per promuovere la sostenibilità a tutti i livelli</li> <li>b) Il <b>Report di Sostenibilità e il Bilancio sociale</b>, dopo un'indagine preliminare e un'analisi sull'utilizzo degli strumenti di rendicontazione, si è deciso di posticiparli al 2019, con l'idea di allinearli con la rendicontazione sulla sostenibilità e con la raccolta</li> </ul>

<p><b>Monitoraggio e rendicontazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoraggio dei consumi idrici, elettrici, di carta, della produzione di rifiuti e della misurazione delle emissioni in termini di sostenibilità ambientale ed economica e per il miglioramento continuo delle prestazioni.</li> <li>- Rendicontazioni periodiche, stesura di report di sostenibilità (baseline 2017), Bilancio economico, Bilancio di Genere e Bilancio Sociale, anche al fine di produrre miglioramento dei posizionamenti nei ranking, in modo particolare nel Ranking GreenMetric</li> </ul>	<p>dati necessaria per i ranking in tema di sostenibilità (GreenMetrics e THE Impact Ranking, specificamente dedicato ai 17 SdGs), in modo da ottimizzare anche il lavoro degli uffici e delle strutture coinvolte</p> <p>c) E' stato realizzato l'aggiornamento 2017 del <b>Bilancio di Genere</b> con i dati, laddove disponibili, aggiornati a settembre 2018.</p> <p>e) E' stata pubblicata la <b>sezione UniPadova Sostenibile</b> nel sito di Ateneo (anche nella versione inglese), secondo le linee di azione della Carta degli Impegni di Sostenibilità, che viene alimentata con le azioni realizzate nei vari ambiti. Le azioni, gli eventi e le notizie in tema di sostenibilità vengono rilanciate anche nei canali social di Ateneo. Con il passaggio dai magazine di Ateneo al Bolive, avvenuto a fine maggio 2018, la linea editoriale ha quotidianamente affrontato i temi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica, garantendo un'attenzione costante - quotidiana - ai risultati della ricerca e alle voci più autorevoli dell'Ateneo, e non solo, sui temi individuati dall'Agenda 2030.</p> <p>f) Nella classifica di <b>GreenMetric</b> l'università di Padova è risalita di cinquanta posizioni (dal 365° posto del 2017 al 313° del 2018) su scala globale, nonostante la partecipazione di 100 nuovi Atenei rispetto all'anno scorso.</p>
--	--	--



### 3.6. Rapporto con gli stakeholder e indagini di benchmarking

L'Università di Padova è da sempre molto attenta alla rilevazione della soddisfazione degli utenti esterni ed interni e si adopera affinché il rapporto di trasparenza e fiducia con gli stakeholder sia alimentato dalla disponibilità continua di tutte le informazioni utili relative ad un'efficace erogazione dei servizi, alle strutture, all'istituzione nel suo complesso e al suo funzionamento.

L'Ateneo ha quindi continuato a riproporre le seguenti indagini:

- *Indagini di customer satisfaction*, relativa all'efficacia percepita dai docenti, dal personale tecnico amministrativo e dagli studenti condotta nell'ambito del progetto Good Practice;
- *Indagine sul Clima organizzativo* che è un'indagine sul personale dipendente volta a rilevare diverse dimensioni legate al livello di benessere organizzativo e al grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché alla rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico. L'art. 20 c.3 del d.lgs. 33/2013 che prevedeva l'obbligo di pubblicazione dei dati relativi al Benessere Organizzativo è stato abrogato dal d.lgs 97/2016: tuttavia l'ateneo ha deciso di continuare a promuovere tale indagine perché crede nella valenza informativa ai fini di attuare politiche e strategie di miglioramento del benessere al proprio interno;
- *Indagine sulla soddisfazione dell'utenza studentesca delle biblioteche* che il Centro di Ateneo per le Biblioteche ha rilevato per misurare la soddisfazione sui servizi offerti dal Sistema Bibliotecario;
- *Indagine sull'opinione degli studenti e delle studentesse* per rilevare il grado di soddisfazione media complessiva sulle attività didattiche.

#### 3.6.1. Progetto Good Practice

Nell'a.a. 2018/19 l'Ateneo ha rinnovato la propria adesione al progetto *Good Practice* (GP), giunto alla sua quindicesima edizione (la quattordicesima che vede Padova come partecipante), con l'obiettivo di incentivare un monitoraggio costante della *performance* organizzativa e un miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia dei propri servizi amministrativi. Il progetto, coordinato dal Politecnico di Milano (MIP), nell'ultima edizione ha visto 37 partecipanti (4 Scuole Superiori e 33 Atenei)<sup>9</sup>.

Le tradizionali rilevazioni di efficienza e di efficacia, oggettiva e percepita sono realizzate con la metodologia del *benchmarking* che, tramite la misurazione e la comparazione delle prestazioni di costo e di qualità dei servizi di supporto offerti dagli atenei partecipanti, intende fornire elementi conoscitivi a supporto della gestione del ciclo della *performance*.

L'adesione dell'Ateneo assume particolare rilevanza in quanto il posizionamento rispetto agli altri atenei e la variazione nel tempo della sua *performance* sono parte fondante del nuovo modello di valutazione, che li annovera esplicitamente tra i parametri per la misurazione degli obiettivi.

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

<sup>9</sup> Scuola IMT Alti Studi – Lucca, SISSA – Trieste, Scuola Normale Superiore di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Università degli Studi di Milano-Bicocca, Università degli Studi di Padova, Università degli Studi di Palermo, Università degli Studi di Parma, Università degli Studi di Pavia, Istituto di Architettura di Venezia (IUAV), Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Politecnico di Bari, Politecnico di Milano, Università degli Studi del Salento, Politecnico di Torino, Università degli Studi di Sassari, Università "Ca' Foscari" di Venezia, Università degli Studi di Siena, Università degli Studi del Piemonte Orientale, Università degli Studi di Bologna, Università degli Studi di Torino, Università degli Studi di Trento, Università degli Studi di Cassino, Università degli Studi di Udine, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Urbino, Università degli Studi di Ferrara, Università degli Studi di Verona, Università degli Studi di Firenze, Università degli Studi Insubria Varese-Como, Università degli Studi di Messina, Università per Stranieri di Perugia, Università degli Studi di Catania, Università degli Studi di Salerno, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, Università degli Studi di Bergamo, Università degli Studi di Genova.

personale; infrastrutture; ricerca; biblioteche e musei. La rilevazione, basata sull'*Activity Based Costing*, evidenzia in primo luogo il costo totale del servizio (i costi sono rappresentati prevalentemente dai costi delle risorse umane dedicate), per giungere alla determinazione del costo unitario del servizio, mediante l'utilizzo di specifici *driver*. Oltre ai costi del personale dipendente, vengono rilevati anche quelli sostenuti per l'acquisizione di servizi esterni, nonché di collaboratori.

Le rilevazioni di *customer satisfaction* sono condotte sui seguenti gruppi di utenti: studenti/esse del primo anno, studenti/esse di anni successivi al primo, docenti/dottorandi/assegnisti (DDA) e PTA. I questionari sono stati elaborati attraverso un approccio partecipativo degli atenei e sono stati somministrati con modalità *online* (piattaforma Limesurvey).

In relazione all'efficacia percepita, hanno partecipato alla rilevazione della *customer satisfaction* sui servizi amministrativi dell'Ateneo patavino quasi 5.300 studenti e studentesse, oltre 1.500 fra docenti, assegnisti/e e dottorandi/e e più di 850 PTA. Nella Tabella 3.18 è riportato un confronto fra i tassi di compilazione dei questionari delle ultime tre edizioni del progetto *Good Practice*.

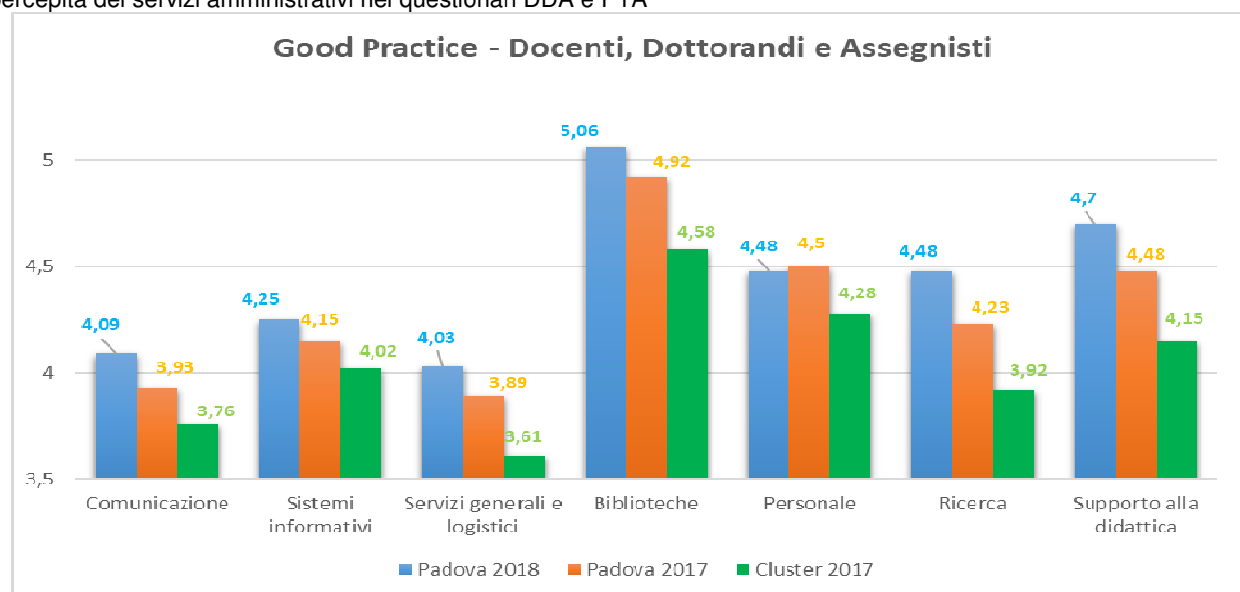
Tabella 3.18 Indagine Good Practice 2018: numero di rispondenti all'indagine per categoria con relativa percentuale sul totale nell'Ateneo di Padova e confronto con GP2017 e GP2016

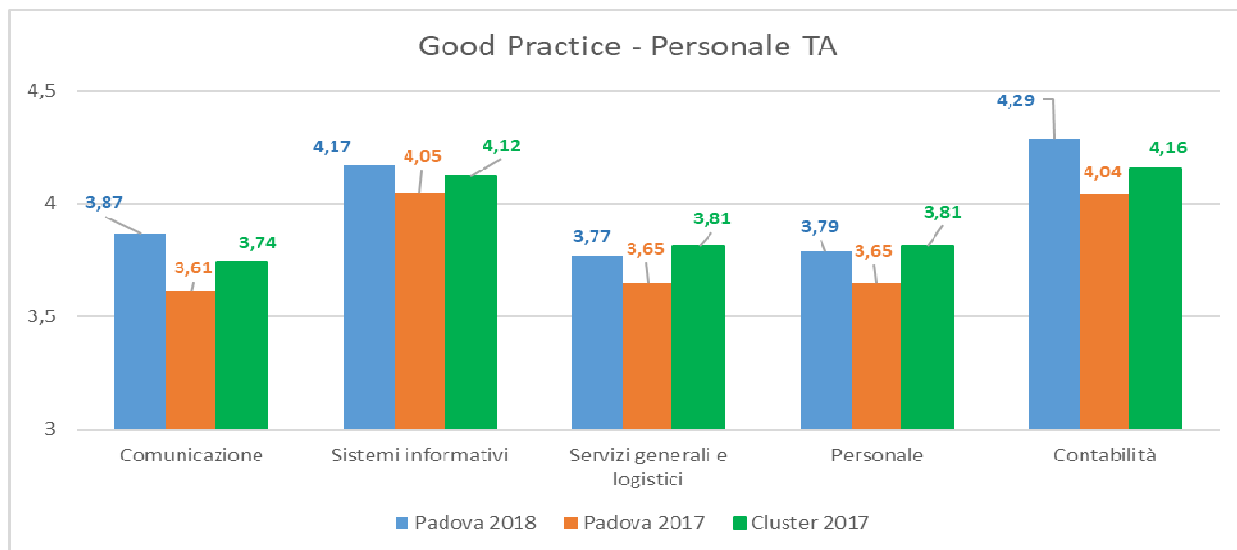
Tipologia personale	GP2018		GP2017		GP2016	
	N.	% rispondenti	N.	% rispondenti	N.	% rispondenti
Studenti I Anno di corso	1.424	11,0%	1.491	14%	1.191	11%
Studenti anni successivi al primo	3.863	8,1%	3.949	8%	4.033	8%
DDA	1.506	36,0%	1.296	31%	1.324	31%
PTA	858	38,6%	1.053	46%	1.067	48%

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

Di seguito si riporta una sintesi dei principali risultati di Customer Satisfaction di Padova per l'anno 2018, rapportati a quelli del 2017 dell'Ateneo e degli atenei del gruppo di confronto (Padova rientra nel cluster dei mega-atenei, insieme a Bologna, Catania, Firenze, Milano, Palermo, Politecnico di Milano, Roma-La Sapienza e Torino).

Grafico 3.3 Progetto Good Practice 2018: sintesi del posizionamento dell'Ateneo rispetto alle performance di efficacia percepita dei servizi amministrativi nei questionari DDA e PTA

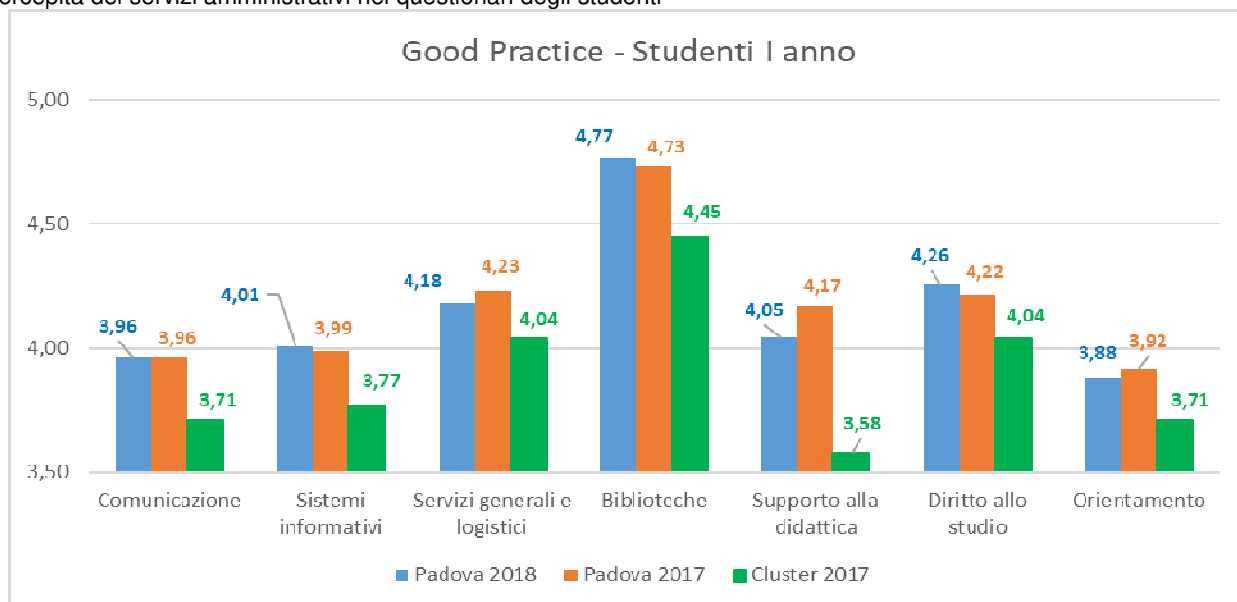


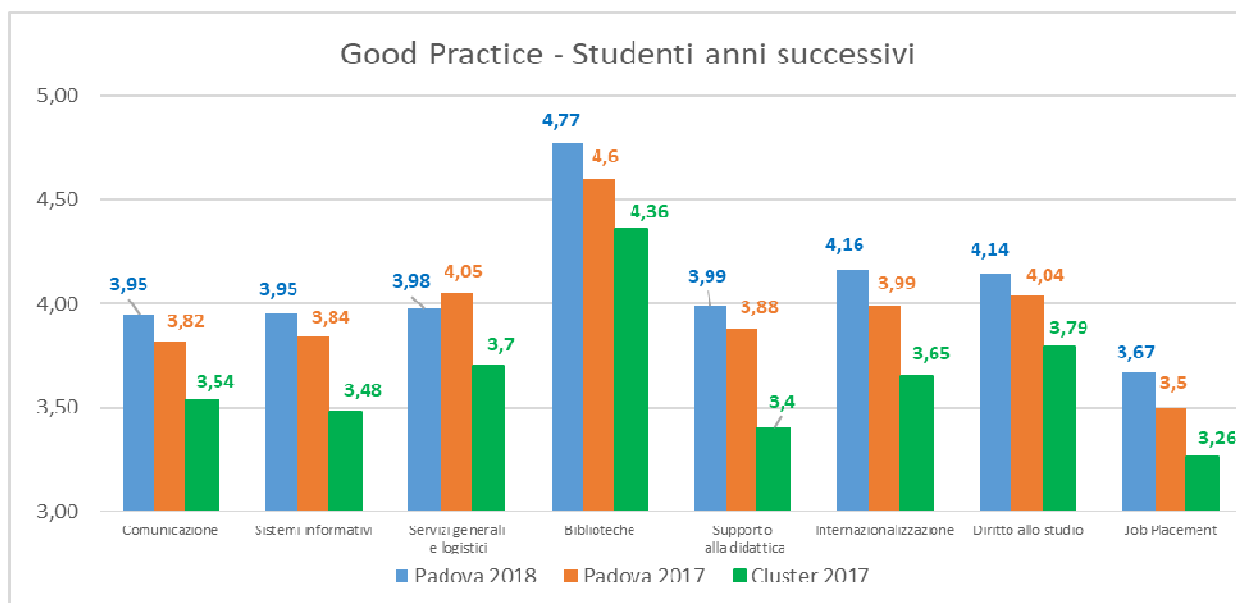


Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

In relazione all'efficacia percepita da parte di Docenti, dottoranti e assegnisti, i risultati ottenuti dall'Ateneo sono in tutti gli ambiti superiori a quelli ottenuti lo scorso anno (fatta eccezione per il servizio Personale, il cui gradimento si conferma in linea) e a quelli ottenuti dagli atenei del cluster di confronto. Per quanto riguarda invece il PTA, la soddisfazione rispetto ai servizi considerati nel 2018 è superiore a quella del 2017, mentre rispetto agli atenei del gruppo di confronto è superiore rispetto alla comunicazione e alla contabilità, mentre è in linea in riferimento a sistemi informativi, servizi generali e logistici e personale.

Gráfico 3.4 Progetto Good Practice 2018: sintesi del posizionamento dell'Ateneo rispetto alle performance di efficacia percepita dei servizi amministrativi nei questionari degli studenti



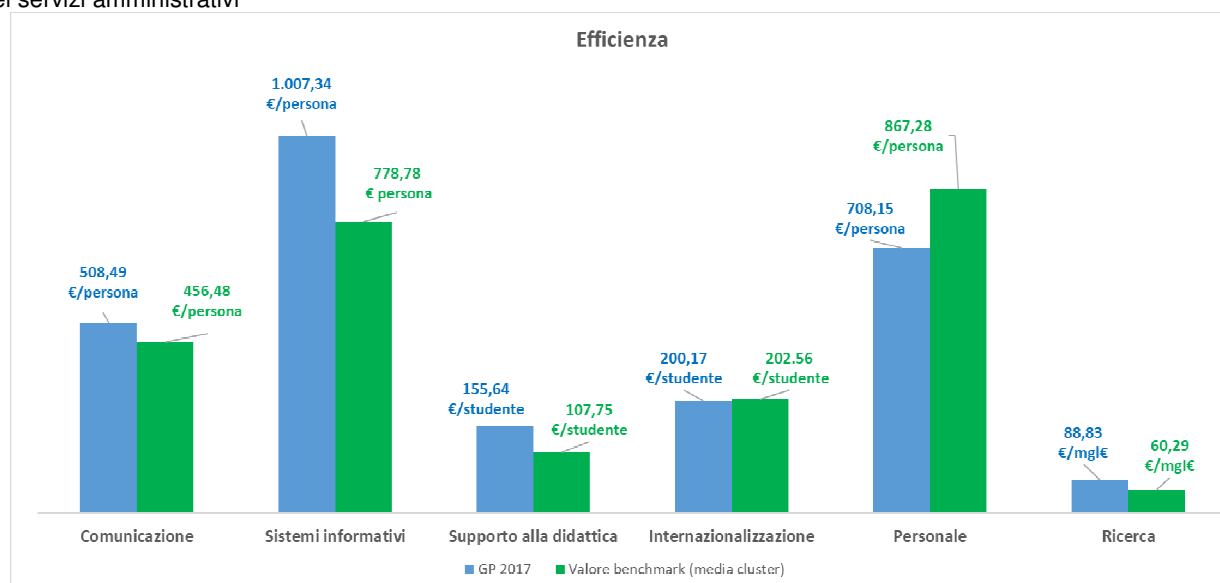


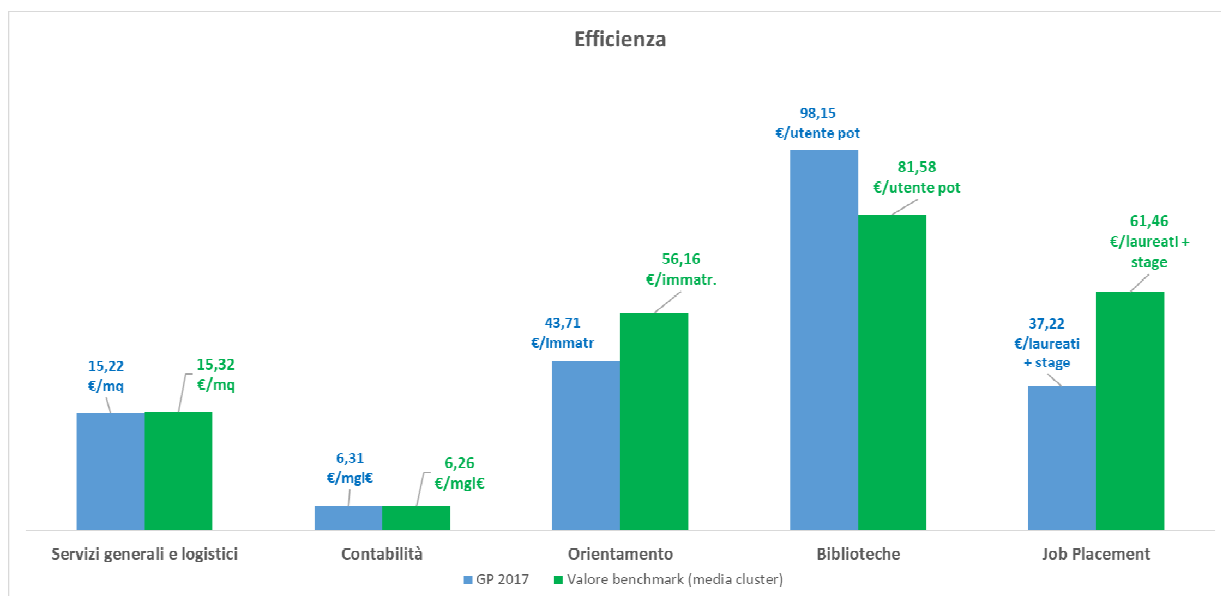
Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

In relazione all'efficacia percepita da parte degli studenti, per tutti i servizi oggetto d'indagine la soddisfazione è superiore a quella del cluster di riferimento, mentre nel confronto con la performance dello scorso anno per la maggior parte dei servizi migliora la percezione dell'efficacia percepita (i servizi generali e logistici hanno avuto una leggera flessione sia per gli studenti del primo anno che per gli studenti iscritti agli anni successivi, mentre per gli studenti del primo anno hanno avuto un leggero calo di gradimento anche l'orientamento in entrata e il supporto alla didattica).

Di seguito si riportano graficamente i dati sull'efficienza (gli ultimi disponibili, relativi all'anno 2017) di alcuni servizi tramite il confronto tra costo unitario del servizio nell'Ateneo confrontato con la media del cluster di riferimento. In relazione alla performance in termini di efficienza, il costo unitario di Padova rispetto a quello del cluster è superiore al 15% in 4 casi (Sistemi informativi, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca e Biblioteche), mentre è inferiore al 15% in 3 casi (Personale, Orientamento in entrata, Job Placement).

Grafico 3.5 Progetto Good Practice 2017: sintesi del posizionamento dell'Ateneo rispetto alle performance di efficienza dei servizi amministrativi





Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

### 3.6.2. Indagine di clima organizzativo del personale dipendente

L'Ateneo si è nuovamente impegnato a rilevare la percezione del personale tecnico-amministrativo del clima lavorativo, il grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico. A guidare la rilevazione è la consapevolezza che ad un diffuso benessere corrisponde una più efficace azione amministrativa e, conseguentemente, una migliore performance di Ateneo. L'indagine ha difatti l'obiettivo di evidenziare le eventuali criticità e programmare, coerentemente con i risultati, azioni correttive.

L'indagine sul clima organizzativo è stata realizzata utilizzando un questionario in differenti ambiti di indagine. In linea con le rilevazioni degli anni scorsi specifiche sezioni sono dedicate alla valutazione della percezione circa l'organizzazione e l'ambiente di lavoro, la valutazione del superiore gerarchico e il grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione; nuove sezioni sono state inserite per valutare il sistema di Help Desk, l'efficacia delle strategie comunicative e la valutazione complessiva della propria attività lavorativa. Il questionario termina con quattro domande nelle quali viene richiesto di valutare quattro ipotetici scenari di vita lavorativa: attraverso l'approccio metodologico dell'*Anchoring vignettes* è possibile sia determinare l'importanza attribuita all'assegnazione e condivisione degli obiettivi rispetto alla valorizzazione delle competenze e la crescita professionale, sia valutare eventuali effetti di interpretazione di item o utilizzo di categoria di risposta ad una stessa domanda da parte di gruppi di rispondenti (*Differential item functioning*). È così possibile interpretare le risposte alla medesima scala "controllando" la valutazione soggettiva del compilatore.

Il questionario è stato realizzato su una piattaforma di *web survey* (*Limesurvey*). Tutto il personale tecnico-amministrativo e CEL è stato invitato alla partecipazione garantendo l'anonimato delle risposte. Per ciascuna domanda il rispondente esprimeva il proprio grado di condivisione con il testo dell'item utilizzando una scala da 1 a 6 ed indicando con 1 il totale disaccordo e con 6 il totale accordo.

Il tasso di partecipazione all'indagine 2018 è stato del 49.8%, aumentato del 21.8% rispetto alla precedente edizione. La sezione socio-anagrafica del questionario ha permesso di individuare alcune caratteristiche dei rispondenti.

Tabella 3.19 Distribuzione variabili anagrafiche e sede di appartenenza della popolazione di riferimento e dei rispondenti

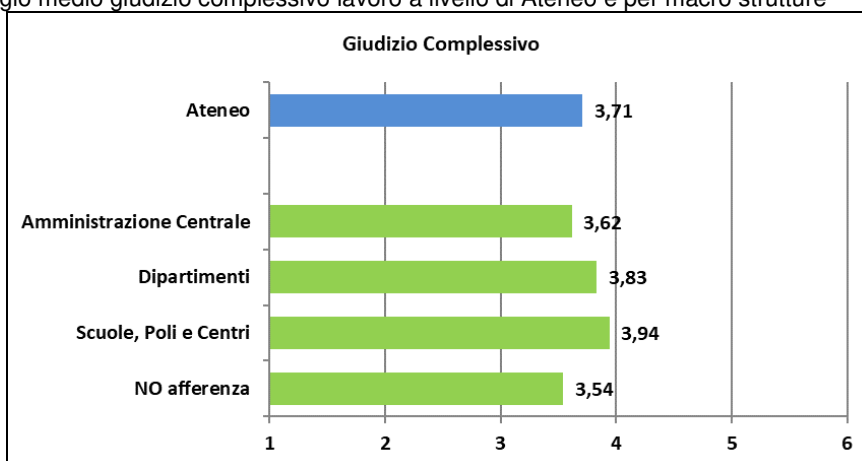
Genere	Popolazione	Rispondenti
Donna	61,9%	63,6%
Uomo	38,1%	31,5%
Non risponde		4,8%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Classe d'età	Popolazione	Rispondenti
Fino a 40 anni	18,7%	22,8%
Dai 41 ai 50 anni	33,9%	36,1%
Dai 51 ai 60 anni	35,8%	27,9%
Oltre i 60 anni	11,7%	7,9%
Non risponde		5,2%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Categoria	Popolazione	Rispondenti
D-EP-Tecnologo	42,5%	42,2%
B-C	55,8%	51,5%
CEL	1,6%	1,0%
Non risponde		5,3%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Tipologia Contratto	Popolazione	Rispondenti
A tempo determinato	11,1%	10,8%
A tempo indeterminato	88,9%	84,9%
Non risponde		4,2%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Sede	Popolazione		Rispondenti		Tasso di risposta
	N	%	N	%	%
AC (Aree+Cab+Csia)	857	37,6	362	32,3	42,2
Dipartimenti	1.226	53,8	463	41,1	37,8
Scuole, Poli e Centri	197	8,6	84	7,4	42,6
Non indicato			226	19,3	
<b>Totale complessivo</b>	<b>2.280</b>	<b>100,0</b>	<b>1.135</b>	<b>100,0</b>	<b>49,8</b>

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di gestione

La soddisfazione complessiva del proprio lavoro ottiene un punteggio medio di 3.71. Sono tuttavia evidenti delle differenze tra macrostrutture: i dipendenti afferenti alle strutture decentrate (Dipartimenti, Scuole, Poli e Centri) risultano più soddisfatti rispetto ai colleghi dell'Amministrazione centrale e ancor più rispetto a chi non ha dichiarato la sede di servizio.

Grafico 3.6 Punteggio medio giudizio complessivo lavoro a livello di Ateneo e per macro strutture

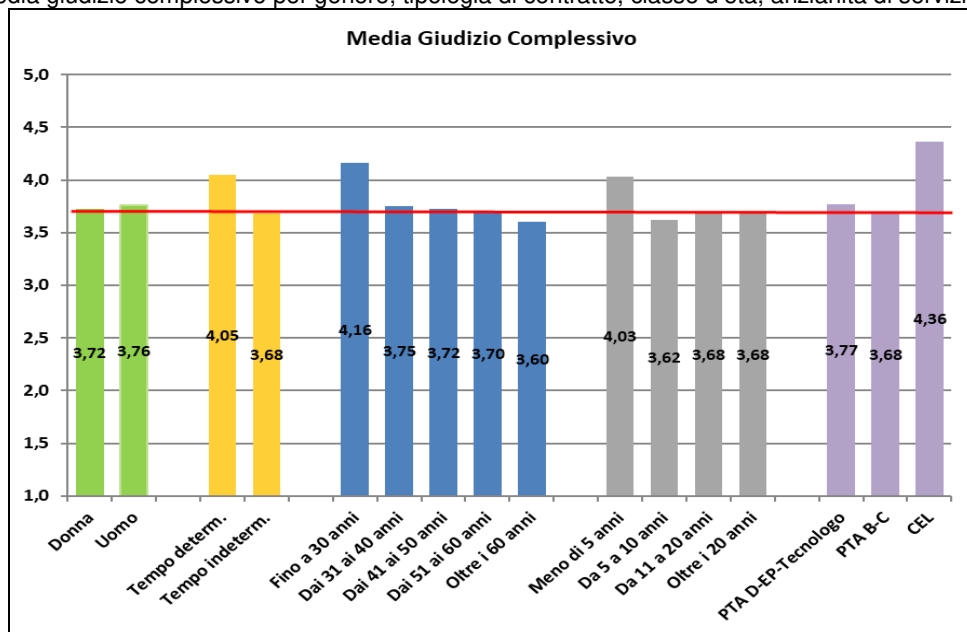


Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di gestione

In base alle caratteristiche socio-anagrafiche (genere, tipologia di contratto, età, anzianità lavorativa) risultano maggiormente soddisfatti i neo assunti, il personale a tempo determinato, gli under 30 e i Collaboratori Esperti Linguistici. Entrando più nello specifico si evidenzia come l'età sia la condizione che registra una più marcata differenziazione nella percezione del clima lavorativo: si evidenzia, all'aumentare dell'età, un tendenziale peggioramento negli ambiti oggetto di indagine e, in modo particolare, nella soddisfazione del rapporto con i colleghi e nella valutazione del superiore gerarchico. I livelli contrattuali più alti e i CEL detengono livelli di soddisfazione più elevati generalmente su tutti gli ambiti così come il

personale con contratto a tempo determinato. Per quanto concerne la variabile genere gli uomini riportano punteggi medi leggermente superiori rispetto alle donne in tutte le dimensioni tranne che nella valutazione del rapporto con i colleghi, la valutazione del superiore, l'efficacia della comunicazione e nel senso di appartenenza.

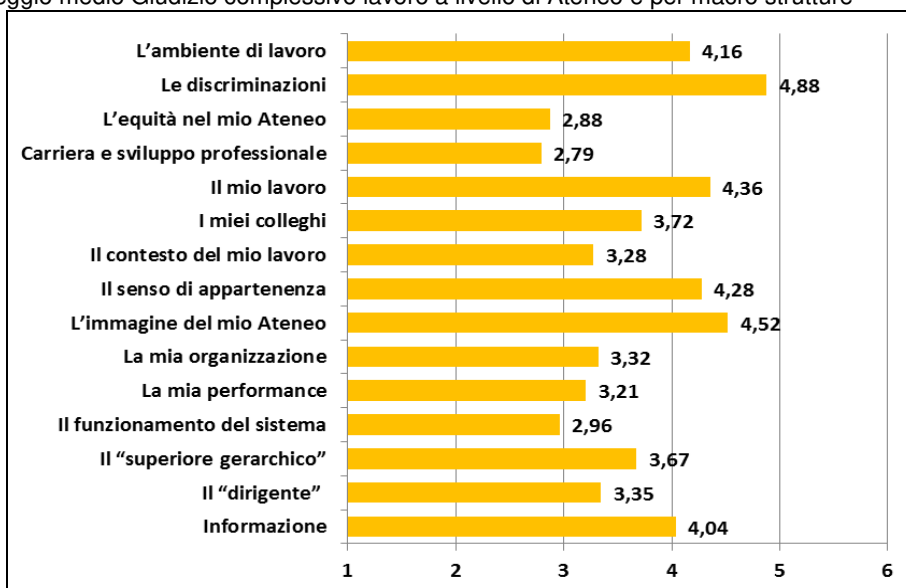
Grafico 3.7 Media giudizio complessivo per genere, tipologia di contratto, classe d'età, anzianità di servizio e categoria



Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di gestione

Nel grafico sottostante sono riportati i punteggi medi per ciascun ambito dell'indagine. I punteggi più elevati sono riconducibili all'immagine dell'Ateneo, al senso di appartenenza, alla sezione "il mio lavoro" (le competenze e gli strumenti necessari allo svolgimento del proprio lavoro, l'autonomia, il senso di realizzazione personale e l'assenza di discriminazioni). Le aree di maggiore criticità risultano essere l'equità, la possibilità di carriera/sviluppo professionale e il funzionamento del sistema.

Grafico 3.8 Punteggio medio Giudizio complessivo lavoro a livello di Ateneo e per macro strutture



Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di gestione

Nel Grafico 3.9 sono riportati i valori medi registrati dall'intero Ateneo e il confronto con i punteggi ottenuti nelle differenti sedi di appartenenza. Nello specifico l'Amministrazione centrale riporta valori inferiori nella collaborazione tra uffici e nella valutazione del superiore gerarchico mentre risulta leggermente migliore il rapporto tra l'impegno richiesto e la retribuzione. I Dipartimenti al contrario presentano risultati più positivi in tutti gli ambiti rispetto alla media di Ateneo: in particolare le differenze si evidenziano nella valutazione del contesto lavorativo e il funzionamento del sistema. Il gruppo costituito da Scuole, Poli, Centri e CAB ottiene punteggi in linea con la media di Ateneo.

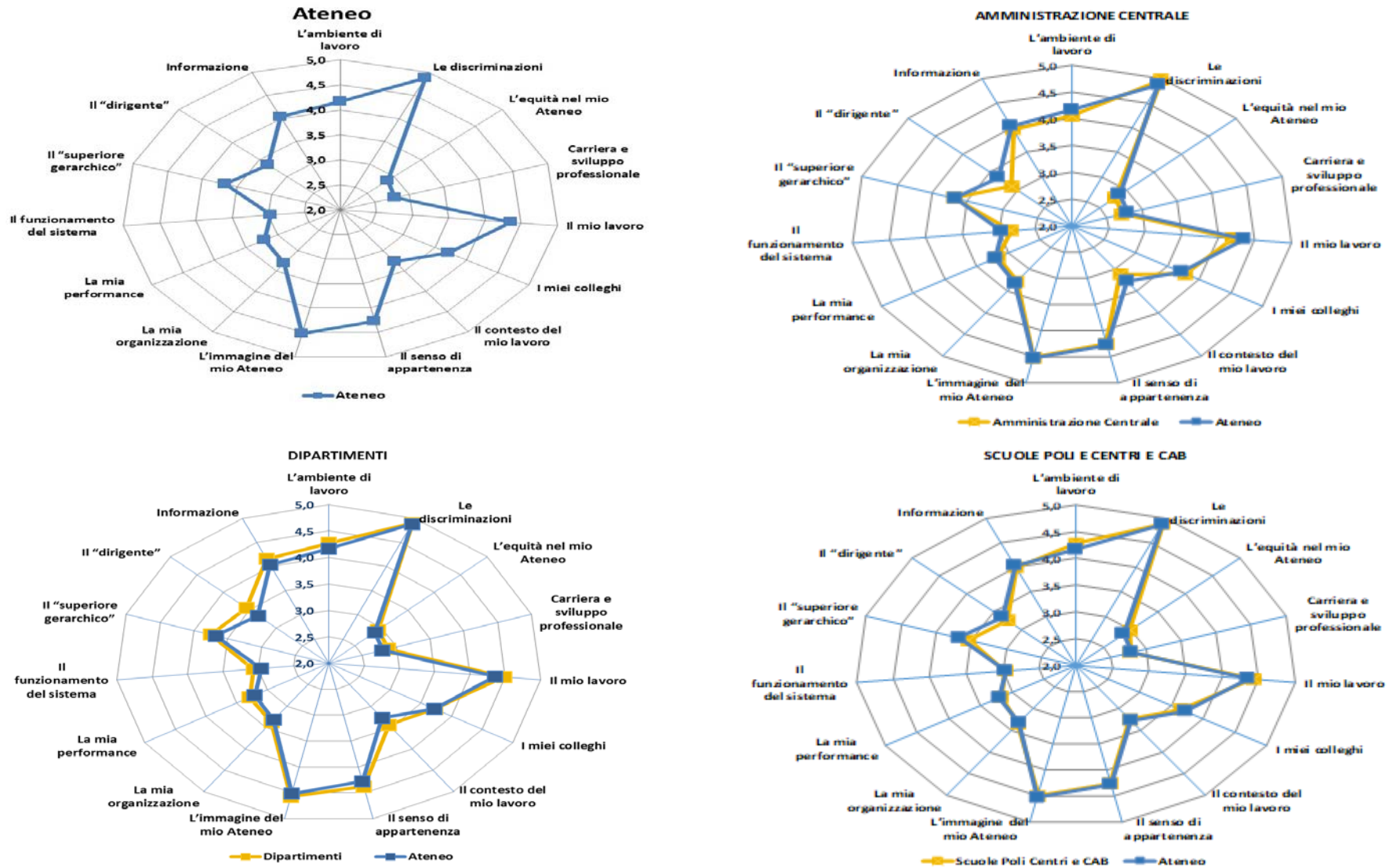
Appare significativo, infine, riportare alcuni risultati inerenti elementi di innovazione e valutati nelle sezioni Informazione e Strumenti.

- Il 72,6% degli intervistati ritiene utile il nuovo spazio all'interno dell'area riservata "SIT" del sito web dell'Ateneo, denominata "L'Ateneo Informa" contenente i documenti informativi sugli aspetti della vita lavorativa;
- Il 58,9% del personale dei Dipartimenti ritiene che il Sistema di Help Desk abbia migliorato la velocità di risposta.

Risulta quindi significativo il positivo riscontro ottenuto dalle iniziative di condivisione delle informazioni per il Personale e l'individuazione di strumenti per favorire la collaborazione e migliorare l'efficienza dei processi.



Grafico 3.9 Rappresentazione grafica di sintesi dei risultati ottenuti a livello di Ateneo e benchmark con Amministrazione centrale, Dipartimenti e Scuole, Poli e Centri



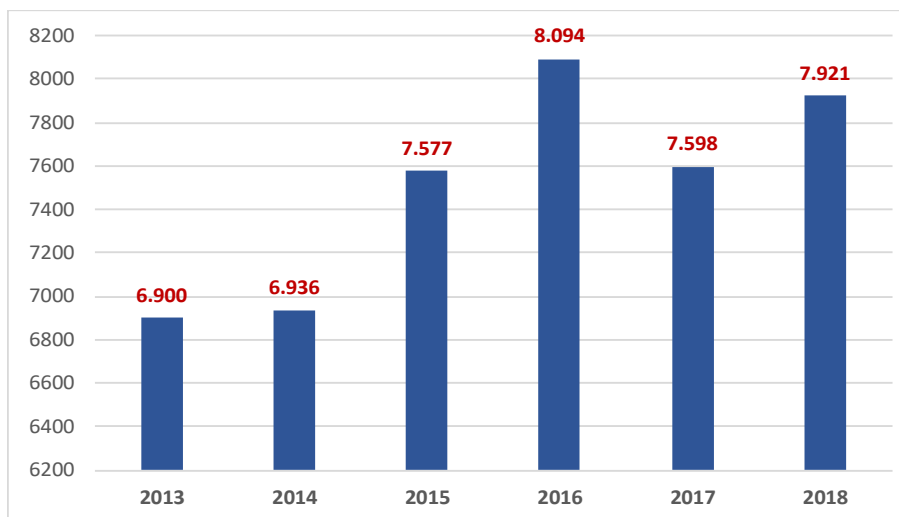
### 3.6.3. Indagine sulla soddisfazione dell'utenza del Sistema Bibliotecario di Ateneo

Per il settimo anno consecutivo si è svolta la rilevazione di soddisfazione delle biblioteche riscuotendo un'ottima partecipazione da parte degli studenti. Lo strumento si rivela ormai consolidato ed affidabile e fornisce ogni anno una mole informativa indispensabile al Sistema Bibliotecario. Gli studenti hanno imparato ad usarlo come vero e proprio mezzo di comunicazione per sostenere le proprie richieste ed esigenze, così come il personale bibliotecario lo considera uno strumento orientante del proprio lavoro. Il numero di questionari raccolti e il numero di commenti riportati ne è una prova.

Sono state 25 le biblioteche coinvolte, la rilevazione si è svolta nel mese di maggio 2018, con l'ausilio di 8 rilevatori incaricati di passare nelle biblioteche sottoponendo il questionario agli studenti presenti, prevedendo lo stesso numero di passaggi di ugual durata in tutte le biblioteche con un calendario che rispetta l'equilibrio tra mattine e pomeriggi e tra i diversi giorni della settimana.

Di seguito viene riportata la serie storica dei questionari raccolti durante lo svolgimento dell'indagine.

Grafico 3.10 Serie storica dei questionari raccolti dall'indagine



Fonte: Sistema Bibliotecario di Ateneo – Indagine sulla soddisfazione dell'utenza (anno 2018)

Gli studenti frequentano assiduamente le biblioteche utilizzandone in modo principale i servizi basilari. I comportamenti, però, si differenziano a seconda della tipologia di utente, del tipo di corso, degli anni di iscrizione e dell'area. Se nei primi anni di università gli studenti si avvicinano alle biblioteche con modalità più da aula studio, diventano poi utilizzatori maturi e pertinenti ricorrendo in modo un po' più intenso ai servizi specializzati offerti dalle biblioteche.

Il giudizio complessivo degli utenti sul Sistema Bibliotecario è sempre molto elevato e si mantiene costante nel tempo. Gli aspetti più graditi sono relativi al personale mentre spazi e orari di apertura restano sempre argomenti rispetto ai quali lo studente ha aspettative maggiori e tendono quindi ad essere considerate un po' meno favorevolmente. Per quanto riguarda i servizi i più graditi sono anche quelli più utilizzati: la sala di lettura e il prestito.

Grafico 3.11 Soddisfazione degli utenti



Soddisfazione aspetti	Media 2018
Orari apertura	7,7
Spazi	7,8
Facilità di reperire volumi o articoli necessari	8
Copertura disciplinare del materiale bibliografico	8
Capacità del personale a dare informazioni utili	8,5
Cortesìa e disponibilità del personale	8,5

Soddisfazione servizi	Media 2018
Sala lettura	8,34
Postazioni informatiche	7,71
Prestito	8,35
ILL	7,89
DD	7,97
Reference	8,04
Fotoriproduzione	7,86

Fonte: Sistema Bibliotecario di Ateneo – Indagine sulla soddisfazione dell'utenza (anno 2018)

### 3.6.4. La valutazione della didattica da parte degli studenti

Gli strumenti predisposti per raccogliere l'opinione degli studenti delle attività didattiche erogate nell'anno accademico sono due: il questionario cartaceo e il questionario online. Entrambi sono disponibili sia in italiano che in inglese.

#### a. Questionario cartaceo

Il questionario cartaceo è organizzato in alcune domande aperte; il docente lo distribuisce autonomamente agli studenti durante l'attività d'aula (solitamente nella seconda metà dell'insegnamento) e lo raccoglie al termine della lezione stessa. Nel rispondere ai quesiti posti gli studenti possono esprimere in maniera compiuta le loro opinioni sui contenuti e l'organizzazione delle lezioni. I questionari compilati sono ad uso personale del docente e forniscono un feedback immediato del punto di vista degli studenti sull'organizzazione e l'efficacia dell'attività didattica in atto. Le opinioni emerse, così come eventuali suggerimenti, forniscono un'ottima occasione di confronto e di discussione studenti-docenti.

Nell'applicazione riservata all'opinione studenti (<https://apex.cca.unipd.it/pls/apex/f?p=155>), è stata implementata una sezione apposita per il questionario cartaceo in cui vengono maggiormente dettagliati le modalità e lo scopo del suo utilizzo. Nella stessa sezione vengono inoltre messi a disposizione, oltre del consueto modello di questionario (disponibile anche in forma pubblica nella sezione documenti utili della pagina del sito di Ateneo dedicata all'indagine <https://www.unipd.it/opinione-studenti-sulle-attivita-didattiche>), anche altri file di personalizzazioni di questionari già in uso in Ateneo.

#### b. Questionario online

L'oggetto di questa indagine online è l'insieme delle attività didattiche, o parti di attività, in cui ciascun docente sia stato impegnato con lezioni/esercitazioni/laboratori all'interno di un CdS attivo presso l'Ateneo di

Padova. Dall'anno accademico 2017/18 sono state incluse in questa indagine anche le attività didattiche svolte nell'ambito di un CdS erogato interamente online<sup>10</sup>. L'unità di indagine di ogni singolo questionario è quindi l'attività didattica svolta da un docente in ogni insegnamento o parte di esso. Per brevità si farà riferimento a questa attività didattica con la sigla AD-Docente.

Il questionario è erogato attraverso UNIWEB e viene quindi proposto per ogni insegnamento/parte di insegnamento previsto nel piano di studio dello studente, è compilabile dal libretto on line ed è anonimo.

La struttura del questionario online utilizzato nella rilevazione dell'a.a. 2107-2018, mantiene la scala di giudizio da 1 (per niente d'accordo) a 10 (situazione ottimale), riconducibile a quella proposta dall'ANVUR (scala ordinale a quattro modalità) nella suddivisione in due sezioni, compilabili rispettivamente dagli studenti frequentanti e da quelli non frequentanti.

La sezione riservata ai primi è organizzata in 13 quesiti (10 dei quali sovrapponibili a quelli indicati da ANVUR come obbligatori), mirati a raccogliere indicazioni su aspetti specifici del corso quali: i) l'organizzazione dell'insegnamento (presentazione iniziale di obiettivi e contenuti e delle modalità d'esame, adeguatezza del numero di ore ai contenuti proposti, rispetto degli orari), ii) le modalità didattiche (chiarezza espositiva, capacità di stimolare l'interesse, reperibilità del docente, attività didattiche integrative), iii) la coerenza dell'insegnamento nel contesto del percorso formativo, il livello di interesse e la soddisfazione generale. La sezione riservata ai non frequentanti è composta da 7 dei 13 quesiti sopracitati, quelli non strettamente legati all'attività del docente in aula. A questi, si aggiunge una domanda specifica sui motivi della mancata frequenza.

Rispetto all'anno accademico precedente, la domanda generale sulla soddisfazione complessiva è stata proposta come prima domanda del questionario (negli anni scorsi era invece posta a conclusione) in quanto essendo questa la domanda più utilizzata come sintesi totale dell'opinione degli studenti, si è ritenuto opportuno porla all'inizio sia per assicurarsi una maggior attenzione da parte del compilatore, sia per rendere la risposta il meno influenzata possibile da tutti gli altri aspetti specifici indagati nelle altre domande del questionario.

A fronte di alcune sensate osservazioni ricevute da parte di docenti, la CPQD ha ritenuto opportuno a partire dal 2017/18 riformulare la domanda D11 del questionario che fino all'anno precedente si riferiva alla disponibilità e reperibilità del docente in orario di ricevimento, mentre da quest'anno viene riformulata andando a valutare la generale disponibilità da parte del docente per chiarimenti e spiegazioni.

È stato inoltre implementata una sezione di domande aggiuntive specifiche sulle attività online che vengono rivolte solo agli studenti iscritti ai corsi di laurea online e blended.

Il cambiamento più sostanzioso rispetto agli anni accademici scorsi, riguarda l'obbligatorietà della compilazione. Dall'a.a. 2017/18, infatti, è stata eliminata dal questionario la domanda iniziale volta a verificare la disponibilità o meno dello studente a procedere alla compilazione del questionario stesso. Tale scelta maturata e fortemente sostenuta dalla Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica, è il risultato di una consolidata cultura della valutazione ormai diffusa sempre più a tutti i livelli dell'Ateneo che crede nella responsabilità maturata dal singolo studente nell'esprimere la propria opinione in merito alla didattica.

Nel suo complesso, l'organizzazione della rilevazione online dell'opinione degli studenti è stata caratterizzata da:

- massima copertura: la rilevazione ha coinvolto, da un lato, tutti gli studenti iscritti a Corsi di Laurea Triennale, Magistrale e Ciclo Unico del nostro Ateneo e, dall'altro, tutte le attività didattiche (AD-Docente) inserite nel libretto online di ciascun studente, derivanti dal proprio piano di studi o inserite in fase di iscrizione al relativo appello d'esame. Nel caso di insegnamenti con più docenti, lo studente ha avuto modo

<sup>10</sup> Corso di laurea in Scienze e tecniche psicologiche, per cui sono state previste domande aggiuntive ad hoc

di compilare un questionario per ciascun docente coinvolto nell'insegnamento. Per le modalità di erogazione del questionario, lo studente ha potuto valutare l'attività didattica una sola volta, prima di aver registrato l'esame;

- tempistica precisa e comunicazione puntuale: per la compilazione del questionario è stato definito uno specifico periodo, fissato in base alla date di inizio/termine delle lezioni di ogni semestre. Inoltre, qualche giorno prima della data di apertura del questionario online è stata inviata una mail ai docenti coinvolti per informarli dell'imminente apertura dell'indagine, così che abbiano potuto a loro volta informare gli studenti; è stata inoltre gestita, grazie alla preziosa collaborazione delle strutture didattiche di Scuola, l'apertura diversificata per docenti di una stessa attività annuale, seppur con qualche imprecisione dovuta all'inevitabile gestione manuale che questa personalizzazione ha richiesto.

- obbligatorietà dell'accesso al questionario: lo studente ha potuto compilare il questionario, nel proprio libretto on line, a partire dal momento dell'apertura della rilevazione. Tuttavia, se non lo aveva fatto in precedenza, lo studente, per potersi iscrivere all'appello d'esame, ha dovuto compilare il questionario, dichiarando la sua percentuale di frequenza e prendendo quindi visione delle domande relative. Nessuna domanda è obbligatoria. Nel caso di insegnamenti con più docenti, sebbene agli studenti sia stato proposto un questionario per ciascuno dei docenti coinvolti nell'AD, per assolvere al vincolo ai fini dell'iscrizione all'appello d'esame, era sufficiente compilare il questionario per almeno uno dei docenti coinvolti;

- connettività, dato che la predisposizione del questionario informatizzato è strettamente legata alla gestione informatizzata dell'offerta didattica tramite il sistema ESSE3. Il funzionamento dell'intera indagine è assicurato solo se tutti i dati relativi all'offerta e al carico didattico di ogni insegnamento sono caricati correttamente e nei tempi previsti nel sistema.

- Sensibilizzazione: La Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica, per rendere più capillare la diffusione dell'iniziativa, ha approntato una presentazione dell'indagine rivolta a tutti gli studenti il cui obiettivo è quello di informare, sensibilizzare e responsabilizzare gli studenti alla compilazione del questionario, anche alla luce delle indicazioni Anvur. Ai presidenti di corso di studio è stato chiesto di individuare per ogni anno di corso, un docente impegnato in lezioni nel primo semestre che si facesse carico di illustrare, durante una sua lezione, le slide agli studenti, in modo da diffondere la presentazione a tutti gli studenti in questo periodo. Le slide sono disponibili e pubblicate alla voce "Presentazione Indagine" della pagina Opinione studenti del sito di Ateneo (<http://www.unipd.it/opinione-studenti-sulle-attivita-didattiche>)

### Apertura e monitoraggio dei questionari online

I periodi fissati per l'erogazione dei questionari online per l'a.a. 2017/18 sono riportate in Tabella 3.20. Tabella 3.20 Date di apertura e chiusura della rilevazione per l'a.a. 2017/18. In casi particolari è stato possibile, su specifica richiesta del docente interessato o della segreteria didattica, anticipare le date di apertura dei questionari per venire incontro ad esigenze particolari (es. apertura pre-appelli straordinari, prove parziali). Per ogni AD, il questionario è rimasto attivo (e quindi compilabile) solo fino alla fine della prima sessione d'esame utile, ovvero quella immediatamente successiva allo svolgimento delle lezioni.

Tabella 3.20 Date di apertura e chiusura della rilevazione per l'a.a. 2017/18

	Data apertura questionario	Data chiusura questionario
<b>Attività 1° semestre</b>	07-dic-17	02-mar-18
<b>Attività 2° semestre e Annuali</b>	02-mag-18	27-lug-17
<b>Attività 1° trimestre</b>	15-nov-17	12-gen-18
<b>Attività 2° trimestre</b>	16-feb-18	20-apr-18
<b>Attività 3° trimestre</b>	24-mag-18	27-lug-18

Tutti i docenti sono stati informati, all'inizio dell'a.a., attraverso una mail, dell'organizzazione dell'indagine online e sue varie fasi, dai periodi di apertura, alle tempistiche di elaborazione e diffusione dei risultati.

Durante l'anno la rilevazione è stata continuamente monitorata, così da poter intervenire tempestivamente nella correzione di eventuali carenze o inesattezze riguardanti i dati di base, l'offerta didattica e la struttura delle AD. Per la rapida correzione delle inesattezze si sono rivelati utili la mail inviata a tutti i docenti riguardante l'avvio delle attività d'indagine e la diffusione di un breve report nell'area riservata di ogni docente, alla pagina del sito di ateneo dedicata all'opinione degli studenti (<http://www.unipd.it/opinione-studenti-sulle-attivita-didattiche>), sullo stato della rilevazione relativa alle sue attività didattiche

### Classificazione dei rispondenti all'indagine online

Le soglie per distinguere gli studenti frequentanti dai non frequentanti sono rimaste inalterate rispetto allo scorso a.a. I primi sono stati quindi identificati in base alle dichiarazioni dello studente stesso sulla percentuale di lezioni frequentate e il periodo in cui è avvenuta la frequenza. In particolare si è considerato frequentante chi ha dichiarato di aver seguito più del 50% delle lezioni, nel primo o nel secondo periodo dell'a.a. 2017/18. Si è invece considerato non frequentante chi ha dichiarato di essere:

- non frequentante
- frequentante a meno del 50% delle lezioni
- frequentante a più del 50% delle lezioni, ma in un a.a. precedente (prima di settembre 2017).

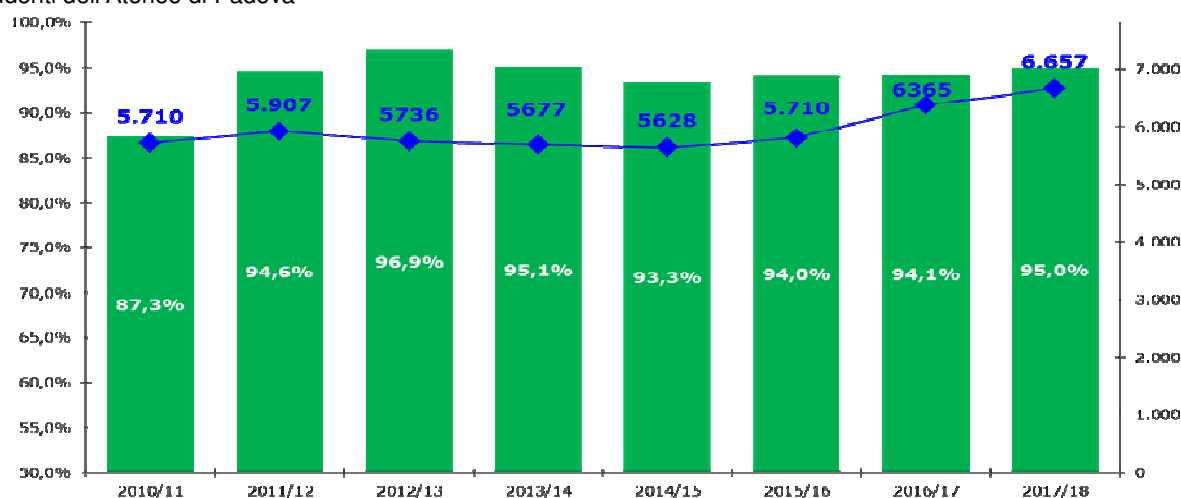
### Tasso di copertura

Il tasso di copertura dell'indagine è stato calcolato rapportando il numero di AD-Docente effettivamente valutate (cioè con almeno un questionario compilato dagli studenti) con il numero di AD-Docente valutabili (cioè presenti nel sistema gestionale Esse3 completo di tutte le informazioni)

Le AD-Docente valutabili per l'a.a. 2017/18 sono risultate 7.671 di cui 7.225 valutate, con un tasso di copertura raggiunto oltre il 94%.

Per confrontare questo risultato con quello degli anni precedenti si sono considerate solo le attività con almeno 15 ore di impegno di lezione: ne emerge che in questo a.a. sono state valutate 6.322 AD-Docente sulle 6.657 valutabili con un aumento di quasi trecento unità rispetto all'a.a. 2016/17 e un aumento del tasso di copertura al 95%. (Grafico 3.12)

Grafico 3.12 Tasso di copertura e numero di AD-docente valutabili, con indagine web. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova



Fonte: Ufficio Offerta formativa ed assicurazione della qualità

Quanto al tasso di copertura (Tabella 3.21), che a livello di Ateneo è pari al 94%, vari a livello di Scuola pur non scendendo mai sotto il 90% (Medicina e Chirurgia 90,85%, Scienze Umane 91,1% i valori più bassi), Giurisprudenza ottiene un 96,2%, tutte le altre Scuole registrano un tasso di copertura superiore al 97% che, sostanzialmente, corrisponde alla totalità delle attività formative valutabili, con il primato della Scuola di Agraria e Medicina veterinaria che quest'anno registra il tasso di copertura più elevato: 99%.

Tabella 3.21 Tasso di copertura, numero di AD-docente valutate e non valutate, con dati riferiti, in caso di mutazioni alle attività didattiche disaggregate per Scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2017/18.

Scuola di erogazione	AD-DOCENTE	AD-DOCENTE		AD-DOCENTE	
	valutabili	senza valutazione		valutate	
	N	N	%	N	%
Agraria e Medicina Veterinaria	511	5	0,98%	506	99,02%
Economia e Scienze politiche	392	8	2,04%	384	97,96%
Giurisprudenza	184	7	3,80%	177	96,20%
Ingegneria	963	29	3,01%	934	96,99%
Medicina e Chirurgia	3182	291	9,15%	2891	90,85%
Psicologia	377	4	1,06%	373	98,94%
Scienze	1096	16	1,46%	1080	98,54%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	966	86	8,90%	880	91,10%
<b>Totale Ateneo 2017/18</b>	<b>7.671</b>	<b>446</b>	<b>5,81%</b>	<b>7.225</b>	<b>94,19%</b>
<b>Totale Ateneo 2016/17</b>	<b>7.217</b>	<b>505</b>	<b>7,00%</b>	<b>6.712</b>	<b>93,00%</b>

Fonte: Ufficio Offerta formativa ed assicurazione della qualità

### Questionari compilati

I questionari compilati nell'a.a. 2017/18 sono stati più di 341mila e l'indagine ha coinvolto circa 53mila studenti. Il numero medio di questionari compilati da ciascuno studente dell'Ateneo è di 6,5 in aumento rispetto ai 6,2 proposti nell'a.a. 2016/17. La Scuola dove il numero medio di questionari compilati per studente è maggiore è come di consueto Medicina e Chirurgia (9,4) dove risulta molto diffusa la presenza di impegni di didattica per AD-docente inferiore alle 15 ore. A seguire troviamo Scienze con 7,3 e Agraria-Medicina Veterinaria e Psicologia entrambi con 6,4; il valore minimo di Ateneo (esclusi i corsi singoli e le mobilità internazionali) è per gli studenti di Giurisprudenza con 3,9 questionari compilati ciascuno (Tabella 3.22).

Tabella 3.22 Numero di studenti rispondenti e di questionari proposti, per Scuola di iscrizione dello studente. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2017/18

Scuola di iscrizione	Numero di rispondenti	Questionari proposti	
	N	TOT	MEDIA PER STUD.
Agraria e veterinaria	3.214	20.523	6,4
Economia e Scienze politiche	4546	28.719	6,3
Giurisprudenza	2.831	10.981	3,9
Ingegneria	11.597	70.897	6,1
Medicina e Chirurgia	8.145	76.295	9,4
Psicologia	4.789	30.633	6,4
Scienze	5.981	43.556	7,3
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	9539	51.196	5,4
Corso singolo	1.014	3.153	3,1
Mobilità internazionali	1.083	5.443	5,0
<b>Totale Ateneo 2017/16</b>	<b>52.739</b>	<b>341.396</b>	<b>6,5</b>
<b>Totale Ateneo 2016/17</b>	<b>51.875</b>	<b>321.946**</b>	<b>6,2</b>

\*\* per l'aa 2016/17 i dati sono riferiti ai questionari proposti, comprendono cioè anche gli studenti che hanno rifiutato la compilazione rispondendo negativamente alla prima domanda.

Fonte: Ufficio Offerta formativa ed assicurazione della qualità

## Indicatori di sintesi

Anche per l'a.a. 2017/18 sono stati calcolati gli indicatori utilizzati a partire dall'a.a. 2011/12 e così organizzati:

**Soddisfazione Complessiva** = media e mediana delle risposte al quesito

- *Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?*

**Aspetti Organizzativi** = media e mediana delle risposte ai quesiti

- *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?*

**Azione Didattica** = media e mediana delle risposte ai quesiti

- *Il docente ha stimolato/motivato l'interesse verso la disciplina?*
- *Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro?*

Nella Tabella 3.23 sono presentati i punteggi medi ottenuti per gli indicatori di sintesi, calcolati considerando sempre solo le attività didattiche per cui, relativamente a ciascuna domanda che compone gli stessi indicatori, risultino almeno cinque risposte di frequentanti. La Tabella 3.24 propone, per gli stessi indicatori, il valore della mediana.

In generale, i giudizi medi a livello di Ateneo, rimasti sostanzialmente invariati rispetto all'a.a. precedente, presentano leggeri miglioramenti: da 7,72 a 7,77 per la soddisfazione complessiva, da 7,76 a 7,86 per l'azione didattica e da 8,05 a 8,13 per gli aspetti organizzativi.

Tabella 3.23 Indicatori di sintesi: soddisfazione complessiva, aspetti organizzativi, azione didattica. Valore medio dei giudizi dati alle AD-Docente, per Scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2017/18

SCUOLA	Soddisfazione Complessiva	Aspetti Organizzativi	Azione Didattica
Giurisprudenza	8,12	8,31	8,22
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	7,95	8,28	8,10
Medicina e Chirurgia	7,87	8,17	7,95
Agraria e Medicina Veterinaria	7,84	8,27	7,94
Psicologia	7,78	8,21	7,95
Economia e Scienze politiche	7,69	7,99	7,79
Scienze	7,59	8,01	7,63
Ingegneria	7,54	8,00	7,58
<b>Ateneo 2017/18</b>	<b>7,77</b>	<b>8,13</b>	<b>7,86</b>
<i>Ateneo 2016/17</i>	<i>7,72</i>	<i>8,05</i>	<i>7,76</i>

Fonte: Ufficio Offerta formativa ed assicurazione della qualità



Tabella 3.24 Indicatori di sintesi: soddisfazione complessiva, aspetti organizzativi, azione didattica. Valore mediano dei giudizi dati alle AD-Docente, per Scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2017/18

SCUOLA	Soddisfazione Complessiva	Aspetti Organizzativi	Azione Didattica
Giurisprudenza	8,11	8,29	8,34
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,10	8,42	8,32
Medicina e Chirurgia	8,00	8,32	8,13
Agraria e Medicina Veterinaria	7,97	8,37	8,13
Psicologia	7,93	8,36	8,13
Scienze	7,78	8,14	7,82
Economia e Scienze politiche	7,76	8,05	7,93
Ingegneria	7,71	8,13	7,79
<b>Ateneo 2017/18</b>	<b>7,91</b>	<b>8,25</b>	<b>8,04</b>
<i>Ateneo 2016/17</i>	<i>7,91</i>	<i>8,20</i>	<i>7,99</i>

Fonte: Ufficio Offerta formativa ed assicurazione della qualità

La Tabella 3.23 che presenta i dati ordinando le Scuole da quella con punteggio di Soddisfazione complessiva più alto, evidenzia chiaramente che l'ordinamento è sostanzialmente il medesimo anche per gli altri due indicatori di sintesi (fatta eccezione per Medicina e Chirurgia che per gli aspetti organizzativi risulta al quinto posto anziché il terzo per gli altri due aspetti). Le Scuole di Giurisprudenza e di Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale continuano come negli ultimi quattro anni ad ottenere i punteggi migliori, seguite da Medicina e Chirurgia che risulta nell'a.a. 2017/18 quella ad aver visto un maggior sbalzo in avanti. Al seguito le scuole mantengono la medesima posizione dell'anno scorso, con Economia e scienze politiche, Scienze e Ingegneria, fanalini di coda con punteggi medi di soddisfazione complessiva sotto la media di Ateneo per tutti e tre gli indicatori.

Valutando per gli stessi indicatori i valori mediani (Tabella 3.24), si può notare come a livello di Ateneo gli indicatori di sintesi migliorino ulteriormente e con una differenza rispetto alla media ancora più contenuta rispetto allo scorso anno (0,14, 0,12 e 0,18 rispettivamente per la soddisfazione complessiva, per l'organizzazione e per l'azione didattica contro 0,19 e 0,15 e 0,23 dello scorso anno) confermando che a livello di Ateneo la media risulta essere un buon indicatore di sintesi, senza subire troppe influenze dagli outlier.

Mostrando i dati ordinati per la mediana della soddisfazione complessiva, l'ordine delle Scuole resta all'incirca il medesimo tranne per le ultime posizioni che vedono Scienze e Economia invertite. Per gli aspetti organizzativi l'andamento cambia leggermente: Giurisprudenza non risulta la capofila ma rispecchia la quinta posizione subito dopo Medicina e Chirurgia che scende di una posizione. La migliore risulta Scienze Umane seguita da Agraria e Psicologia. Le peculiarità tra Scuole non si discostano di molto rispetto all'analisi degli indicatori dei valori medi, e anche in questo caso, mostrando i dati ordinati per la mediana della soddisfazione complessiva, le Scuole risultano sostanzialmente ordinate anche per gli altri due indicatori.

A livello di Ateneo confrontando i dati della distribuzione delle percentuali di risposte sotto il 6 e sopra l'8 (Tabella 3.25) i dati risultano per tutti e tre gli indicatori stabili con un miglioramento per gli aspetti organizzativi.

Tabella 3.25 Indicatori di sintesi. % AD-Docente con punteggi minori di 6 e punteggi maggiori di 8, confronto con aa precedente. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2017/18

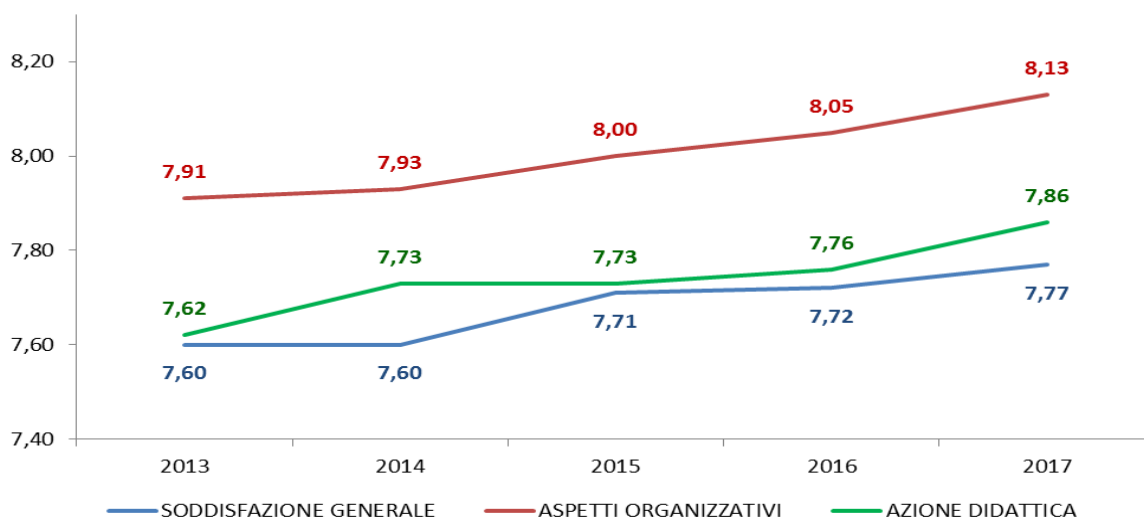
Indicatore di sintesi	2017/18		2016/17	
	percentuale di risposte		percentuale di risposte	
	<6	>8	<6	>8
Soddisfazione complessiva	11,02%	36,74%	11,87%	38,31%
Aspetti organizzativi	8,23%	55,60%	8,78%	53,98%
Azione didattica	13,49%	45,71%	14,30%	45,02%

Fonte: Ufficio Offerta formativa ed assicurazione della qualità

### Confronto di trend con gli anni precedenti

Il Grafico 3.13 mette a confronto, per gli ultimi cinque anni il trend dei punteggi medi ottenuti dagli indicatori di sintesi sopra descritti. Gli andamenti osservati sottolineano come per gli aspetti organizzativi continui l'aumento rilevato lo scorso anno con un trend di crescita quasi regolare (+0,07, +0,05, +0,08); l'azione didattica presenta un evidente miglioramento rispetto allo scorso anno (+0,10) che in linea con l'aumento seppur meno evidente (+0,05) per la soddisfazione complessiva, confermano il trend positivo di tutto il periodo.

Grafico 3.13 Trend dei 3 indicatori di sintesi negli ultimi cinque anni. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova

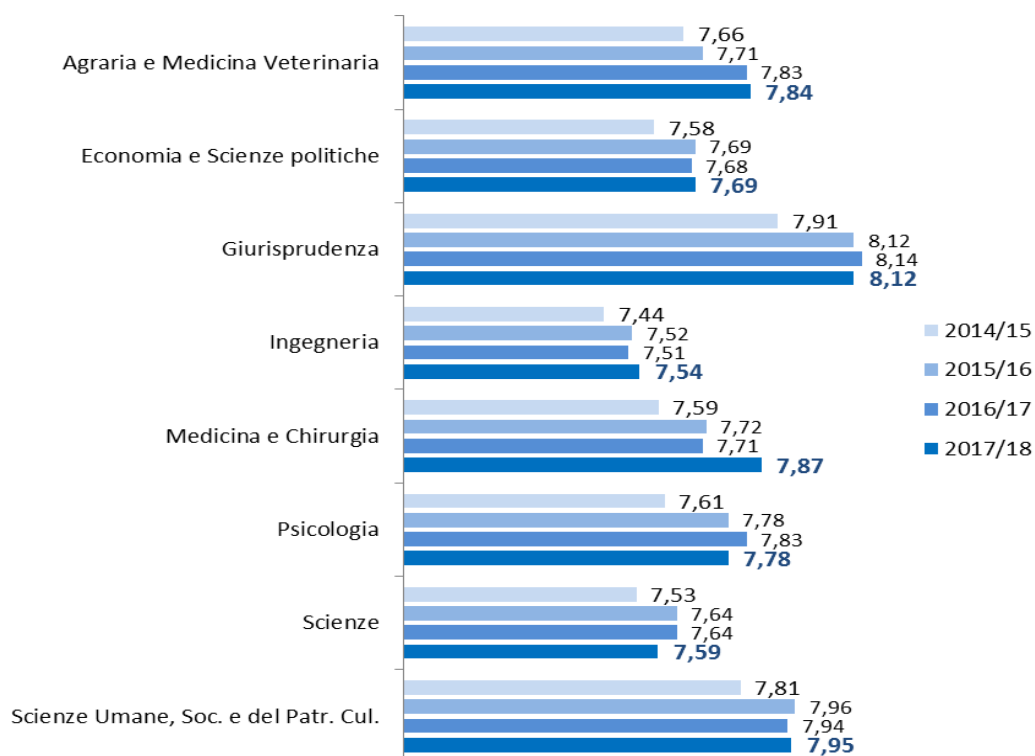


Fonte: Ufficio Offerta formativa ed assicurazione della qualità

L'indicatore di Soddisfazione Complessiva è ormai considerato un'affidabile rappresentante di tutte le valutazioni espresse nei 13 quesiti e si pone, di fatto, come l'indicatore più generale e sintetico dell'opinione degli studenti.

Il confronto per Scuola, riferito solo a questo indicatore (Grafico 3.14) ne mostra una sintesi dell'andamento negli ultimi 4 anni. Quest'anno è la scuola di Medicina e Chirurgia a mostrare i miglioramenti più evidenti, passando da un 7,71 dello scorso anno al 7,87 raggiunto nel 2017/18.

Grafico 3.14 Trend per gli ultimi quattro a.a. della media dell'indicatore di Soddisfazione Complessiva, per Scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova



Fonte: Ufficio Offerta formativa ed assicurazione della qualità

## 4. RELAZIONE SUI RISULTATI DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA, DI FORMAZIONE, DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO (L. 1/2009)

### 4.1. Le attività di Didattica<sup>11</sup>

#### 4.1.1. L'offerta didattica dei corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico a.a. 2017/2018

I dati inseriti nelle seguenti tabelle, figure e grafici sono stati forniti dagli Uffici dell'Area Didattica e servizi agli studenti. Nell'a.a. 2017/2018 l'Ateneo di Padova ha offerto 177 corsi, di cui 79 corsi di laurea, 86 corsi di laurea magistrale e 12 corsi di laurea magistrale a ciclo unico. Di seguito viene riportata l'articolazione dell'offerta formativa distinta per Scuola.

Tabella 4.1 Numero di corsi di laurea e laurea magistrale per Scuola

Scuola	L	LM	LMCU	Totale
Agraria e Medicina Veterinaria	9	9	1	19
Economia e Scienze politiche	5	9		14
Giurisprudenza	1		2	3
Ingegneria	13	18	1	32
Medicina e Chirurgia	18	7	7	32
Psicologia	5	9		14
Scienze	16	16		32
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	12	18	1	31
<b>Ateneo</b>	<b>79</b>	<b>86</b>	<b>12</b>	<b>177</b>

Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità su dati Scheda SUA-CdS

Si tratta di un'offerta ampia tra cui si contano 1 corso di laurea totalmente erogato in modalità teledidattica, 18 corsi totalmente erogati in lingua inglese (2 corsi di laurea e 16 corsi di laurea magistrale) e 3 corsi interateneo internazionali.

#### Gli immatricolati UNIPADOVA

Nel 2017/18 il numero di studenti che sono entrati per la prima volta all'università scegliendo l'Ateneo di Padova sono stati 10.095. Le Scuole maggiormente attrattive sono Ingegneria, Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale, Medicina e Chirurgia e Scienze. Il rapporto tra generi sul totale dell'Ateneo è abbastanza in equilibrio, con una leggera prevalenza femminile, mentre nelle diverse Scuole tale rapporto cambia notevolmente. Storicamente, la Scuola di Ingegneria risulta un ambiente tipicamente maschile mentre Scienze Umane e Psicologia tipicamente femminile.

Tabella 4.2 Immatricolati\* ripartiti per Scuola e genere (valori assoluti e composizione percentuale)

SCUOLA	Studentesse	Studenti	Totale	Studentesse per 100 iscritti
	N.	N.	N.	
Agraria e Medicina Veterinaria	250	324	574	43,6
Economia e Scienze politiche	554	483	1.037	53,4
Giurisprudenza	329	167	496	66,3
Ingegneria	593	2.122	2.715	21,8
Medicina e Chirurgia	964	436	1.400	68,9
Psicologia	483	141	624	77,4
Scienze	551	732	1.283	42,9
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	1.522	444	1.966	77,4
<b>ATENE0</b>	<b>5.246</b>	<b>4.849</b>	<b>10.095</b>	<b>52,0</b>

Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità su dati MIUR

\*Studenti iscritti per la prima volta al sistema universitario nazionale alla data del 31 luglio 2018 (Sono esclusi tutti coloro che sono usciti dal sistema universitario prima del 31 luglio per rinuncia, decesso, sospensione o altri motivi.)

<sup>11</sup> Relazione a cura dell'Area Didattica e servizi agli studenti.

Dai dati sotto riportati si evidenzia che il 16,9% degli immatricolati proviene da fuori Regione e dall'estero, mentre il dato sulle immatricolazioni per studenti internazionali<sup>12</sup> raggiunge il 4,0%. Nella tabella sottostante sono riportati i dati riferiti alle immatricolazioni secondo il criterio della residenza.

Tabella 4.3 Immatricolati\* ripartiti per Scuola e residenza (valori assoluti e composizione percentuale)

SCUOLA	Agraria e Medicina Veterinaria	Economia e Scienze politiche	Giurisprudenza	Ingegneria	Medicina e Chirurgia	Psicologia	Scienze	Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	ATENE0	
	N.	N.	N.	N.	N.	N.	N.	N.	N.	%
Veneto - Padova	148	376	179	736	334	79	333	628	2.813	27,9
Veneto - Belluno	7	5	8	37	39	17	18	34	165	1,6
Veneto - Rovigo	27	49	14	64	34	11	28	60	287	2,8
Veneto - Treviso	89	117	84	379	244	43	157	256	1.369	13,6
Veneto - Venezia	68	141	109	369	238	48	173	248	1.394	13,8
Veneto - Verona	41	66	3	252	35	50	107	107	661	6,5
Veneto - Vicenza	98	124	53	584	233	61	220	328	1.701	16,8
Nord - Est Emilia-Romagna	2	12	2	29	8	66	13	25	157	1,6
Nord - Est Friuli Venezia Giulia	16	31	17	113	51	38	46	64	376	3,7
Nord - Est Trentino Alto Adige	38	22	6	36	37	30	33	20	222	2,2
Altre regioni Italia	37	85	18	99	119	164	144	176	842	8,3
Estero	3	9	3	17	28	17	11	20	108	1,1
<b>ATENE0</b>	<b>574</b>	<b>1.037</b>	<b>496</b>	<b>2.715</b>	<b>1.400</b>	<b>624</b>	<b>1.283</b>	<b>1.966</b>	<b>10.095</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità su dati MIUR

\*Studenti iscritti per la prima volta al sistema universitario nazionale alla data del 31 luglio 2018 (Sono esclusi tutti coloro che sono usciti dal sistema universitario prima del 31 luglio per rinuncia, decesso, sospensione o altri motivi.)

## I Corsi di laurea

Nella successiva tabella, si evidenziano gli studenti iscritti per l'a.a. 2017/2018 con la distribuzione tra i generi.

Tabella 4.4 Iscritti\* ripartiti per Scuola e genere (valori assoluti e composizione percentuale)

Scuola	Studentesse	Studenti	Totale	Femmine per 100 iscritti
Agraria e Medicina Veterinaria	1.619	2.109	3.728	43,4
Economia e Scienze politiche	2.933	2.486	5.419	54,1
Giurisprudenza	2.231	1.100	3.331	67,0
Ingegneria	2.593	10.196	12.789	20,3
Medicina e Chirurgia	5.582	3.231	8.813	63,3
Psicologia	4.307	1.279	5.586	77,1
Scienze	2.587	3.988	6.575	39,3
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8.802	2.871	11.673	75,4
<b>ATENE0</b>	<b>30.654</b>	<b>27.260</b>	<b>57.914</b>	<b>52,9</b>

Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità su dati MIUR

\*Studenti iscritti alla data del 31 luglio 2018 (Sono esclusi tutti coloro che sono usciti dal sistema universitario prima del 31 luglio per rinuncia, decesso, sospensione o altri motivi diversi dal conseguimento titolo.)

<sup>12</sup> Con cittadinanza straniera.

### Altre tipologie di corso: i corsi singoli

Si tratta di attività formative cui possono iscriversi persone non immatricolate in un particolare corso di laurea al fine di acquisire CFU per concorsi o per raggiungere i requisiti per l'iscrizione ad una laurea magistrale o ancora per aggiornamento. Per l'anno accademico 2017/2018, risultano iscritte 1.422 persone; si contano 2.305 attività sostenute, con un introito per l'Università.

### Scuola Galileiana di Studi Superiori

La Scuola Galileiana di Studi Superiori è un'opportunità che l'Università degli Studi di Padova offre a trenta studenti che si iscrivono al primo anno di uno dei corsi di laurea attivati presso l'Ateneo e fino a quattro studenti stranieri che accedono, con apposito bando internazionale, direttamente al IV anno iscrivendosi ad uno dei corsi di laurea magistrale attivi presso l'Ateneo. Chi entra a far parte della Scuola, ha la possibilità di approfondire i propri studi in un ambiente caratterizzato da un vivace scambio intellettuale, immerso in un'atmosfera in cui potrà acquisire conoscenze e competenze di alto livello culturale, ottenendo, al termine dell'intero ciclo, un'apposita certificazione rilasciata dall'Università degli Studi di Padova.

La Scuola Galileiana, che si avvale del sostegno finanziario della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e del contributo di Banca Intesa Sanpaolo, nasce con l'intento di sviluppare una cultura universitaria di eccellenza, sperimentando percorsi innovativi di formazione e ricerca. Nei corsi interni organizzati dalla Scuola, che lo studente deve affiancare a quelli previsti dal singolo corso di laurea, il rapporto docente-allievo assume connotazioni più intense e personalizzate dato il ristretto numero di allievi. All'interno della Scuola l'attività di tutorato costituisce una componente fondamentale: la figura del Tutore riveste un ruolo saliente poiché diventa, per ogni allievo, un punto di riferimento di considerevole importanza; la sua assidua presenza e l'interazione costante con gli allievi favoriscono il consolidamento di un rapporto speciale e unico, che sfocia in uno scambio intellettualmente proficuo per entrambi. I Tutori Galileiani assistono gli allievi nella loro vita universitaria e facilitano, ottimizzandola, la loro frequenza ai corsi affinché affrontino con successo gli esami, sia quelli interni che quelli del corso ordinario a cui sono contestualmente iscritti.

Nel 2004 sono state istituite due classi di studio: la classe di Scienze Morali, che approfondisce le discipline letterarie, storiche e filosofiche, e la classe di Scienze Naturali, orientata verso gli studi matematici, fisici, chimici, biomedici e tecnici. Dall'anno accademico 2014/2015 la Scuola ha attivato una nuova classe, quella di Scienze Sociali, dedicata alla sociologia, al diritto, all'economia, alle scienze politiche, all'antropologia e alla psicologia. Le tre classi vivono in un contesto di osmosi interdisciplinare che contribuisce ad ampliare il bagaglio culturale di ognuno. La Scuola Galileiana di Studi Superiori si pone l'obiettivo di perseguire l'eccellenza nella formazione e nella ricerca con la piena e consapevole collaborazione di allievi motivati e impegnati per la realizzazione di un programma accademico innovativo e competitivo. Gli studenti della Scuola Galileiana usufruiscono del vitto e dell'alloggio gratuiti, di un rimborso spese per l'acquisto di materiale didattico e possono seguire i seminari organizzati dalla Scuola o da altre strutture dell'Ateneo durante l'arco dell'anno. Ad ogni allievo viene garantita la possibilità di apprendere più lingue straniere tramite corsi erogati principalmente dal CLA. In fase di selezione a tutti i candidati che vengono ammessi agli orali e li sostengono, possono essere rimborsate su richiesta le spese di viaggio e le spese di vitto e alloggio documentate (entrambe fino a un massimo di 200 Euro).

Nel 2017/18 si sono riscontrate le seguenti iscrizioni e immatricolazioni, per un totale di 118 studenti iscritti:

- Classe di Scienze morali: iscritti 32 di cui immatricolati 8
- Classe di Scienze naturali: iscritti 56 di cui immatricolati 14
- Classe di Scienze sociali: iscritti 30 di cui immatricolati 8

#### 4.1.2.1 principali servizi per gli studenti

##### Supporto al Diritto allo Studio

###### 1. Borse di studio regionali

L'accesso al beneficio è riservato agli studenti iscritti ai Corsi di laurea, di laurea magistrale, di laurea magistrale a ciclo unico e ai dottorandi di ricerca. L'assegnazione complessiva dei fondi (derivanti da gettito della tassa DSU, fondi integrativi statali e risorse regionale) relativa all'a.a. 2017/18 è stata pari a € **19.748.410** ed ha permesso la copertura totale delle borse di studio. Gli studenti idonei e beneficiari sono stati **6.205**.

###### 2. Agevolazione ed esoneri sulla contribuzione studentesca

L'Ateneo concede agevolazioni particolari nel pagamento della contribuzione universitaria in base alle condizioni economiche o personali dello studente. Tali riduzioni consentono non solo di versare un ammontare ridotto su seconda e terza rata, ma anche di avere il diritto a parziali o totali rimborsi su quanto già versato in prima rata.

Si riporta l'elenco degli esoneri applicati per le diverse tipologie previste.

Tabella 4.5 Tipologia di esoneri

TIPO Esonero	DESCRIZIONE ESONERO	NUMERO STUDENTI a.a. 2017/18
Economico	Esonerati solo in base al reddito	<b>14.840</b>
Economico e merito	Esonerati totalmente per idoneità alla borsa di studio (escluse le rinunce)	<b>6.205</b>
Economico e merito	Esonerati totalmente (L.232/2016)	<b>2.392</b>
Economico e merito	Esonerati parzialmente (L.232/2016)	<b>7.225</b>
Economico	Esonerati No Tax Area di Ateneo (Isee inferiore a € 6.500)	<b>535</b>
Merito	Esoneri per merito (voto di ingresso iscritti al 1 <sup>^</sup> anno)	<b>1.725</b>
Personale	Esoneri studenti con familiari iscritti all'Ateneo	<b>1.462</b>
Personale	Esoneri parziali studenti lavoratori	<b>1422</b>
Personale	Esoneri per studenti a regime parziale	<b>468</b>
Personale	Esoneri totali per studenti con disabilità	<b>463</b>
Personale	Esoneri parziali per studenti con disabilità	<b>9</b>
Personale	Esoneri per Maternità-Paternità	<b>78</b>
Personale	Esoneri dipendenti	<b>39</b>
Personale	Esoneri studenti detenuti	<b>48</b>
Personale	Esonero agenti del Corpo di Polizia Penitenziaria	<b>5</b>
<b>TOTALE</b>	<b>TOTALE</b>	<b>36.916</b>

###### 3. Altri incentivi

Al fine di sostenere le iscrizioni in classi di particolare interesse nazionale o comunitario l'Ateneo assegna annualmente degli incentivi agli iscritti ai corsi di laurea delle cosiddette "**Lauree scientifiche**" (appartenenti alle classi L-7, L-8, L-9, L-27, L-30, L-31, L-34, L-35, L-41).

L'incentivo di 400 euro viene attribuito in base alla posizione degli studenti nella graduatoria e tiene conto sia del merito che della situazione economica. Nell'a.a. 2017/18 sono stati emessi incentivi per **624 studenti**.

Dal 2016 inoltre l'Ateneo di Padova, riconosce la qualifica di "**studente-atleta**" agli studenti regolarmente iscritti in possesso di particolari requisiti sportivi e di merito, erogando, oltre a supporti di tutorato dedicati un

incentivo pari a 1.500 euro. Nel corso dell'a.a.2017/18 sono stati riconosciuti **68 studenti-atleti**, per un finanziamento complessivo pari a 87.000 euro.

#### 4. Incentivi per merito: “1000 e una lode”

L'Ateneo ha riproposto la seconda edizione del Premio “1000 e una lode”, mille premi di studio, del valore di 1000 euro, dedicate ai migliori studenti di ogni corso di studio, per favorire il diffondersi di una cultura “della primalità per merito”. Dei 1000 migliori studenti individuati d'ufficio in base al coefficiente di merito, 806 hanno aderito scegliendo il premio fra le tre opportunità formative offerte (studi all'estero – tirocinio – tutorato), indicando le seguenti preferenze come prima scelta:

- 490 studenti vincitori hanno optato per l'attività “stage e tirocini in Italia o all'estero”
- 116 studenti hanno selezionato “studi all'estero”
- 200 studenti hanno scelto “attività di tutorato”

Tutti gli studenti sono tenuti a completare la proposta formativa scelta nel corso di un biennio, entro quindi il 30 settembre 2019.

#### 5. Rimborsi, revoche per merito, accertamenti

Oltre alle restituzioni previste per gli studenti che beneficiano di esoneri previsti da bando, durante tutto l'anno si procede ad emettere **rimborsi manuali a vario titolo**, nello specifico per l'a.a. 2017/18 sono stati erogati 606 rimborsi per un totale di euro 318.395 euro.

Inoltre a partire da febbraio di ogni anno vengono svolti accertamenti ex post sugli studenti borsisti del 1 anno (coloro cioè che per mantenere la borsa devono aver sostenuto 20 CFU previsti entro il 30 novembre successivo al primo anno). Sono stati coinvolti **242 studenti** a cui è stata emessa la **revoca della borsa** di studio. Sono concesse ampie dilazioni oltre i 6 mesi di scadenza abituali, trattandosi di studente dalle difficili condizioni economiche, i recuperi sono ancora in corso.

Gli **accertamenti** che vengono svolti durante l'intero anno accademico riguardano sia le condizioni personali che le condizioni economiche dichiarate dallo studente.

Nello specifico, per l'a.a.2017/18 sono stati eseguiti accertamenti a campione per la verifica, tra l'altro, del possesso dello status di lavoratore (89 accertamenti risolti su 111), dello status di nucleo singolo (187 accertamenti risolti su 202), del contratto d'affitto per gli studenti borsisti fuori sede (417 accertamenti risolti su 479), e dello status dei borsisti (95 accertamenti risolti su 108), della presenza di familiari iscritti (90 accertamenti risolti su 123) e per un campione complessivo di **1.046 studenti**.

A fronte di una restituzione accertata pari a € 114.117,00 **sono stati incassati ad oggi € 111.912,00, pari al 98%**; i recuperi sono ancora in corso.

#### 6. Collaborazioni studentesche (200 ore)

L'Università di Padova, in attuazione di quanto previsto dalla normativa vigente per l'attuazione del diritto allo studio universitario e al fine di favorire la più ampia partecipazione degli studenti alla comunità universitaria, promuove fra gli studenti con idonei requisiti di merito ed economici, l'opportunità di svolgere attività di collaborazione retribuita a tempo parziale, presso le proprie strutture. L'Ateneo gestisce il bando, acquisisce le domande online e definisce le graduatorie. Nell'a.a. 2017/18 su 3.445 domande presentate sono risultati idonei in graduatoria 2.154 studenti.

#### 7. Premi di studio

Per la gestione dei **premi di studio, erogati grazie a finanziamenti da parte di enti esterni**, pubblici o privati, destinati agli studenti o ai laureati dell'Ateneo sono state implementate delle linee guida da condividere con i dipartimenti di Ateneo.



L'Ateneo ha provveduto a bandire e gestire i bandi di studio per studenti e laureati, coordinando tutte le fasi, dalla promozione del bando all'erogazione del compenso. Nel 2018 sono stati pubblicati 16 bandi per premi di studio destinati a 33 studenti e studentesse, per 127.822 euro di finanziamento

#### 8. "Per Te": prestiti con Iode

L'Ateneo di Padova ha stipulato una convenzione con Banca Intesa Sanpaolo S.p.A., Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo ed Associazione Amici dell'Università per l'offerta ai propri studenti di un finanziamento flessibile e conveniente, concesso sull'onore - ovvero senza necessità di alcun tipo di garanzia accessoria - per il sostegno delle proprie spese di formazione. Nell'a.a. 2017/18 nel portale predisposto che accoglie le richieste di finanziamento sono state presentate 62 domande delle quali 23 accettate in base ai requisiti di merito richiesti. Gli studenti che hanno ottenuto il finanziamento sono iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale (19), ai corsi master (2) e dottorato (1). L'età media dei beneficiari è pari a 31 anni. La somma accordata sull'anno solare 2017 è stata pari a 170.195,00 euro.

#### 9. Iniziative culturali e sociali

L'Ateneo mette a disposizione fondi specifici per il finanziamento di Iniziative culturali, sociali e per il tempo libero, promosse e organizzate dagli studenti.

L'obiettivo consiste nel favorire attività che concorrono a rendere più proficuo lo studio e migliorare la qualità della vita universitaria, in particolare supportando le attività formative gestite dagli studenti nei settori della cultura e degli scambi culturali, dello sport e del tempo libero. Nell'a.a. 2017/18 sono state presentate 101 proposte di iniziative culturali, di cui **85 sono state valutate idonee** per un finanziamento pari a 150.000 euro.

#### 10. Progetti innovativi degli studenti

L'Ateneo mette a disposizione fondi specifici per Progetti innovativi proposti dagli studenti, al fine di favorire le attività che concorrono a migliorare la qualità della didattica. In particolare, la Commissione appositamente nominata, tiene conto della rilevanza innovativa del progetto, della capacità di proporre e sviluppare idee innovative, della progettualità di strumenti, metodi di erogazione e contenuti per una **didattica innovativa**.

I finanziamenti sono liquidati al Dipartimento cui fa riferimento il docente responsabile del progetto.

Nell'a.a. 2017/18 sono stati approvati e finanziati **20 progetti innovativi** (su 31 presentati) per un finanziamento complessivo pari a **€ 192.350**.

#### 11. Aule Studio

L'Ateneo mette a disposizione per lo studio individuale o di gruppo **oltre 3.435 posti** nelle varie sedi universitarie con una implementazione di **due nuove aule studio** (Aule Studio: "Arcella" e del "Centro Universitario Padovano") accreditate grazie a un bando appositamente emanato e rivolto alle istituzioni pubbliche e private del territorio. In aggiunta grazie alla collaborazione con il Comune di Padova, è stata messa a disposizione l'aula studio "San Gaetano" con dotazioni informatiche di supporto e altri servizi per rendere più efficace lo studio.

Le aule studio sono in totale **50**, sono state erogate oltre 100.000 ore di apertura con una media di 11 ore giornaliere durante i giorni feriali e alcune di esse anche nei giorni festivi.

Nei periodi di sessione d'esame (invernale, estiva e di recupero), tenendo conto della maggior affluenza, gli orari di apertura sono stati implementati fino alle ore 23 e, per alcune di esse, in via sperimentale, fino alle ore 24 durante tutta la settimana, compresi i giorni festivi. Nella tabella seguente sono indicati ubicazione e gli orari di apertura di ciascuna aula.

Tabella 4.6 Aule studio

ZONA	STRUTTURA AFFERENZA	Qt. AULA STUDIO	DENOMINAZIONE	SEDE (EDIFICIO)	POSTI	ORARIO
CENTRO STORICO	Aula Studio di Ateneo	1	Galilei	GALILEI	280	8.30-20.00 dal lun al ven prolung. orario durante sessioni esami fino all 23 compreso sabato
	Aula Studio di Ateneo	1	Marsala	MARSALA	120	8.30-20.00 dal lun al ven prolung. orario durante sessioni esami fino all 23 compreso sabato
	Aula Studio di Ateneo	1	Tito Livio	TITO LIVIO	180	8.30 - 23.00 dal lun al sab 8.30 - 19.00 domenica prolung. orario durante sessioni esami fino all 23 compreso domenica
	Dipartimento di Fisica e Astronomia	1	Aula studio "B"	POLO SCIENZE DELLA TERRA	21	8.00 - 18.30 dal lun al ven
	Palazzo del Bo	1	Aula Studentesse	PALAZZO BO	16	7.00- 19.30 dal lun al ven sabato 7.00 alle 13,30
	Palazzo del Bo	1	Aula Studenti	PALAZZO BO	20	7.00- 19.30 dal lun al ven sabato 7.00 alle 13,30
	Scuola di Scienze umane	1	Aula studio "La Vetrina"	PATRIARCATO	35	7.30 - 19.10 dal lun al ven
	Scienze statistiche	1	Aula Studio	COMP.SANTA CATERINA	50	8.00 - 18.30 dal lun al ven
<b>TOTALE AULE STUDIO CENTRO STORICO</b>		<b>8</b>			<b>722</b>	
PIOVEGO	Aula Studio di Ateneo	1	Ex Fiat	EX FIAT	240	8.30-19,00 dal lun al ven sabato 8.30 - 14.00
	Aula Studio di Ateneo	1	Jappelli	JAPPELLI	184	8.30 - 23.00 dal lun al ven 8,30 - 20.00 sabato 14.00 - 19.00 domenica prolung. orario durante sessioni esami fino all 23 compresi sabato e domenica
	Aula Studio di Ateneo	1	Pollaio	PAOLOTTI	99	8.30 - 01.00 di notte da lun alla domenica
	Centro di Servizi Interdipartimentali "Antonio Vallisneri" Comp. Biologico	1	Aula studio	A.VALLISNERI	80	8.00 - 18.30 dal lun al ven
	Centro di Servizi Interdipartimentali "Antonio Vallisneri" Comp. Biologico	1	Aula studio	A.VALLISNERI	140	8.00 - 18.30 dal lun al ven
	Dip. Biologia Complesso Biomedicina "F. Botta"	1	Aula studio	COMPLESSO BIOMEDICINA F. BOTTA	80	8.00 - 18.30 dal lun al ven
	Dip. Biologia Complesso Biomedicina "F. Botta"	1	Aula studio	COMPLESSO BIOMEDICINA F. BOTTA	80	8.00 - 18.30 dal lun al ven
	Dip. DICEA	1	Aula Studio "D. Dongh"	COMPLESSO INGEGNERIA VIA MARZOLO	60	7.00 - 19.00 dal lun al ven
Dip. Matematica	1	Aula Asta	TORRE ARCHIMEDE	80	8.30 - 19.00 dal lun al ven	

ZONA	STRUTTURA AFFERENZA	Qt. AULA STUDIO	DENOMINAZIONE	SEDE (EDIFICIO)	POSTI	ORARIO
PIOVEGO	Dipartimento di Geoscienze	1	Scienze della Terra	POLO SCIENZE DELLA TERRA	126	8.00-19.30 dal lun al ven
	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione DEI	1	Aula studio "Je"	POLO DIDATTICO VIA GRADENIGO	96	8.00-19.30 dal lun al ven
	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione DEI Polo didattico di via Gradenigo	1	Aula studio "Qe"	POLO DIDATTICO VIA GRADENIGO	10	8.00-19.30 dal lun al ven
	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione DEI	1	Aula studio "Ge"	POLO DIDATTICO VIA GRADENIGO	36	8.00-19.30 dal lun al ven
	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione DEI	1	Aula studio "Se"	POLO DIDATTICO VIA GRADENIGO	24	8.00-19.30 dal lun al ven
	Dipartimento di Scienze Chimiche	1	Aula Studio di Scienze chimiche	CENTRO INTERCHIMICO	42	7,00 - 19,00 dal lun al ven
	Dipartimento di Scienze del Farmaco	1	Aula studio Edificio A	SCIENZE FARMACEUTICHE	40	8.00-19.00 dal lun al ven
	Dipartimento di Scienze del Farmaco	1	Aula studio Edificio B	SCIENZE FARMACEUTICHE	15	8.00-19.00 dal lun al ven
	Dipartimento Ingegneria Industriale; Complesso Ingegneria Meccanica	1	Sala lettura studenti	COMPLESSO INGEGNERIA MECCANICA	30	8.00 - 19,00 dal lun al ven
<b>TOTALE AULE STUDIO NORD SUD PIOVEGO</b>		<b>18</b>			<b>1462</b>	
	Scienze statistiche	1	Aula Studio	Dip. Scienze statistiche	50	8.00 - 18.30 dal lun al ven sab 8.00 - 13.00
	Dipartimento di Medicina	1	Sala studenti	Dip. Medicina	7	8-14 accesso libero (dopo con accesso limitato)
	Dipartimento di Salute Donna e del bambino	1	Aula Studio	Scuola di Medicina	150	8.00 - 18.30 dal lun al ven
	Medicina Chirurgia	1	Aula "Borsatti"	Scuola di Medicina	20	8.00 - 18.30 dal lu al ve
	<b>TOTALE AULE STUDIO ZONA OSPEDALI</b>		<b>4</b>			<b>227</b>
<b>TOTALE AULE STUDIO SEDE PADOVA</b>		<b>30</b>			<b>2411</b>	
ZONA	STRUTTURA AFFERENZA	Qt. AULA STUDIO	DENOMINAZIONE	SEDE (EDIFICIO)	POSTI	ORARIO
AGRIPOLIS	CENTRO DI ATENE0 PER I MUSEI - CAM	1	Aula Museo	COMPLESSO AGRIPOLIS	32	8.30-18.00 dal lun al ven
	POLO MULTIFUNZIONALE DI AGRIPOLIS	1	Aula studio	COMPLESSO AGRIPOLIS CA' GIALLA	12	8.00 - 19.00 dal lun al ven
	POLO MULTIFUNZIONALE DI AGRIPOLIS	1	Aula studio	COMPLESSO AGRIPOLIS CA' GIALLA	24	8:00 - 19:00 dal lun al ven

ZONA	STRUTTURA AFFERENZA	Qt. AULA STUDIO	DENOMINAZIONE	SEDE (EDIFICIO)	POSTI	ORARIO
AGRIPOLIS	POLO MULTIFUNZIONALE DI AGRIPOLIS	1	Aula studio	COMPLESSO AGRIPOLIS CA' GIALLA	20	8:00 - 19:00 dal lun al ven
	POLO MULTIFUNZIONALE DI AGRIPOLIS	1	Aula studio	COMPLESSO AGRIPOLIS PENTAGONO	20	8.00 - 19.00 dal lun al ven sab. 8-13
	POLO MULTIFUNZIONALE DI AGRIPOLIS	1	Aula studio	COMPLESSO AGRIPOLIS PENTAGONO	20	8.00 - 19.00 dal lun al ven sab. 8-13
	POLO MULTIFUNZIONALE DI AGRIPOLIS	1	Aula studio	COMPLESSO AGRIPOLIS PENTAGONO	20	8.00 - 19.00 dal lun al ven sab. 8-13
	POLO MULTIFUNZIONALE DI AGRIPOLIS	1	Aula studio	COMPLESSO AGRIPOLIS PENTAGONO	20	8.00 - 19.00 dal lun al ven sab. 8-13
	POLO MULTIFUNZIONALE DI AGRIPOLIS	1	Aula studio	COMPLESSO AGRIPOLIS PENTAGONO	20	8.00 - 19.00 dal lun al ven sab. 8-13
	<b>TOTALE AULE STUDIO SEDE AGRIPOLIS</b>	<b>9</b>			<b>188</b>	
VICENZA	Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	1	Aula studio Seminterrato	SAN NICOLA VI	44	8:00 - 20:00 dal lun al ven
	Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	1	Aula studio Barche	COMPLESSO BARCHI VI	184	8:00 - 19:00 dal lun al ven
	Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	1	Aula studio F	COMPLESSO BARCHI VI	56	8:00 - 19:00 dal lun al ven
	Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali (FSU) *	1	Aula studio VM1p (FSU)	VIALE MARGHERITA VI	80	7,30 - 18,30 dal lun al ven
	Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali (FSU) *	1	Aula studio VM2p (FSU)	VIALE MARGHERITA VI	92	7,30 - 18,30 dal lun al ven
	Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali (FSU) *	1	Aula studio 52 (FSU)	VIALE MARGHERITA VI	24	8,30 - 18,30 dal lun al ven; SA 14,00-19,00 durante sessioni esami aperta anche di domenica
	<b>TOTALE AULE STUDIO SEDE VICENZA</b>	<b>6</b>			<b>480</b>	
	<b>TOTALE AULE STUDIO UNIPD</b>	<b>45</b>			<b>3079</b>	
AULE STUDIO ACCREDITATE SEDE PADOVA	AULA STUDIO ARCELLA	1	AULA STUDIO	PARROCCHIA SAN CARLO "BORROMEO"	98	lunedì dalle 8.30 alle 18.30 (a partire dal mese di dicembre) martedì, mercoledì, giovedì e venerdì dalle 8.30 alle 23 (su richiesta con estensione orario di apertura fino alle 23.30 durante le sessioni straordinarie) sabato, domenica, prefestivi e festivi dalle 8.30 alle 19
	CENTRO UNIVERSITARIO PADOVANO	1	AULA STUDIO	ZABARELLA	110	da lunedì a venerdì dalle 6:30 alle 22 sabato e domenica dalle

ZONA	STRUTTURA AFFERENZA	Qt. AULA STUDIO	DENOMINAZIONE	SEDE (EDIFICIO)	POSTI	ORARIO
						8 alle 19
	<b>TOTALE AULE STUDIO ACCREDITATE SEDE PADOVA</b>	<b>2</b>			<b>208</b>	
<b>AULE STUDIO IN CONVENZIONE SEDE PADOVA</b>	CENTRO CULTURALE ALTINATE DI SAN GAETANO	3	aula studio + biblioteca	SAN GAETANO	32 100 16	dal 3 aprile al 1 maggio, dal 16 luglio al 19 agosto, dal 24 settembre al 18 novembre: da lunedì a giovedì dalle 8.30 alle 17.30, venerdì e sabato 8.30-13.30; □ dal 2 maggio al 15 luglio, dal 20 agosto al 23 settembre, dal 19 novembre al 23 dicembre: da lunedì a sabato dalle 8.30 alle 24, domenica dalle 15 alle 20.
	<b>TOTALE AULE STUDIO IN CONVENZIONE COMUNE DI PADOVA</b>	<b>3</b>	<b>aula studio + biblioteca</b>		<b>148</b>	
<b>TOTALE AULE STUDIO DISPONIBILI UNIPD ANNO 2018</b>		<b>50</b>			<b>3435</b>	

## 12. Corsi estivi a Bressanone

L'Ateneo organizza e propone ai suoi studenti i corsi estivi nella sede di Bressanone con una formula didattica unica nel suo genere per approccio disciplinare e metodologia didattica innovativa. Viene inoltre curata l'offerta dei servizi di ristorazione e alloggio presso la Casa della Gioventù e presso gli studentati convenzionati con la provincia di Bolzano, oltre alla promozione e gestione del bando di iscrizione con successiva selezione degli studenti che frequentano i corsi estivi.

Per l'a.a. **2017/18**, nel periodo compreso fra luglio e agosto 2018, l'organizzazione didattica dei corsi si è articolata in due cicli di lezioni: il primo si è tenuto dal 30 luglio al 11 agosto 2018 con attivazione di 21 corsi; il secondo, dal 20 agosto al 1 settembre 2018, ha avviato 6 corsi.

I Corsi attivati complessivamente sono **27**, in linea rispetto all'anno precedente.

Le Scuole di Ateneo che hanno aderito al progetto didattico sono state sette: Agraria e Medicina Veterinaria, Economia e Scienze Politiche, Giurisprudenza, Ingegneria, Psicologia, Medicina e Chirurgia e Scienze. Le domande di partecipazione ai corsi sono state 1.175 (una domanda può prevedere fino a un massimo di due opzioni di corsi). Ciascun corso è stato frequentato mediamente da 25-30 studenti con picchi di 80 e 180 partecipanti per alcune attività didattiche (nell'area di Giurisprudenza e di Medicina).

Tabella 4.7 Riassunto dati principali corsi estivi

A.A	<i>corsi proposti</i>	<i>corsi attivati (con &gt;15 studenti iscritti)</i>	<i>domande preiscrizioni ai corsi (si possono indicare fino a 2 corsi)</i>	<i>N studenti partecipanti corsi estivi</i>	<i>Totale entrate per quota iscrizione corsi e alloggio</i>
a.a.2017/18 Estate 2018	58	27	1.175	744	€ 60.336,00
a.a.2016/17 Estate 2017	56	28	1.438	890	€ 68.010,00
a.a.2015/16 Estate 2016	53	30	1.214	830	€ 61.410,00
a.a.2014/15 Estate 2015	51	29	1.183	670	€ 52.560,00

Per accogliere le esigenze degli studenti è stata estesa la copertura Wifi su tutti i piani della Casa della Gioventù ed è stato confermato un orario di apertura continuato nella Biblioteca della Casa (dalle 8.00 alle 23.00), iniziativa particolarmente gradita.

Inoltre sono stati concordati prezzi agevolati con i gestori della mensa della Libera Università di Bolzano e con alcuni ristoratori locali.

Sono stati confermati i momenti inaugurali con le “prolusioni” di apertura per ciascun ciclo di lezioni, la prima tenuta dal Prof. Giuseppe Tesauro dal titolo “**Corti nazionali e sovranazionali: Storia di un dialogo**”, la seconda tenuta dal prof. Giorgio Palù dal titolo “**I vaccini: La storia, la scienza e l’impatto per la salute**”.

Sono stati organizzati per questa edizione, con l’impulso del nuovo direttore dei Corsi Estivi, prof. Umberto Roma, quattro seminari pomeridiani di grande interesse scientifico e culturale aperti anche alla cittadinanza e organizzati per ciascun turno in collaborazione con gli Amici dell’Università di Padova in Bressanone.

Il primo seminario con il titolo: “Il tribunale speciale per la difesa dello stato (1927-1943). Storia, attualità e problemi delle giurisdizioni speciali”; il secondo seminario proponeva: “Bitcoin: nuovo paradigma o bolla speculativa”; il terzo seminario riportava come titolo “Viaggio dentro il cervello: la sfida di internet”; il quarto ed ultimo seminario aveva come titolo: “Apprendimento ed emozioni”.

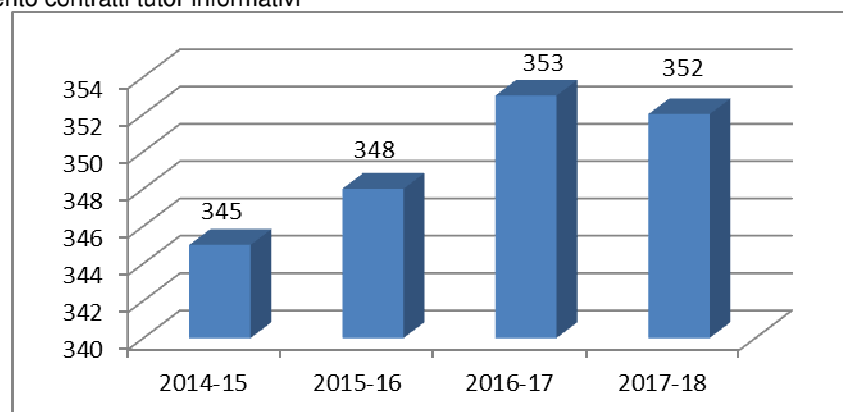
Tutte le iniziative culturali nonché la programmazione dei corsi estivi è stata resa nota tramite stampa del “Brixen News 2018”.

## Tutorato e Supporto allo studio

### 1. Tutorato informativo e didattico

L’obiettivo generale è il miglioramento della qualità della formazione promuovendo la partecipazione attiva e responsabile degli studenti. Nel corso degli ultimi tre anni i contratti per tutor impegnati in attività informativa, didattica e per progettualità specifiche sono costantemente aumentati. Nell’ultimo anno accademico i **contratti totali stipulati sono stati 352**.

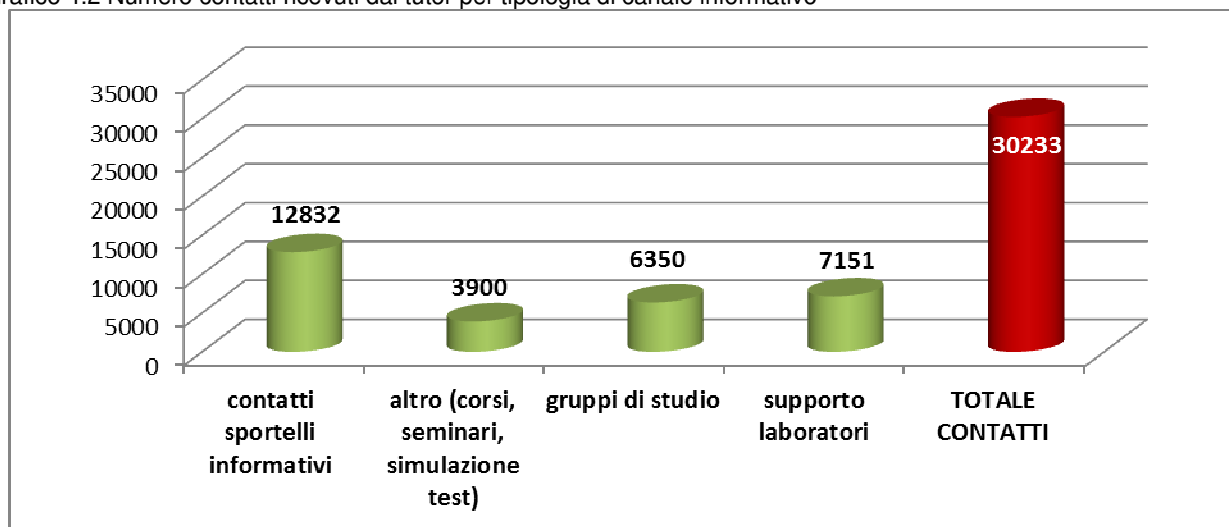
Grafico 4.1 Andamento contratti tutor informativi



Il **tutorato informativo prevede 12 punti informativi**, uno o due per Scuola di Ateneo, dove poter ricevere accoglienza e consulenza. Si offre un servizio informativo, cercando di differenziare i canali informativi e i social network per rafforzare la personalizzazione del servizio e l’efficacia della comunicazione. I contatti ricevuti dai tutor (front-office, messaggi e-mail, gruppi di studio, ecc.) sono pari a **30.233**.

In particolare, i contatti registrati negli sportelli sono stati 12.832, mentre il tutorato didattico ha coinvolto 6350 studenti nei gruppi di studio in discipline di base e 7151 studenti sono stati supportati nei laboratori didattici di lauree in ambito scientifico.

Grafico 4.2 Numero contatti ricevuti dai tutor per tipologia di canale informativo



## 2. Progetti sperimentali e di supporto agli studenti finalizzati al miglioramento della didattica

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

- Buddy-Erasmus** ha visto il coinvolgimento di 70 tutor Buddy per l'accoglienza di 948 studenti incoming.
- Buddy per gli studenti internazionali** con 10 tutor Buddy, il servizio di accoglienza agli studenti stranieri ha preso in carico 162 studenti stranieri immatricolati.
- Università in carcere** sono interessati 2 tutor di ateneo e 12 tutor didattici per i corsi di laurea coinvolti; le azioni di supporto amministrativo e didattico sono iniziate a settembre con i test di ammissioni svoltisi in carcere e sono proseguite per tutto l'anno accademico a supporto di 42 studenti. Gli esami sostenuti sono stati 39. Prosegue una collaborazione con il carcere femminile della Giudecca a Venezia (prima esperienza in Italia) con 3 studentesse iscritte. Durante l'anno si è laureato uno studente in Scienze filosofiche con 110/110.
- Progetto Drop-out** per l'a.a.2017/18 sono stati presi in esami **31 corsi** di studio coinvolgendo 1300 matricole a cui è stato proposto un supporto personalizzato per affrontare al meglio il primo anno di studio. Gli esiti positivi di questo progetto si riflettono, da un lato, sul potenziamento dei servizi offerti agli studenti (gruppi di studio nelle discipline particolarmente critiche e supporto informativo) e dall'altro sul miglioramento della Performance degli studenti nell'ottica di potenziare un sistema integrato per la crescita culturale e professionale dei giovani.

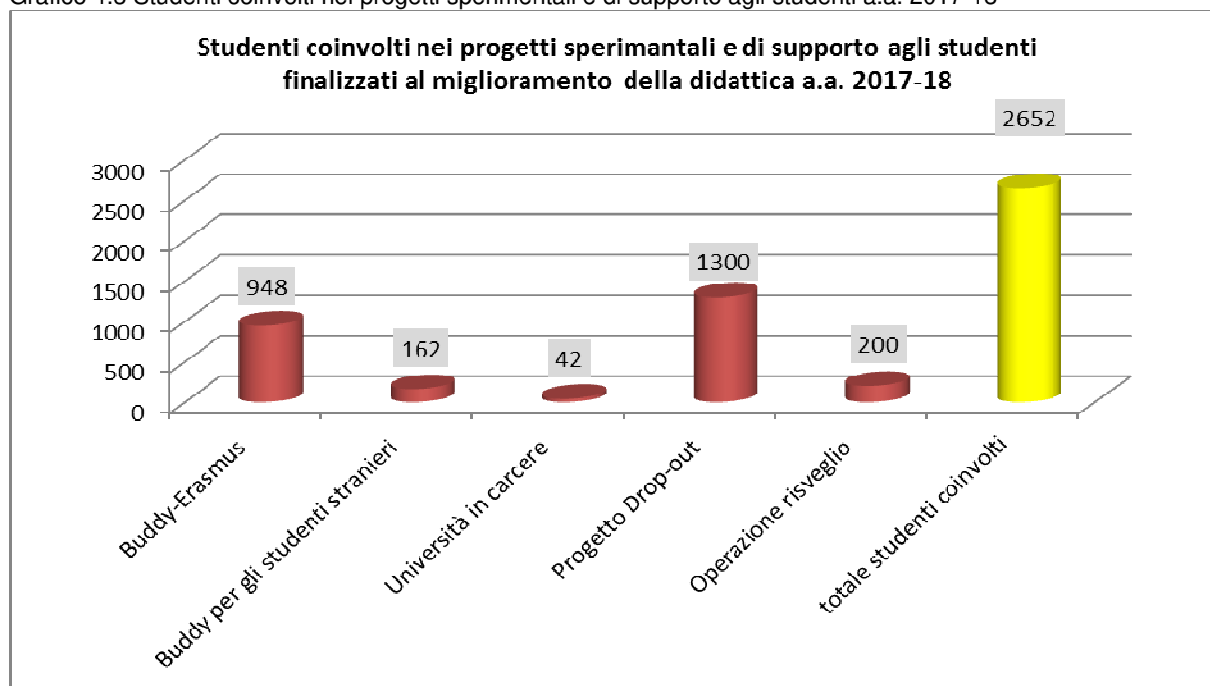
Tabella 4.8 Dati di sintesi complessivi sul confronto tra le due coorti (tasso medio di abbandoni sui 31 corsi di studio prima dell'intervento e dopo le azioni di supporto).

a.a. 2016/17		a.a.2017/18	
tot. Immatricolati nei 31 cds	5054	tot. Immatricolati nei 31 cds	5637
tasso abbandono totale	27,91%	tasso abbandono totale	26,61%
tasso abbandono implicito	3,43%	tasso abbandono implicito	2,27%
tasso abbandono esplicito	24,47%	tasso abbandono esplicito	23,86%
n. medio CFU	31,2	n. medio CFU	31,9

- Operazione risveglio** è una iniziativa che offre agli studenti fuori corso le migliori strategie per riprendere gli studi dopo un periodo di interruzione, valutati costi e benefici delle diverse soluzioni proposte. Dei 200 studenti contattati, il 44% si è dimostrato convinto a riprendere gli studi nel percorso iniziato, il 26% era particolarmente motivato in considerazione del fatto che manca solo la

tesi e il 12% si è dimostrato interessato e grato dell'intervento, anche se ancora indeciso nella scelta di proseguire.

Grafico 4.3 Studenti coinvolti nei progetti sperimentali e di supporto agli studenti a.a. 2017-18



### Supporto alle attività di orientamento in ingresso

L'Ateneo promuove azioni di orientamento a sostegno dei momenti di transizione tra scuola, formazione e lavoro, intercettando e sostenendo i bisogni dei giovani che si avvicinano per la prima volta all'università, ma anche azioni che si realizzano lungo tutta la carriera delle studentesse e degli studenti iscritti, per garantire lo sviluppo e il sostegno in tutti i processi di scelta, con l'obiettivo di promuovere l'occupazione attiva e l'inclusione sociale.

In particolare, l'azione si articola in 3 linee di intervento principali:

- **Politiche di iscrizione:** le azioni a supporto delle politiche di iscrizione hanno l'obiettivo generale di illustrare le opzioni formative dell'intero Ateneo o quelle di specifico interesse dell'utente, stimolando l'interesse verso ulteriori approfondimenti e sostenendo la scelta dei corsi di studio universitari;
- **Politiche di Orientamento:** le azioni di orientamento sono finalizzate a porre lo studente nelle condizioni di poter effettuare scelte autonome e personali circa il proprio progetto personale e professionale di vita, e si attuano prevalentemente attraverso interventi di carattere specialistico in sede o presso gli istituti secondari del territorio, colloqui individuali di orientamento e ri-orientamento;
- **Coinvolgimento del territorio in azioni di Career education** a sostegno alla formazione continua.

### Contesti d'intervento: attività fuori sede

L'implementazione delle azioni sopradescritte richiede una presenza significativa dell'Ateneo nel territorio, sia presso gli Istituti di Istruzione Superiore, sia nell'ambito di eventi/manifestazioni/fiere dal contesto più ampio. Si evidenziano di seguito i principali contesti di intervento e i relativi format:

**Interventi presso gli Istituti secondari superiori:** rispondono alle esigenze della Scuola di avere interventi mirati presso le proprie strutture, e sono estesi nel territorio regionale ma anche nelle regioni limitrofe. Gli incontri proposti possono essere di carattere informativo, dedicati alla presentazione dell'offerta formativa e dei servizi offerti a studentesse e studenti, talora con il supporto di tutor, o di carattere specialistico, finalizzati a sostenere le fasi di transizione verso una scelta degli studi consapevole, con focus su motivazione, interessi e valori professionali. Nell'anno 2018 sono stati visitati 14 Istituti Secondari durante i quali sono stati incontrati circa 2000 giovani;



**Eventi e/o manifestazioni:** l'Ateneo partecipa ad eventi promossi da enti esterni di formazione o da gruppi di scuole che offrono l'occasione di incontrare una platea ampia e di promuovere l'offerta formativa dell'Ateneo, organizzando workshop tematici con il supporto dei tutor di ateneo; in tali contesti, nel corso dell'anno 2018 è stato offerto supporto informativo e orientativo a oltre 4300 potenziali futuri studenti che hanno partecipato alle iniziative e assistito alle attività di presentazione frontale o a sportello aperto;

**Fiere di settore:** rappresentano un momento significativo di presentazione dell'Ateneo e di incontro con i futuri studenti in tutto il territorio nazionale, offrendo informazioni e orientamento alla scelta ad una platea molto ampia e diversificata, composta di potenziali futuri studenti, famiglie e docenti di scuola secondaria.

Nel corso del 2018, l'Ateneo è stato presente, raccogliendo circa 22.000 richieste di orientamento informativo, nelle Fiere di: Bolzano "Futurum", Como "LarioFiera Young Erba", Pordenone "Incontro", Pescara "Salone dello studente", Palermo "Orienta Sicilia", Verona "Job & Orienta", Bari "Salone del Levante", Padova "Expo Scuola".

### Contesti d'intervento: attività in sede

Sono state confermate per l'anno 2018 le iniziative informative e di orientamento realizzate in sede rivolte alle studentesse e agli studenti delle scuole secondarie superiori, declinate in numerose attività, secondo il target specifico:

- **colloqui individuali di orientamento e ri-orientamento:** sono rivolti ai giovani in procinto di scegliere il proprio percorso universitario ma anche a ri-orientare chi è in difficoltà, in un'ottica di prevenzione della dispersione; complessivamente nel corso del 2018 sono stati realizzati 182 colloqui di orientamento e 58 colloqui di ri-orientamento;
- **consulenza online:** un servizio di orientamento informativo in videoconferenza rivolto a docenti e studenti che consente di raggiungere anche gli utenti fuori regione; nell'anno 2018 sono state erogate 110 consulenze individuali;
- **front-office** informativo e accoglienza: è il primo punto di contatto con l'Ateneo ed è finalizzato a fornire all'utente gli strumenti chiave che consentono di reperire le informazioni essenziali sui servizi, l'offerta formativa e le modalità di accesso. Nel corso dell'anno 2018 hanno visitato lo sportello informativo circa 5000 utenti;
- **incontri informativi** per studenti del quarto e quinto anno: in ottica di peer tutoring, sono finalizzati a supportare il passaggio dalla scuola all'Università fornendo ai futuri studenti tutte le informazioni di carattere generale e pratico e sono dedicati alle singole scuole di Ateneo e alle rispettive opportunità formative: nel 2018 hanno partecipato agli incontri proposti quasi 600 studenti;
- **MYO: My Opportunities:** un percorso di orientamento rivolto a studenti di terza e quarta superiore costituito di sei incontri, con l'obiettivo di supportare le ragazze e i ragazzi nella definizione dei propri obiettivi scolastico/professionali. Il percorso realizzato nell'anno 2018 ha coinvolto 20 partecipanti;
- **Open Day:** visite guidate alle strutture universitarie, in collaborazione con i dipartimenti e le scuole, hanno lo scopo di far conoscere i luoghi in cui si svolge la vita universitaria visitandone le strutture (aule, laboratori, biblioteche), incontrando tutor e/o docenti, oltre a studenti e studentesse che già stanno vivendo la loro esperienza universitaria. Nel 2018 hanno visitato le strutture più di 1000 giovani;
- **"Scegli con noi il tuo domani":** presso il Campus di Agripolis si è svolta l'iniziativa oramai consolidata dedicata alla presentazione dell'offerta didattica universitaria e ai servizi per il diritto allo studio, che ha registrato anche nel 2018 una presenza superiore ai 19.000 utenti (con una media giornaliera di 6400 partecipanti).
- **Seminari sulla comprensione dei test di ingresso** finalizzati ad accompagnare futuri studenti nello sviluppo di un approccio equilibrato alle prove. Tali incontri, che si svolgono sia come percorsi di formazione presso gli istituti secondari che ne facciano richiesta, sia in sede durante il periodo estivo, comprendono attività di esercitazione collettiva e individuale. L'enfasi è posta sui ragionamenti e sull'importanza dell'auto-valutazione in un contesto di error-friendliness. Nel 2018 hanno partecipato 375 studenti;
- **Sperimentati "Lezioni e Laboratori":** l'iniziativa consente a ragazzi interessati a iscriversi all'Università di

Padova di partecipare a lezioni-tipo e/o laboratori nelle strutture universitarie delle diverse Scuole dell'Ateneo, per cimentarsi con gli insegnamenti caratterizzanti dei vari corsi di studio. Nel 2018 la proposta ha coinvolto circa 200 studenti e studentesse provenienti da tutta la regione;

L'attività di informazione e supporto a futuri studenti e studentesse si avvale inoltre di social network che garantiscono una comunicazione efficace e immediata (2777 contatti social registrati nei portali).

In attuazione della L. 107/2015, prosegue l'impegno nella progettazione e realizzazione di percorsi di **Alternanza Scuola Lavoro** presso le strutture e i contesti organizzativi dell'Ateneo, che offrono a studenti delle scuole secondarie preziose opportunità di accrescere la motivazione allo studio, collegare formazione in aula ed esperienza pratica, ed acquisire competenze spendibili nel mondo del lavoro.

Tali percorsi si articolano in laboratori formativi propedeutici e di contestualizzazione dell'esperienza di tirocinio in un'ottica di progettazione formativa e professionale, seguiti da esperienze di tirocinio presso dipartimenti, servizi, centri di Ateneo, biblioteche e musei. A conclusione dell'esperienza, sono previsti laboratori orientativi di rilettura e analisi delle abilità maturate e competenze esercitate durante l'esperienza di tirocinio.

Tabella 4.9 Alternanza Scuola Lavoro

	Numero percorsi ASL	Numero studenti coinvolti	Scuole superiori coinvolte
2017/18	64	258	58

Nell'ambito di azioni di Career education sono stati promossi progetti innovativi finalizzati a sostenere lo sviluppo di competenze specifiche e/o trasversali, quali i progetti "**Let's Speak English**", finalizzato ad incoraggiare lo sviluppo delle competenze linguistiche degli studenti e studentesse delle scuole secondarie, e il Progetto **NERD? (Non è roba per donne)**, realizzato in collaborazione con IBM e finalizzato a incoraggiare le studentesse a intraprendere percorsi universitari nell'ambito delle discipline STEM.

Si riporta in Tabella 4.10 il prospetto riassuntivo delle attività sopradescritte, nell'ambito delle quali sono stati registrati, a vario titolo, 58.338 contatti.

Tabella 4.10 Attività di orientamento in ingresso

Attività	N° persone/ eventi
Interventi presso gli Istituti secondari	1943
Partecipazione a Fiere di settore, Eventi o manifestazioni	26.225
Colloqui individuali di orientamento e ri-orientamento	240
Consulenze online e videoconferenze	110
Front office e prima accoglienza	5000
Incontri in sede informativi e di orientamento	620
Open day	1051
"Scegli con noi il tuo domani" Ed. 2018	19.164
Seminari/preparazione test ingresso	375
Sperimentati Lezioni e Laboratori	200
Let's Speak English	312
Percorsi di alternanza scuola-lavoro	258
N.E.R.D.?(Non è roba per donne)	63
Social network (visualizzazioni e contatti)	2777
<b>TOTALE PERSONE COINVOLTE</b>	<b>58.338</b>

### Supporto per studenti con disabilità e difficoltà di apprendimento

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

Nell'a.a. 2017/18 gli iscritti con disabilità e difficoltà di apprendimento sono pari a 775 con un aumento, in termini assoluti, del numero di iscritti per entrambe le tipologie rispetto all'anno precedente (come da Tabella 4.11). In particolare aumenta l'incidenza degli iscritti con difficoltà di apprendimento nel triennio di riferimento. Per meglio rispondere alle loro richieste e necessità, si è consolidata la già avviata collaborazione con i servizi dedicati agli studenti con difficoltà di apprendimento del **Dipartimento di Psicologia Generale**. Sono stati proposti sia agli studenti del primo anno che a quelli degli anni successivi cicli di colloqui individuali sulle difficoltà di studio e sono stati realizzati, con forte coinvolgimento dei Referenti di Dipartimento per l'Inclusione e la disabilità, dei docenti, dei tutor per l'inclusione e dei compagni di corso, i supporti necessari per un percorso universitario di qualità.

Tabella 4.11 Numero di iscritti con disabilità e difficoltà di apprendimento nell'Ateneo di Padova per anno

Studenti/esse	2015/16		2016/17		2017/18	
	N.	%	N.	%	N.	%
con diverse disabilità	476	76,9	494	71,9	528	68,1
con diverse difficoltà di apprendimento	143	23,1	193	28,1	247	31,9
<b>Totale</b>	<b>619</b>	<b>100,0</b>	<b>687</b>	<b>100,0</b>	<b>775</b>	<b>100,0</b>

Ai 775 iscritti ai corsi di laurea di primo e secondo livello vanno aggiunti anche 18 studenti iscritti ai corsi post-lauream (dottorati, master e scuole di specializzazione).

I destinatari dei supporti sono gli studenti regolarmente iscritti, che decidono di comunicare all'Università la propria condizione e che siano in possesso di una certificazione di invalidità o di una diagnosi che certifica una difficoltà di apprendimento e regolarmente iscritti a corsi di studio, corsi di dottorato e scuole di specializzazione previsti dall'offerta formativa dell'Università di Padova.

### Sintesi dei più importanti adempimenti previsti in supporto agli studenti relativi all'anno 2018.

#### 1) Orientamento in entrata e individuazione delle necessità individuali per l'ammissione ai corsi di studio

Colloqui individuali da parte di personale dedicato, specializzato nella progettazione professionale, finalizzati alla scelta del corso di studio in collaborazione con la Commissione dei Referenti di Dipartimento per l'inclusione e la disabilità; valutazione delle necessità della persona finalizzata all'organizzazione di prove di ingresso pre e post lauream personalizzate (tempi aggiuntivi, postazioni adattate, copie di esame ingrandite, formati alternativi al cartaceo ecc.)

All'aumento degli iscritti corrisponde un proporzionale aumento delle richieste di supporto, in particolare per necessità legate a modalità personalizzate per lo svolgimento delle prove di ammissione.

Tabella 4.12 Numero di candidati con prove di ammissione personalizzate

n. candidati che richiedono prove personalizzate			
n. prove personalizzate nei test di ingresso	Disabilità	Difficoltà di apprendimento	Totale
<b>2017/18</b>	58	208	<b>266</b>
<b>2016/17</b>	68	153	<b>221</b>

## 2) Servizi di supporto alla carriera universitaria:

- **accompagnamento** con l'utilizzo di mezzi pubblici e/o con mezzi attrezzati presso le strutture universitarie, mediante la collaborazione di volontari del Servizio Civile Nazionale e Internazionale;
- servizio di supporto alla didattica per studenti con disabilità uditiva: interpretariato di lingua italiana dei segni – LIS, **stenotipia in presenza o in streaming**;
- **servizi bibliotecari** dedicati: produzione e fornitura di testi in formato alternativo al cartaceo (in collaborazione con lo SBA);
- iniziative e servizi per favorire la **mobilità internazionale**.

Tabella 4.13 Attività organizzate

Accompagnamenti a piedi o con i mezzi pubblici:	
<b>n. servizi organizzati</b>	1.336
per disabilità visive	403
per disabilità motorie	744
Altri	189
Trasporto con i mezzi attrezzati:	
n. corse organizzate	2301
Servizi per la frequenza delle lezioni per studenti con disabilità uditiva:	
<b>n. ore erogate complessivamente</b>	692
Stenotipia	556
LIS	136
Testi in formato alternativo al cartaceo	
n. richieste	267
n. nuovi documenti prodotti	142
n. collaborazioni editori	39

È continuato l'impegno dell'Ateneo per favorire la mobilità internazionale degli iscritti con disabilità e difficoltà di apprendimento. Nel corso di quest'anno due studenti hanno partecipato al programma di mobilità internazionale Erasmus+ per Studio con un finanziamento specifico per le loro esigenze da parte dell'Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire di 28.690 euro.

## 3) Servizi per lo svolgimento dell'attività didattica

- supporto nelle procedure burocratiche necessarie per fare richiesta dei benefici previsti dal Diritto allo Studio universitario.
- tesura piano di studi personalizzato e individuazione degli adattamenti contestuali necessari per rendere la didattica inclusiva
- servizio di introduzione allo studio universitario, supporto didattico personalizzato e affiancamento nella familiarizzazione con i nuovi contesti da parte di tutor per l'inclusione appositamente formati;
- video e/o audio registrazione delle lezioni universitarie per la fruizione della didattica a distanza;
- prestito ausili in comodato d'uso per la didattica e per lo studio e fornitura laptop e ausili specifici per prove di esame;
- supporto agli studenti con disabilità e difficoltà di apprendimento a rischio di abbandono universitario e individuazione di un piano di studi personalizzato;
- assistenza e supporto all'espletamento delle prove d'esame, prevalentemente attraverso la collaborazione di volontari italiani e internazionali, organizzazione di modalità alternative per la personalizzazione delle prove in itinere;

Anche per gli esami si assiste ad un incremento complessivo del numero di studenti che richiedono una prova personalizzata secondo quanto previsto dalle Leggi 17/1999 (disabilità) e 170/2010 (difficoltà di apprendimento).

Tabella 4.14 Numero di studenti che hanno richiesto esami personalizzati

Anno di corso	n. studenti con disabilità e difficoltà di apprendimento
2017-18	193
2016-17	172

Tabella 4.15 Numero esami personalizzati

Anno di corso	esami personalizzati per studenti con disabilità	esami personalizzati per studenti con difficoltà di apprendimento	Totale
2017-18	172	676	848
2016-17	179	479	658

Una nota specifica relativa all'attività legata al bando per lo svolgimento del servizio di supporto allo studio universitario e alla partecipazione alla vita universitaria da parte di "Tutor per l'inclusione" a cui possono partecipare tutte le studentesse e gli studenti iscritti con l'obiettivo di supportare compagne e compagni di studio con disabilità e difficoltà di apprendimento.

Relativamente all'a.a. 2017/18 hanno collaborato 25 tutor per l'inclusione, in azioni di supporto allo studio e accompagnamento, per un totale complessivo di 1.464 ore dedicate agli studenti con disabilità.

#### 4) Servizi per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro degli studenti con disabilità

Nell'ottica della co-costruzione di contesti inclusivi e di supporti diffusi e trasversali, nel corso dell'a.a. 2017/18 i servizi per la transizione verso il mondo del lavoro dei laureandi e laureati con disabilità sono stati incorporati dall'Ufficio Career Service, che ha provveduto a modificare la vetrina delle offerte di lavoro in modo da renderla accessibile, nonché utilizzabile in maniera mirata da chi stia cercando lavoro attraverso il collocamento mirato delle categorie protette (Legge 68/1999)".

#### Progetti e attività sviluppate nell'anno di rilevazione 2017/2018

Nel corso del 2018 si è dato il via ad un lavoro intensivo per la creazione di una rete naturale e diffusa di supporti, si sono intensificati i rapporti con i referenti di Dipartimento per l'Inclusione e la disabilità per progettare e riorganizzare i contesti in cui si svolgono le attività didattiche, culturali e sociali dei diversi corsi di studio, in modo tale da favorire l'inclusione degli studenti con diverse vulnerabilità:

- diverse strutture dell'Amministrazione Centrale si sono riunite nel mese di giugno 2018 per organizzarsi in gruppi di lavoro tematici con un ulteriore obiettivo: sviluppare azioni coordinate che rendano operative le riflessioni e raccomandazioni sull'accessibilità in Ateneo formulate dal **"Gruppo di Lavoro multidisciplinare dedicato all'accessibilità"**, istituito nell'aprile del 2017;
- per **incentivare la frequenza delle aule studio di Ateneo da parte di tutti**, sono stati collocati in ciascuna di esse tavoli regolabili per studenti con disabilità progettati secondo il *"Design for All"* che, per forma e dimensione, consentono l'utilizzo di più persone insieme, con e senza disabilità. Similmente, nelle nuove strutture (ad esempio le aule nuove del complesso "Paolotti"), le aule sono state predisposte in modo da lasciare nella prima fila di banchi lo spazio libero per collocare tavolini regolabili, ordinati con gli stessi criteri dei precedenti, che permettono allo studente con disabilità di stare insieme ai compagni della prima fila;
- l'Ufficio Servizi agli Studenti e l'Ufficio Public Engagement stanno collaborando con il **Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Ambientale – ICEA** per il progetto di **"mobilità sostenibile e inclusiva"**, che, fondandosi sullo studio preliminare dell'attuale servizio per la mobilità di studenti e personale dell'università con disabilità, possa proporre prospettive future di miglioramento e di ampliamento dei servizi dedicati, in sintonia con le politiche per la mobilità sostenibile del Comune di Padova;

- grazie al contributo di un'associazione benefica sono state acquistate cinque “**stazioni multimediali**” per la didattica inclusiva. Il progetto, realizzato in collaborazione con l'**Ufficio Digital Learning and Multimedia**, è nato dall'esigenza di configurare un sistema semplice, efficace e portatile per la videoregistrazione delle lezioni universitarie. Viene utilizzato da tutor, compagni di corso e docenti per consentire agli studenti con disabilità, anche temporanea, o con situazioni di salute tali da non permettere la frequenza, di partecipare attivamente alle attività dell'aula. Lo scopo della videoregistrazione è quello di mettere la persona che usufruisce dell'ausilio in una condizione quanto più vicina a quella dello studente che segue la lezione in aula;
- con l'obiettivo di migliorare l'inclusione degli studenti con disabilità visiva e con difficoltà di lettura, il Settore Inclusione, in collaborazione con il Servizio Libro in Formato Alternativo del Sistema Bibliotecario di Ateneo, sta avviando, dopo una prima fase esplorativa già conclusa, una serie di **collaborazioni strategiche e accordi con case editrici**, sia italiane che straniere, e con alcune organizzazioni britanniche e statunitensi (ad esempio Biblio Vault, RNIB Bookshare ecc..) cui afferiscono moltissimi importanti editori di testi in lingua inglese. Lo scopo di queste collaborazioni è di rendere immediata la consegna di testi in formato digitale;
- per garantire una diffusione più ampia possibile di buone pratiche per l'inclusione, oltre alla formazione specifica di 20 ore dedicata ai “**tutor per l'inclusione**”, è stato organizzato per la prima volta nell'a.a. 2017/18 un modulo formativo introduttivo su **pari opportunità, equità e inclusione** rivolto a tutti i tutor delle Scuole di Ateneo ed è stato stilato un breve vademecum per gli studenti part-time con alcune semplici raccomandazioni. I tutor per l'inclusione, in alcuni casi, hanno assunto un ruolo importante anche come “mediatori” per studenti con forti difficoltà di socializzazione nel contesto universitario di riferimento;
- L'Università di Padova promuove il dialogo e la **condivisione di obiettivi e azioni** con enti, aziende e realtà che operano sul **territorio nazionale** e non solo in quanto fondamentali strumenti per massimizzare l'impatto, l'efficacia e la portata delle azioni a favore dell'inclusione. In questa prospettiva nel febbraio 2017 ha sottoscritto, insieme alle università di Bolzano, Padova, Cà Foscari e IUAV di Venezia, Trieste (SISSA), Trento, Udine e Verona l'accordo istitutivo del Coordinamento Università del Triveneto per l'Inclusione (UNI3V).
- A **livello territoriale**, si sono costituite proficue collaborazioni finalizzate ad offrire agli studenti a rischio di esclusione **opportunità di socializzazione e di scambio** ([www.unipd.it/tempo-libero-sport-volontariato](http://www.unipd.it/tempo-libero-sport-volontariato)). Le associazioni coinvolte promuovono la cultura dell'inclusione realizzando occasioni di incontro tra le persone attraverso esperienze pratiche di carattere sportivo, sociale e culturale: tra le altre ricordiamo l'Associazione di promozione sociale In-Oltre (<http://www.in-oltre.org/>) di Albignasego (PD), l'Associazione Aniridia italiana (<http://www.aniridia.it/>) e l'Associazione Baskin Padova, costituita nella nostra città nel 2016.
- Anche tra le diverse strutture dell'Ateneo si stanno potenziando le collaborazioni con simili finalità: una di queste riguarda un progetto per la diffusione della **cultura del movimento e dell'attività fisica tra gli studenti con disabilità** iscritti all'Università di Padova promosso dal **Dipartimento di Medicina** in collaborazione con il Settore Inclusione dell'Ufficio Servizi agli Studenti. Il progetto prevede il coinvolgimento del **Comitato Italiano Paralimpico – CIP**, in particolare la sezione regionale del Veneto, per la promozione delle discipline paralimpiche tra gli studenti dell'ateneo e del **Centro Universitario Sportivo - CUS Padova**, che, sulla scorta dell'ormai più che decennale esperienza della squadra di Basket in Carrozzina che gioca in serie B, collabora attivamente con l'Ufficio Servizi agli Studenti e con l'Ufficio Public Engagement dell'Università per potenziare l'offerta di attività sportive inclusive dedicate agli studenti e ai dipendenti con e senza disabilità.

#### 4.1.3. La mobilità internazionale degli studenti

La mobilità internazionale di studenti e studentesse si realizza grazie a numerosi programmi e iniziative. Uno sguardo sui flussi in entrata e in uscita nell'a.a. 2017/18 viene fornito dalla tabella seguente. Quasi l'80% del

totale degli spostamenti, in entrambi i sensi, è stato possibile grazie al programma *Erasmus+ Studio*. Altri rilevanti programmi sono *l'Erasmus+ Traineeship*, *l'Erasmus Mundus* e gli accordi bilaterali.

Tabella 4.16 Mobilità internazionale: numero di studenti/esse in uscita e in entrata per tipologia di programma nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2017/18

Programma	2016/2017		2017/2018	
	a.a. 2016/17 N. Studenti OUTGOING	a.a. 2016/17 N. Studenti INCOMING	a.a. 2017/18 N. Studenti OUTGOING	a.a. 2017/18 N. Studenti INCOMING
Erasmus + for studies	1466	1070	1514	1147
Erasmus + for traineeships	217	95	252	104
Erasmus Mundus Azione 1 – 2	52	105	56	57
Accordi Bilaterali	64	71	76	91
Altri percorsi congiunti	23	19	50	53
Altra mobilità: Coimbra Group (Student Exchange Network – SEN) mobilità verso la Svizzera (SEMP) CONFAP	14	7	19	12
<b>TOTALI IN e OUT</b>	<b>1.836</b>	<b>1.367</b>	<b>1.967</b>	<b>1.464</b>
<b>TOTALI PER A.A.</b>	<b>3.203</b>		<b>3.431</b>	

Fonte: Unipd – International Office

### Programmi di mobilità internazionale

#### Erasmus+ Studio

Il programma Erasmus+ Studio, di cui è stato celebrato il trentennale il 20 ottobre del 2017, permette di trascorrere un periodo di studio (da 3 a 12 mesi) presso una delle oltre 600 università convenzionate di uno dei Paesi partecipanti al programma, che dal 2015 coinvolge anche i Paesi extra-europei tramite la Key Action 107 (KA107) denominata International Credit Mobility (ICM). È possibile effettuare la mobilità per ogni ciclo di studio, per la frequenza di corsi ed esami, la preparazione della tesi di laurea, lo svolgimento di attività di tirocinio, purché affiancata ad un periodo di studio.

Il numero di accordi siglati è in costante aumento (1674 accordi di cooperazione, +9% rispetto all'a.a. 2016/17) come pure il numero degli studenti coinvolti, grazie anche al confluire in questo programma delle mobilità extra-europee precedentemente finanziate tramite Erasmus Mundus Azione 2: l'incremento degli studenti extra-Europei è stato infatti del 28% dall'anno accademico precedente e l'Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire ha finanziato un numero crescente di collaborazioni richieste dall'Ateneo (41 accordi di cooperazione, +46% rispetto all'a.a. 2016/17) anche con Paesi di notevole importanza strategica, tra cui Stati Uniti, Canada, Australia, Giappone, Cina, Taiwan e India.

Da alcuni anni è in corso un processo di dematerializzazione dei documenti della mobilità volto a semplificare gli adempimenti burocratici sia per il personale sia per i partecipanti: il Learning Agreement degli studenti in uscita viene presentato e approvato online su Uniweb, per gli studenti in ingresso non si richiede alcuna documentazione cartacea, per tutti gli studenti coinvolti sono stati attivati sistemi di appuntamenti e form online per svolgere le pratiche necessarie.

Visto l'aumento degli studenti internazionali *degree seeking* che si interessano alle opportunità di mobilità offerte dal programma Erasmus, si è provveduto alla traduzione e pubblicazione sul sito web di Ateneo delle principali informazioni relative al bando e ad incontri tenuti in lingua inglese per la firma del contratto finanziario.

#### Erasmus+ Traineeship

Il programma Erasmus+ *Traineeship* permette di effettuare un tirocinio, dai 2 a 12 mesi, presso una impresa

o altra organizzazione in uno dei Paesi europei partecipanti al Programma. Possono partecipare alla mobilità sia studenti in corso o laureandi sia i neolaureati entro 12 mesi dal conseguimento della laurea. Dall'anno 2017 alle mobilità per tirocinio partecipano anche i Paesi extra-Europei, grazie all'ICM.

Per entrambi i tipi di mobilità *Erasmus+ Studio* o *Traineeship*, il contributo comunitario è differenziato in base al costo della vita del paese di destinazione e dalle annuali decisioni nazionali.

### Erasmus Mundus – Azione 1 e Azione 2

I corsi congiunti in precedenza finanziati con il programma Erasmus Mundus Azione 1 sono confluiti nel Programma Erasmus+ Azione Chiave 1 denominato Erasmus Mundus Joint Master Degrees (EMJMD). Tale azione prevede un periodo di studio in almeno due università di due diversi Paesi, con rilascio di un titolo doppio o congiunto, e coinvolge un network di oltre 50 università straniere di oltre 20 diversi Paesi europei ed extraeuropei. L'Ateneo partecipa a 9 progetti EMJMD elencati nella tabella seguente, 2 dei quali rifinanziati nell'a.a. 2017/18<sup>13</sup>.

Tabella 4.17 Erasmus Mundus Joint Master Degrees ed Erasmus Mundus Azione 1: elenco progetti dell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2017/18

Tipologia di corso	Nome progetto
Laurea Magistrale	PLANTHEALTH – Plant Health in Sustainable Cropping Systems
	MEDfOR – Mediterranean Forestry and Natural Resources Management
	NUPHYS – Erasmus Mundus Master Joint Degree Nuclear Physics
	STeDE – Erasmus Mundus Master in Sustainable Territorial Development
	SUTROFOR – Master in Sustainable Tropical Forestry Development
	SUFONAMA – Master in Sustainable Forest and Nature Management
	TPTI – Techniques, Patrimoines, Territoires de l'Industrie: Histoire, Valorisation, Didactique
Dottorato di ricerca	EXTATIC – Extreme-ultraviolet and X-ray Training in Advanced Technologies for Interdisciplinary Cooperation
	FUSION-DC – International Doctoral College in Fusion Science and Engineering

Fonte: Unipd – International Office

A fronte della continua diminuzione del numero di borse di studio offerte dalla Commissione Europea agli studenti e studentesse Erasmus Mundus, va rilevato che il numero di studenti e studentesse partecipanti ai percorsi di titolo doppio/congiunto è rimasto pressoché stabile, malgrado alcuni corsi siano usciti dal programma Erasmus+ e quindi non usufruiscano più del finanziamento europeo. Pertanto la diminuzione del numero di studenti Erasmus Mundus è bilanciata perfettamente dall'aumento degli studenti di Altri percorsi congiunti. Questo significa che l'attrattività di questi percorsi è rimasta invariata, con la differenza che è aumentata la partecipazione di studenti e studentesse self-sponsored, il cui numero è infatti cresciuto dal 10% al 28% circa.

L'Ateneo ha sostenuto l'attribuzione di borse di studio per alcuni progetti specifici: a titolo di esempio, il progetto EMA1 ALGANT, alla 13° edizione, ha proseguito le proprie attività anche per l'a.a. 2017/18 senza finanziamento comunitario, grazie al sostegno di due borse di mobilità di durata annuale che coprono il periodo di permanenza degli studenti a Padova.

### Accordi bilaterali

La cooperazione inter-istituzionale è promossa in Ateneo anche attraverso gli accordi bilaterali stipulati con università estere, soprattutto extra-europee. Nel corso dell'anno accademico 2017/2018 sono stati firmati 42 nuovi accordi di collaborazione accademica e 23 rinnovi, così suddivisi:

<sup>13</sup> I progetti EMJMD, rifinanziati nell'a.a. 2017/18, sono SUFONAMA e PLANTHEALTH e il finanziamento permette di realizzare 4 edizioni del corso.



Tabella 4.18 Accordi bilaterali per area geografica nell'a.a. 2017/18

AREA	Nuovi	Rinnovi	TOT
America centrale e del Sud	7	1	8
Asia sinica (Cina, Giappone, Corea, Vietnam, Singapore)	10	11	21
Oceania e Asia non sinica	11	4	15
Europa	6	3	9
Africa	2	1	3
Nord America	6	3	9
<b>TOTALE</b>	<b>42</b>	<b>23</b>	<b>65</b>

Fonte: Unipd – International Office

Il numero complessivo di accordi attivi totali risulta pari a 209. Nell'ambito dei rapporti con l'Australia, si segnala che, a seguito del viaggio della delegazione dell'Università di Padova in Australia tenutosi nel settembre 2018, sono stati firmati i seguenti accordi:

- *University of Melbourne* (39<sup>a</sup> università nel *QS Ranking*): Memorandum di Ateneo con validità 2018-2023
- *Monash University* (59<sup>a</sup> università nel *QS Ranking*): Memorandum di Ateneo con validità 2018-2023
- *Queensland University of Technology*: Memorandum di Ateneo con validità 2018-2022.

Inoltre, nell'ambito degli accordi il Nord America, si segnala che nell'a.a. 2017/2018 sono stati firmati 6 nuovi accordi e 2 rinnovi con importanti università, tra cui la *University of California, Berkeley* (Stati Uniti) e la *University of British Columbia* (Canada), rispettivamente 27<sup>a</sup> e 47<sup>a</sup> università nel *QS Ranking*.

### Progetto Cina

Dal 2017 è attivo, presso l'*International Office*, uno sportello dedicato a supportare le collaborazioni con questo Paese, grazie ad una risorsa madrelingua cinese. Dal gennaio 2018 le attività sono coadiuvate anche da una seconda collaboratrice madrelingua cinese, che opera presso il campus della *Guangzhou University*, a Guangzhou, nella provincia Cinese del Guangdong. Da marzo 2018 è attivo un account istituzionale (china\_unipd) sul social network *Wechat*: su tale piattaforma vengono regolarmente pubblicate notizie in lingua cinese circa eventi ed attività accademiche. Ad oggi sono stati pubblicati 118 articoli e l'account ha raggiunto il migliaio di followers. Da settembre 2018 è online una versione cinese del sito web di Ateneo (<https://www.unipd.it/cn>), che rappresenta uno dei pochi siti in cinese di atenei italiani. Tra le altre attività svolte nel 2018 vi è la visita ad 11 università cinesi e l'accoglienza di 9 delegazioni cinesi, tra cui spicca la prima visita ricevuta dall'Ateneo da parte del Consolato Generale Cinese di Milano.

### Percorsi internazionali finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti

Il crescente impegno dell'Ateneo nel promuovere e sostenere i percorsi internazionali finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti ha avuto riscontri molto positivi anche nel corso dell'a.a. 2017/2018, consentendo di finalizzare nuove iniziative in ambiti disciplinari diversi. In particolare, si segnalano l'approvazione dell'Accordo di Cooperazione con l'*École Nationale Supérieure des Travaux Publics (ENSTP) – Yaoundé (Camerun)* per il rilascio del doppio titolo agli studenti e studentesse delle Lauree Magistrali in Ingegneria Civile e Ingegneria Ambientale e tre nuovi Accordi di Cooperazione di livello magistrale che prevedono, rispettivamente, il rilascio del doppio titolo in 'European and Global Studies' con la *Jagiellonian University of Krakow*, in 'Human Rights, International relations, and International law' con l'*Université Grenoble Alpes* e l'*Université Catholique de Lyon* e in 'Economics and Finance' e 'Business Administration' con il *Baruch College, The City University of New York* (Usa). Infine l'Ateneo ha approvato un Memorandum of Understanding con la *University of British Columbia* (Canada), *University of Alberta* (Canada), *University of New Brunswick* (Canada) che consente la partecipazione al programma internazionale 'TRANSFOR-M:

TRANSatlantic FORestry Master Programs Leading to a Dual Degree in Forestry and Environmental Management': l'iniziativa si rivolge agli studenti e studentesse iscritti ai corsi di studio di ambito forestale dell'Università di Padova e di altre sedi europee consorziate, e offre la possibilità di svolgere periodi di mobilità internazionale presso le sedi canadesi consorziate ed eventualmente di conseguire il titolo finale. La mobilità delle nuove iniziative è stata avviata a partire dall'a.a. 2018/2019.

L'interesse degli studenti e studentesse a partecipare ai percorsi internazionali con doppio titolo viene confermato: complessivamente i flussi di mobilità coinvolgono 50 studenti e studentesse outgoing e 53 studenti e studentesse incoming, per un totale di 103 studenti e studentesse, con un raddoppio del numero di mobilità rispetto al precedente anno accademico.

Sempre nell'ambito dei titoli doppi/congiunti, si evidenzia inoltre come la pluriennale esperienza di Padova nell'ambito del progetto di eccellenza Top Industrial Managers for Europe (T.I.M.E.) sia proseguita anche nell'a.a. 2017/18, con la selezione di 9 studenti e studentesse per il primo anno di mobilità e la continuazione delle 9 mobilità, selezionate nel precedente anno accademico, nelle sedi consorziate in Francia, Spagna, Portogallo e Danimarca.

La Tabella 4.19 riassume la partecipazione dell'Ateneo, nell'a.a. 2017/18, a percorsi internazionali non *Erasmus Mundus* finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti (19 nel complesso considerando anche il progetto TIME, 3 a livello di laurea triennale e 16 a livello di laurea magistrale).

Tabella 4.19 Elenco dei programmi congiunti finalizzati al rilascio del titolo doppio o congiunto nell'a.a. 2017/18

Accordo Bilaterale	Area	Corso di studio
<i>Ecole Supérieure de Commerce de Montpellier, (France)</i>	Economia	Laurea in Economia - L18
<i>Manchester Metropolitan University - Business School (UK)</i>	Economia	Laurea in Economia - L18
<i>École Supérieure de Commerce, Groupe ESC Clermont (France)</i>	Economia	Laurea in Economia - L18
<i>Friedrich Schiller Universitaet Jena</i>	Filosofia - Idealismo Tedesco e filosofia dell'Europa Moderna	Laurea Magistrale in Scienze Filosofiche - LM78
<i>Université Grenoble Alpes</i>	Filologia - Francesistica e Italianistica	Laurea Magistrale in Filologia Moderna - LM14
<i>Université Paris V et Paris VII</i>	Biologia - Genetique Moleculaire	Laurea Magistrale in Biologia Molecolare, Curriculum " <i>Génétique moleculaire</i> "- LM6
<i>Università Jagellonica di Cracovia (Polonia)</i>	Studi Europei	Laurea Magistrale in European and global studies -LM90
<i>University of Wroclaw (Polonia)</i>	Diritti umani	Laurea Magistrale in " <i>Human Rights and Multi-Level Governance</i> " – LM52
<i>University of Georgia (USA)</i>	Agricoltura	Laurea Magistrale <i>Sustainable Agriculture</i> LM 69
<i>University of ULM (Germania)</i>	Medicina Molecolare	Laurea Magistrale <i>Medical Biotechnology</i> LM 9
TIME (vedi capoverso dedicato)	Ingegneria	Tutti i corsi di studio della scuola di ingegneria
<i>Universidad Politecnica de Madrid-Spagna</i>	Ingegneria delle Telecomunicazioni	Laurea Magistrale ICT for Internet and Multimedia – LM27
<i>Ecole Supérieure de Commerce, Group ESC-Clermont, Francia</i>	Economia	Laurea Magistrale in Business Administration – LM77
Zicklin School of Business, Baruch College, The City University of New York (Usa).	Economia	Laurea Magistrale in Business Administration – LM77; Laurea Magistrale in Economics and Finance - LM-56
<i>Université Paris II-Panteon Assas-Francia</i>	Giurisprudenza	Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Giurisprudenza – KMG01
<i>National Taiwan University -Taiwan</i>	Ingegneria delle Telecomunicazioni	Laurea Magistrale ICT for Internet and Multimedia – LM27
<i>TRANSFOR-M: Transatlantic Master's Programs Leading to Dual Degrees in</i>	Scienze Forestali	Laurea Magistrale in Forest Science – LM 73

Accordo Bilaterale	Area	Corso di studio
<i>Forestry and Environmental Management (University British Columbia, Canada)</i>		
<i>ALGANT – Master course in Algebra, Geometry and Number Theory (Francia, Germania, Paesi Bassi, India, Canada, Sud Africa).</i>	Matematica	Laurea Magistrale in Matematica – LM 40
<i>Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics – Yaoundé (Camerun)</i>	Ingegneria Ambientale	Laurea Magistrale in Environmental Engineering – LM 35
<i>Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics – Yaoundé (Camerun)</i>	Ingegneria Civile	Laurea Magistrale in Ingegneria Civile – LM 23
<i>Justus Liebig University - Giessen, Germania</i>	<i>Chimica e Scienza dei Materiali</i>	Laurea Magistrale in Chimica - LM-54; Laurea Magistrale in Scienze dei Materiali - LM-53

Fonte: Unipd – International Office

### Degree seeking

Anche se numericamente modesto, è in continua crescita il numero di studenti e studentesse in entrata cosiddetti degree-seekers, ovvero studenti e studentesse internazionali con titolo estero che si immatricolano all'Università di Padova con l'obiettivo di conseguire il titolo finale e senza essere parte di programmi internazionali. Nell'a.a. 2017/18 si sono immatricolati 521 *degree-seekers* con un aumento del 38% sull'anno precedente. Di questi 381 sono iscritti a corsi di Laurea e Laurea magistrale, e 140 sono iscritti all'Ateneo attraverso programmi finalizzati al rilascio del doppio titolo.

Nell'ottica di aumentare l'attrattività dell'Ateneo e con l'obiettivo di offrire un supporto strutturato e rivolto alle loro esigenze specifiche, nell'a.a. 2017/2018 il Welcome Desk è diventato il principale punto di riferimento informativo per i *degree-seekers* nonché il primo punto di contatto al loro arrivo a Padova.

Nel 2018 il *Welcome Desk* ha collaborato strettamente con l'unità Titoli Esteri, facente capo all'Ufficio Carriere studenti – Settore Immatricolazioni, nel periodo di apertura dell'Ufficio Immatricolazioni, anche in vista di una riorganizzazione all'interno dell'Area Didattica e servizi agli studenti che comporta l'integrazione di tale unità all'intero dell'*International Office - Settore Welcome*. Tale riorganizzazione – supportata da un'analisi e dall'inizio di un percorso di semplificazione del processo d'immatricolazione – ha lo scopo di riunire le attività inerenti la gestione degli studenti e delle studentesse con titolo estero fino all'immatricolazione (promozione tramite sito istituzionale di Ateneo, portali, social network e newsletter; gestione delle agevolazioni economiche per gli studenti e le studentesse internazionali; supporto informativo e assistenza in fase di pre-immatricolazione; contatti diretti con Ambasciate e Consolati; valutazione e riconoscimento dei titoli esteri), mentre le attività inerenti la carriera studentesca restano in capo all'Ufficio Carriere studenti.

In particolare, tra le iniziative sviluppate per supportare l'attrattività dell'Ateneo si segnalano l'attivazione di un programma di esoneri dalla contribuzione studentesca (rinnovato anche per gli a.a. 2018/19 e 2019/20) e l'erogazione di borse di studio annuali *Padova International Excellence Scholarships* dell'ammontare di 12.000 euro l'una, destinate agli studenti e alle studentesse più meritevole di ciascun corso di studio in inglese (attivato per l'a.a. 2018/19 e per l'a.a. 2019/20).

Per venire incontro alla sempre crescente richiesta di alloggi da parte delle studentesse e degli studenti internazionali, a settembre 2018 sono state stipulate in via sperimentale 11 convenzioni con colleghi universitari privati, con l'intenzione di ampliare il numero di strutture e posti disponibili.

Sono, inoltre, in corso iniziative finalizzate a semplificare le procedure di ammissione degli studenti con titolo estero e ad anticipare ulteriormente l'apertura delle selezioni per permettere un maggiore allineamento alle tempistiche di scelta degli studenti internazionali.

## Azioni di ateneo per l'internazionalizzazione

### Iniziative di cooperazione universitaria

Sono proseguite le numerose attività previste nell'ambito del bando per Iniziative di cooperazione universitaria, estese a tutti i Paesi del mondo con la sola esclusione del territorio UE. Nel corso del 2018, nell'ambito della 9<sup>a</sup> edizione del bando - finanziata con un budget di 100.000 Euro - sono stati selezionati 49 progetti, finalizzati all'implementazione di attività di ricerca e didattica, alla progettazione di nuove collaborazioni scientifico-accademiche e ad azioni di *capacity building* per la realizzazione della mobilità e della ricerca.

### Visiting Scientists

Molto positivi sono stati anche i riscontri per l'iniziativa *Visiting Scientists*, avviata nel 2010 allo scopo di incoraggiare la mobilità in entrata per brevi periodi (1-3 mesi) di studiosi e studiose stranieri di chiara fama. Il numero di docenti è progressivamente cresciuto: se nell'ambito della prima chiamata (2010) furono assegnati 14 contributi, con un *budget* totale di 60.000 euro, i contributi assegnati sono cresciuti a 55 (2015), 58 (2016), per arrivare, nell'ambito del bando 2017, a 66 *Visiting Scientists*, con un budget complessivo di 260.000 euro, di cui il 50% è stato finanziato dall'International Office e il rimanente 50% è stato co-finanziato dalle strutture coinvolte.

### Visiting Professors

Nel corso dell'anno accademico 2017/2018 l'Ateneo ha promosso diverse iniziative finalizzate ad incrementare la presenza di docenti stranieri (*Visiting Professors*), chiamandoli a svolgere attività didattica frontale in lingua veicolare, attività di tipo seminariale e, in alcuni casi, attività di collaborazione scientifica presso i dipartimenti.

Nell'ambito dell'iniziativa "Bando per il finanziamento di attività di Internazionalizzazione della Didattica A.A.2017/2018", è stato messo a disposizione un budget complessivo pari a 600.000 euro che ha consentito di finanziare la permanenza in Ateneo di 115 docenti internazionali che hanno tenuto circa 120 seminari e 13 diversi insegnamenti nei corsi di studio dell'Ateneo erogati in lingua inglese.

Nell'ambito del "Bando *Visiting Programme* 2018" promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, d'intesa con l'Ateneo e finanziato con 600.000 euro, sono stati coinvolti 144 studiosi (76 italiani e 68 stranieri) che hanno svolto dei periodi di mobilità in 13 differenti Paesi.

### Welcome Days

Per tutti gli studenti e studentesse *incoming* e *degree seeker* è stata organizzata una *Welcome Week*, articolata in diversi momenti: un *Welcome Day* generale di benvenuto, una giornata dedicata alle visite guidate della città e dei *Welcome Days* specifici per ciascuna scuola di Ateneo, durante i quali sono state portate a termine le pratiche di immatricolazione degli studenti e studentesse "*Erasmus+ Studio*" in ingresso. Tali eventi hanno visto la partecipazione di circa 1000 studenti e studentesse nel primo semestre (26 – 29 settembre 2017) e di circa 450 studenti e studentesse nel secondo semestre (27 Febbraio- 2 Marzo 2018). L'iniziativa si inserisce nelle procedure di accoglienza degli studenti e studentesse in mobilità che vedono protagonisti lo staff dell'Ufficio e i tutor partecipanti al progetto *Buddy-Erasmus*, avviato da qualche anno.

### Network e Associazioni Internazionali

La presenza padovana in reti ed associazioni internazionali è significativa da molti anni. In particolare, si segnala il ruolo attivo nel *Coimbra Group* e nelle sue varie articolazioni operative. Nell' a.a. 2017/18, la partecipazione dei vari referenti padovani dei Gruppi di Lavoro della rete si è ulteriormente intensificata, favorendo lo sviluppo e la condivisione delle attività della rete stessa. L'Ateneo partecipa inoltre all'EUA – *European University Association*, al network di eccellenza *T.I.M.E. – Top Industrial Managers for Europe* e al consorzio *ESRUC – Eurasian Silk Road Universities Consortium*.

Tra la partecipazione di Padova ad associazioni internazionali si ricordano, infine, la collaborazione con il gruppo di università consorziate nella *VIU – Venice International University*, con la rete *World100 Reputation Network* (dal 2014) e, più recentemente, con l'Unione delle *Università del Mediterraneo (UNIMED)*, con il *Scholars at Risk - Network* e con la rete di esperti *EAIE – European Association for International Education* sui percorsi internazionali.

Inoltre, è stata attivata la partecipazione come fondatore all'alleanza *ARQUS*, formalizzata a fine 2018 e istituita insieme ad alcuni membri del *Coimbra Group* come l' *Universidad de Granada*, *Université de Lyon*, *Universität Graz*, *Vilnius Universitetas* ai fini della partecipazione del progetto pilota *European Universities, Erasmus+ - Action 2*.

### **Delegazioni internazionali e “Padova Meets”**

L'accoglienza di delegazioni internazionali, i “Padova Meets” e, più in generale, gli eventi internazionali hanno la funzione cruciale di sviluppare contatti a livello interdisciplinare e interdipartimentale, nell'ottica di realizzare relazioni di elevato spessore e di lungo periodo negli ambiti della didattica, della ricerca e della terza missione fra l'Università di Padova e atenei internazionali.

Nell'a.a. 2017/2018, gli incontri con delegazioni internazionali sono stati 21. Guardando alle macro-aree geografiche coinvolte, spicca l'Asia con 12 delegazioni, seguono gli USA e il Canada a 4, Europa e America Latina con 2; chiude l'Africa con 1. L'insieme di queste iniziative ha attivato nuovi rapporti di collaborazione internazionale e/o potenziato quelli esistenti. Sovente, vengono accompagnati dalla sigla di *Memorandum of Understanding (MOU)* che sanciscono formalmente il rapporto di collaborazione.

Relativamente agli eventi internazionali, si segnalano in particolare *Padova meets Harvard*, tenutosi a febbraio 2018, *Padova meets Charles University*, tenutosi a maggio 2018, *Padova meets Vilnius* organizzato a giugno 2018, *Padova meets Yokohama* e *Padova meets Guangzhou* realizzati nel mese di settembre 2018. Si tratta di eventi declinati su più panel scientifico-didattici che promuovono quindi la partecipazione di diversi Dipartimenti e Scuole.

### **Visibilità dell'ateneo ai fini dell'internazionalizzazione**

Per migliorare la visibilità e l'attrattività dell'Ateneo in chiave internazionale, sono state intraprese diverse azioni nell'arco dell'A.A. 2017/18.

In primo luogo, è proseguita l'attività volta al miglioramento del sito web di Ateneo, primo e più importante punto di contatto con gli utenti di qualsiasi provenienza geografica. Sono state tradotte in inglese nuove parti del sito in italiano di particolare interesse per un'utenza internazionale (ad es.: informazioni per studentesse e studenti *Erasmus+ outgoing* e aggiunte nuove sezioni e linee guida per agevolare gli utenti nella fruizione dei principali servizi. A settembre 2018 è stata inoltre attivata una nuova versione del sito di Ateneo in lingua cinese.

La pubblicizzazione dell'offerta didattica in lingua inglese attraverso piattaforme web dedicate, iniziata a gennaio 2017 con il solo *Studyportals*, è stata ampliata nel 2018 con *Masterstudies*, *Findamasters*, *Studylink*. Questa azione consente all'Ateneo di promuovere in maniera coordinata e univoca l'offerta formativa in lingua inglese, beneficiando delle opportunità in termini di visibilità sul web, posizionamento, report dati e statistiche. I dati di *Google Analytics* relativi ai *referrals* (generatori di traffico verso il sito di Ateneo) mostrano con decisione come i portali tematici siano uno strumento molto efficace, collocandosi ai primi posti tra i *referrals* dell'Ateneo (esclusi siti con dominio unipd, motori di ricerca e social network).

In collaborazione con l'Ufficio Comunicazione, è stata promossa la presenza dell'Ateneo sui social network - in particolare *Facebook* e *YouTube* – pubblicizzando l'offerta formativa, i servizi e le varie attività svolte durante l'anno. La pagina *Facebook* internazionale (*@universitypadova*) è stata particolarmente attiva, passando in un anno accademico da 3430 like (1/10/2017) a 7030 (30/09/2018).

La stretta collaborazione tra l'*Ufficio Comunicazione* e l'*International Office* ha portato alla creazione di nuovi supporti per la promozione dell'Ateneo in ambito internazionale: tre poster tematici ("Welcome to the University of Padova", "Degree courses completely held in English" e "The International Network") e la brochure cartacea "Study with us", dedicata in modo particolare alle studentesse e agli studenti potenziali, di cui è stata realizzata successivamente anche una versione in lingua italiana.

Grazie al supporto dell'*Ufficio Digital Learning and Multimedia*, l'*International Office* ha potuto realizzare il primo video dell'Ateneo disponibile in tre lingue (inglese, spagnolo e cinese), nel quale dieci persone rappresentative delle varie componenti della comunità universitaria padovana si muovono attraverso luoghi significativi dell'Università e della città mentre vengono citate le dieci principali ragioni per cui studiare a Padova, presenti anche nella brochure "Study with us".

La creazione dello spazio dedicato all'*International Office* sulla piattaforma multimediale *Mediaspace* (curata dall'*Ufficio Digital Learning and Multimedia*) ha consentito di organizzare in modo efficiente i contenuti più significativi per un pubblico internazionale, soprattutto attraverso il canale *Presenting Unipd* che raccoglie in un unico ambiente video, presentazioni ppt e i nuovi poster.

Infine, la presenza dell'Ateneo a fiere internazionali dove incontrare potenziali studenti è stata limitata ai due appuntamenti di Atene e Tirana, ma questa azione di marketing verrà notevolmente potenziata nell'arco dell'A.A. 2018/19.

#### 4.1.4. Il progetto Teaching4Learning @Unipd

Nell'ambito dell'innovazione della didattica e e-learning assume sempre più rilevanza il progetto Teaching4Learning @Unipd (T4L) con l'obiettivo di migliorare e modernizzare le attività di didattica.

Il T4L prevede percorsi formativi rivolti ai docenti e stimola la creazione di communities a livello dipartimentale e/o interdipartimentale, chiamate Faculty Learning Community (FLC), per condividere tra i docenti buone prassi di insegnamento e promuovere innovazione didattica e tecnologica.

#### Il progetto

T4L rappresenta un vero e proprio piano di sviluppo per le competenze didattiche ed e-learning dei docenti. Al termine del percorso formativo proposto, i componenti della FLC dovranno riuscire a supportarsi vicendevolmente nelle pratiche di insegnamento:

- sperimentando e scoprendo insieme nuove strategie didattiche per coinvolgere gli studenti e incoraggiarli a partecipare in modo attivo e consapevole alle attività didattiche;
- de-privatizzando lentamente i propri insegnamenti;
- incrementando progressivamente la numerosità della FLC mediante il coinvolgimento di altri colleghi.

I docenti coinvolti in questo progetto sono auto-selezionati, fortemente interessati e motivati a partecipare, con una significativa propensione a condividere con altri colleghi la propria esperienza.

#### I percorsi formativi

I percorsi formativi, proposti dall'Ateneo o dalle singole strutture (Dipartimenti e Scuole), sono strutturati a più livelli:

- percorso base (T4L base)
- percorso avanzato (T4L 2.0)
- percorso New Faculty rivolto a tutti coloro che sono stati assunti con contratto RTDB presso l'Ateneo patavino a partire dal 2016 (NF)
- percorso Change Agents (CA) con l'obiettivo di formare docenti molto motivati che si assumeranno il compito, all'interno dell'Ateneo, di promuovere eventi per migliorare l'insegnamento e l'apprendimento.

In particolare, il Dipartimento di Medicina – DIMED ha avviato il percorso formativo T4L al fine di promuovere l'innovazione didattica nell'area medica. Il corso di formazione, rivolto a docenti medici afferenti ai dipartimenti della Scuola di Medicina è accreditato ECM (Educazione Continua in Medicina) dallo stesso provider DIMED e quindi, oltre ad essere un'interessante occasione di miglioramento, innovazione didattica e confronto, rappresenta un importante riconoscimento per coloro che vi partecipano.

A parte la specificità del DIMED, tutti i percorsi formativi, organizzati in Ateneo a diversi livelli, hanno come obiettivo quello di:

- 1) incoraggiare lo sviluppo di una più profonda consapevolezza degli assunti e dei valori dell'insegnamento e dell'apprendimento;
- 2) creare un luogo di confronto franco nell'ambito dell'insegnamento e dell'apprendimento;
- 3) offrire l'opportunità di conoscere metodi, tecniche e tecnologie nuove che incoraggino la partecipazione e il coinvolgimento degli studenti;
- 4) condividere pratiche e strategie didattiche nel gruppo;
- 5) offrire l'opportunità di osservare ed essere osservati tra pari in aula al fine di fornire e ricevere feedback costruttivo;
- 6) apprendere pratiche di coaching e mentoring per affiancare colleghi nei loro insegnamenti a sviluppare pratiche più efficaci per generare apprendimento.

#### Percorsi formativi ed eventi realizzati nel 2018

Dal 2016 sono state realizzati diversi percorsi formativi e, in particolare, per il 2018 si riporta l'elenco nel prospetto seguente.

<b>Data</b>	<b>Percorso formativo/evento</b>
Gennaio 2018	Ciclo di workshop presso il Dipartimento di Biologia
Febbraio 2018	Weekend residenziale di workshop ad Abano per i docenti della Scuola di Agraria e Medicina Veterinaria
Febbraio e Marzo 2018	Due workshop dedicati all'uso di nuove tecnologie per la didattica dedicati ai docenti della Scuola di Ingegneria
Aprile 2018	- workshop di introduzione alla Peer Observation dedicato ai docenti della Scuola di Ingegneria - Teaching for Learning presente a Bruxelles su invito della European University Association EUA come componente del Gruppo di Lavoro Ristretto denominato TPG Thematic Peer Group dal titolo: Continuous Development of Teaching Competences al quale partecipano solo 8 Università Europee selezionate, 6 aprile 2018
Aprile – Giugno 2018	Teaching4Learning @Unipd DIMED, Innovative strategies for successful teaching
Maggio 2018	Weekend residenziale per il Dipartimento di Medicina
Maggio-Giugno 2018	Percorso intensivo per i Dipartimenti di Scienze Chimiche, Medicina Molecolare e Scienze del Farmaco Teaching4Learning @Unipd - CHIM-MM-SDF
Giugno 2018	- serie di workshops ed eventi ristretti al gruppo di docenti che ha già partecipato ai percorsi di Teaching4Learning @Unipd ed altri aperti a tutto il personale docente, direttori e presidenti delle scuole dell'ateneo, 4-6 giugno 2018 - conferenza dal titolo Teaching4learning @Unipd. C'è sempre spazio per migliorare, presso l'Orto Botanico alle ore 17.00 con Keynote del prof. Emeritus Gary Poole della UBC British Columbia Vancouver (Canada), 5 giugno 2018 - workshop intensivo T4L 2.0 presso la Casa di Ospitalità Terme San Marco di Monteortone "come apprendere a lasciar-apprendere. Sempre più e sempre meglio", 26 giugno 2018 - partecipazione come Chairman del prof. Carlo Mariconda al tavolo di lavoro "Tecnologie digitali di apprendimento/insegnamento" all'interno dell'incontro "I Magnifici Incontri CRUI 2018 - Piano Nazionale Università Digitale" presso l'Università di Udine, 28 giugno 2018 - weekend residenziale T4L versione 2.0 interdipartimentale coordinato dal Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Giugno-Luglio 2018	Teaching4Learning @Unipd DSB (Dipartimento di Scienze Biomediche), Innovative strategies for successful teaching
Luglio 2018	Percorso intensivo per il Dipartimento di Scienze Biomediche

Data	Percorso formativo/evento
Ottobre-Dicembre 2018	Corso per RTDB, articolato in tre cicli
Ottobre (concluso a Febbraio 2019)	Teaching4learning-Change Agent (corso articolato in tre fasi)
Novembre 2018	Percorso T4L presso il Dipartimento di Fisica e Astronomia
Dicembre 2018	Percorso intensivo per New Faculty, interdipartimentale

Fonte: <https://www.unipd.it/teaching4learning>

### Partecipanti e soddisfazione

I diversi percorsi formativi sono principalmente rivolti ai docenti strutturati e ai ricercatori a tempo determinato di tipo b). In alcuni casi vengono proposti anche ad altre figure (dottorandi, assegnisti, professori a contratto e collaboratori esterni coinvolti nella didattica). Nel suo complesso, la partecipazione ai diversi percorsi ha registrato un trend in aumento dal 2016 al 2018, facendo emergere il grande interesse per l'iniziativa (Tabella 4.20). Le persone coinvolte fino al 2018 sono state 268 (di cui 158 nel 2018), queste hanno potuto partecipare a più percorsi formativi e di livelli differenti.

Tabella 4.20 Numero di partecipanti ai percorsi T4L distinti per livello di percorso e per anno

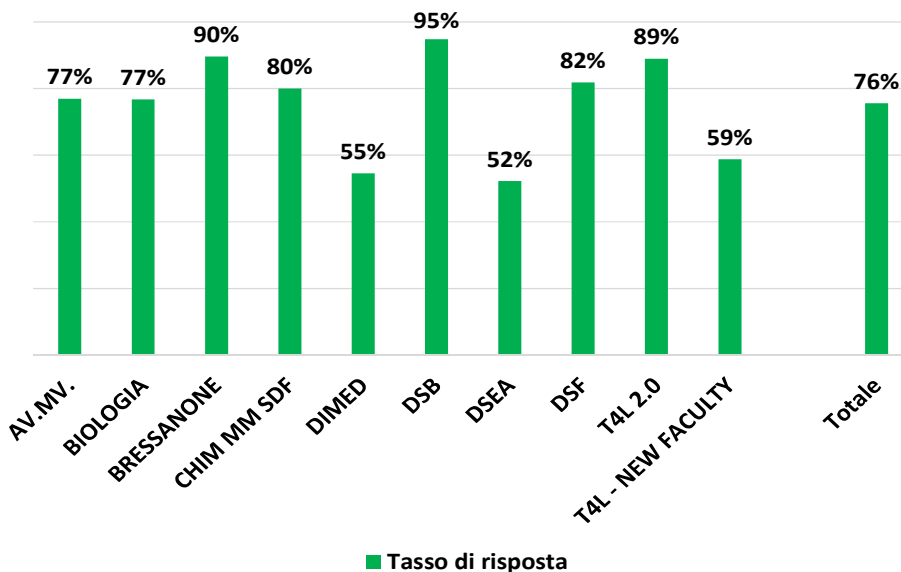
Livello Percorso	Struttura organizzativa	Percorso	Numero di partecipanti		
			2016	2017	2018
T4L-BASE	ATENEEO	RESIDENZIALE A BRESSANONE	29		
		BIOLOGIA	29		
		CHIM MM SDF	29		
	DIPARTIMENTO	DFA			
		DIMED	17		
		DSB	17		
		DSEA	21		
		DSF	11		
		MATEMATICA	24		
		AGRARIA E MEDICINA VETERINARIA	26		
	SCUOLA	INGEGNERIA	28		
		PSICOLOGIA	11		
		T4L-AVANZATO	ATENEEO	T4L 2.0	15
T4L-NEW FACULTY	ATENEEO	NEW FACULTY	33		
T4L-CHANGE AGENTS	ATENEEO	CHANGE AGENTS	26		
<b>Totale complessivo</b>			<b>28</b>	<b>130</b>	<b>158</b>

Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità su dati Teaching4Learning@Unipd.it – dati aggiornati al 23/05/2019

Ad eccezione di soli tre percorsi formativi (due del 2016 e uno del 2017), al termine del corso è stato somministrato ai partecipanti un questionario di valutazione. Con riferimento al biennio 2017-2018, il tasso di risposta è pari 76% a livello complessivo (170 questionari compilati) e sin rimanda al Grafico 3.4 per il dettaglio per singolo percorso.



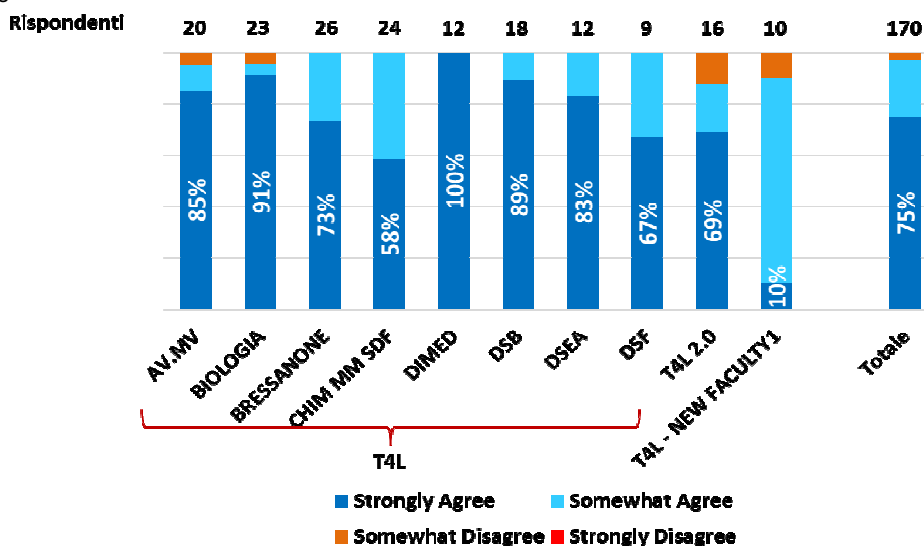
Grafico 4.4 Questionario di valutazione di fine percorso formativo T4L nel biennio 2017-2018: tasso di compilazione per tipologia di percorso



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità su dati Teaching4Learning@Unipd.it – dati aggiornati al 15/12/2018

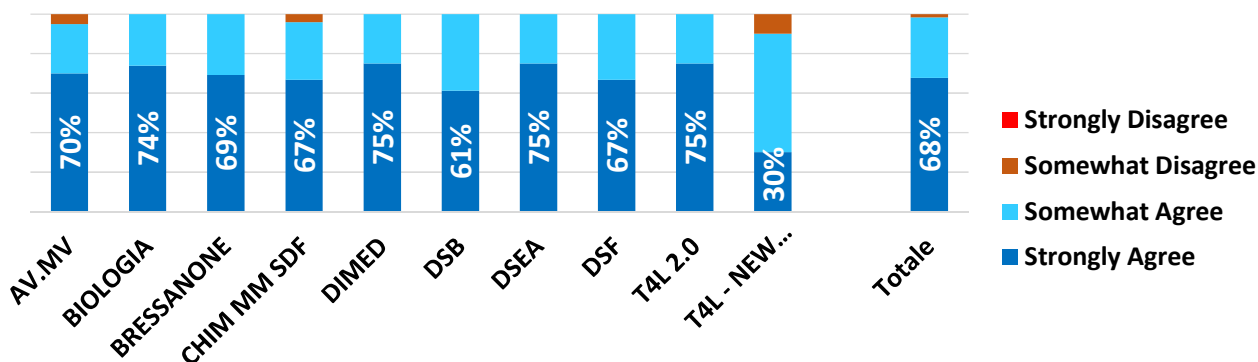
I risultati restituiscono un'alta soddisfazione complessiva da parte dei partecipanti (Grafici 3.12-3.14). Nel caso del percorso New Faculty, la cui partecipazione degli RTDB non è determinata da un'auto-candidatura, il dato potrebbe risentire di una motivazione meno forte.

Grafico 4.5 Questionario di valutazione di fine percorso formativo T4L nel biennio 2017-2018: Overall, I am very satisfied with the T4L Programme



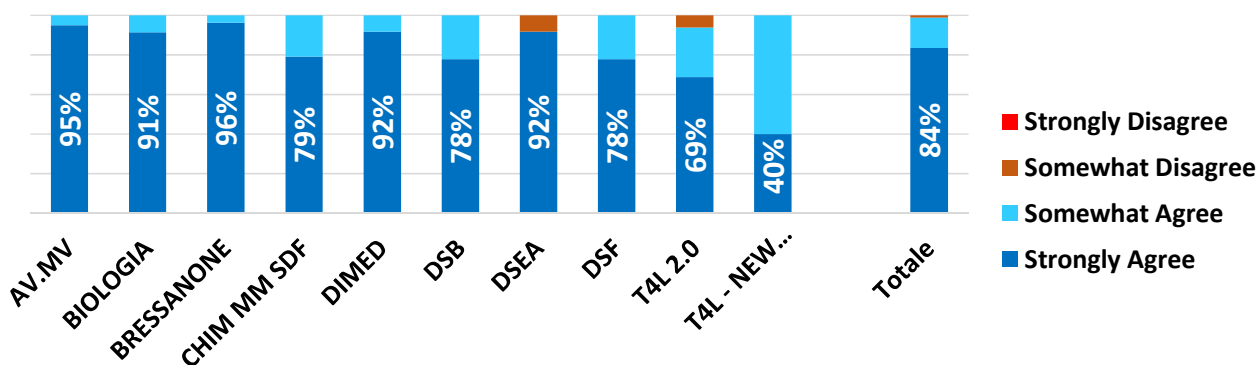
Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità su dati Teaching4Learning@Unipd.it – dati aggiornati al 15/12/2018

Grafico 4.6 Questionario di valutazione di fine percorso formativo T4L nel biennio 2017-2018: Overall, the T4L Programme was useful to improve my teaching



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità su dati Teaching4Learning@Unipd.it – dati aggiornati al 15/12/2018

Grafico 4.7 Questionario di valutazione di fine percorso formativo T4L nel biennio 2017-2018: I would recommend the T4L Programme to other faculty



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità su dati Teaching4Learning@Unipd.it – dati aggiornati al 15/12/2018

### Open Badge

A conclusione del percorso formativo, il partecipante ha diritto all'Open Badge, un attestato digitale con allegate informazioni che indicano la competenza acquisita (o un'abilità o un obiettivo raggiunto), il metodo utilizzato per verificarla, l'indicazione di chi l'ha rilasciata e l'identità di chi l'ha conquistata. Queste informazioni risultano leggibili da tutte le applicazioni che leggono Open Badge, in modo da poterle rendere parte integrante del CV personale, risultando così spendibili in vari ambiti. Gli Open badge rilasciati sono distinti rispetto al livello di percorso formativo seguito come illustrato nella figura che segue.

Figura 4.1 Open badge distinti per percorso formativo del progetto Teaching4Learning @Unipd



Fonte: <https://bestr.it/organization/show/65>

#### 4.1.5. Offerta formativa post lauream

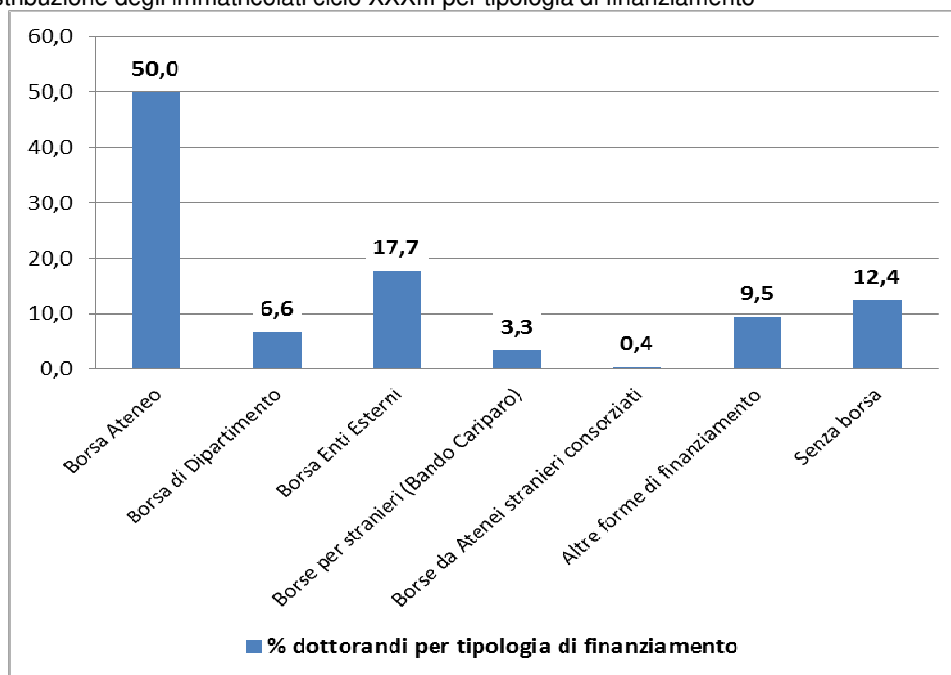
L'offerta formativa a.a. 2017/2018 per l'Università di Padova si presenta come molto ricca e con interessanti ambiti di sviluppo. In particolare si articola in:

- Dottorati di Ricerca;
- Master Universitari, Corsi di Perfezionamento, Corsi di Alta Formazione, Scuole di Specializzazione, mediche e di altre discipline, Corsi finalizzati all'acquisizione di 24 CFU in ambito antropo-psicopedagogico e metodologie e tecnologie didattiche per l'accesso ai concorsi per docente della scuola secondaria di primo e secondo grado ed esami di Stato.

#### Dottorati di ricerca

Nel 2017 la selezione per il XXXIII ciclo di dottorato ha visto l'immatricolazione di 456 laureati a in 38 corsi Corsi di Dottorato. La percentuale dei dottorandi che stanno frequentando un corso di dottorato con borsa è pari all'87,6%. Nella tipologia borsa sono considerate le seguenti fattispecie: borsa di Ateneo, borsa da dipartimento, borsa da enti esterni, borsa per stranieri, borsa di atenei stranieri consorziati. Il 9,5% è iscritto in quanto titolare di una forma di finanziamento tra le seguenti tipologie: borse CSC<sup>14</sup>, dottorato industriale, contratti di apprendistato, Marie Curie, Borsisti stati Esteri, il restante è iscritto al dottorato senza nessuna forma di finanziamento (12,4%).

Gráfico 4.8 Distribuzione degli immatricolati ciclo XXXIII per tipologia di finanziamento



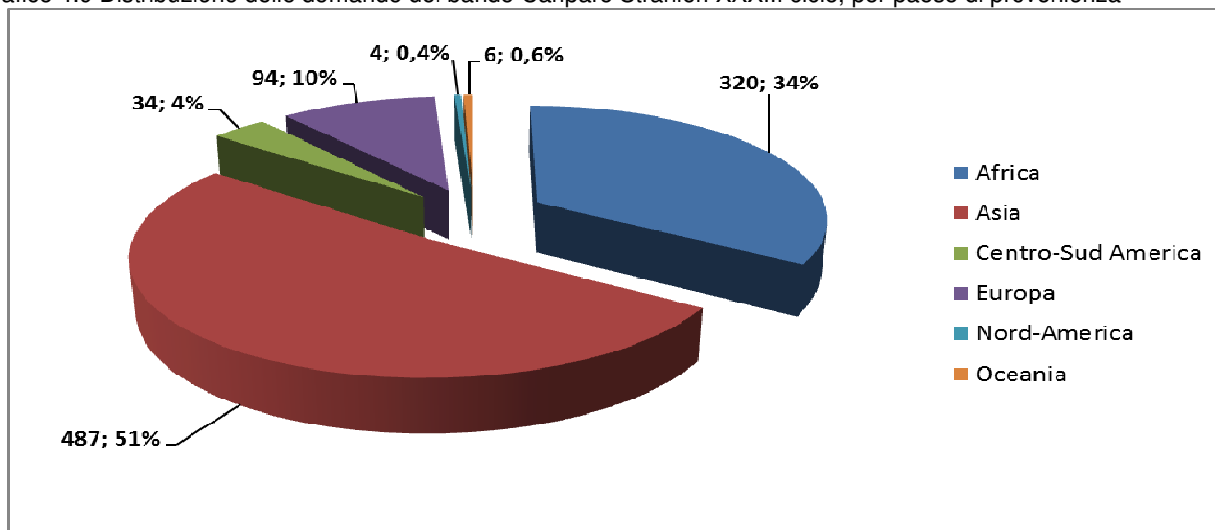
Fonte: Ufficio Dottorato e Post lauream

In occasione della selezione per il XXXIII ciclo sono pervenute 2.392 domande, circa 63 domande per corso di dottorato (-4 rispetto al 2016). La percentuale di candidati con titolo estero è passata dal 26,4% al 25,8%. Sia nel 2017 che nel 2018 grazie ad una stretta collaborazione tra aziende, Ateneo e singoli corsi di dottorato è stato possibile bandire oltre ai posti in apprendistato, i posti per l'attivazione del dottorato industriale riservato ai dipendenti delle aziende.

Inoltre, attraverso un bando riservato a candidati con cittadinanza e titolo di studio estero, sono state bandite 15 borse finanziate dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo. I candidati che hanno presentato domanda di partecipazione sono stati 945, provenienti principalmente dall'Asia (51%). Di seguito si riporta il grafico della distribuzione delle domande per provenienza dei candidati (grafico 3.9).

<sup>14</sup> Borse riservate a candidati con cittadinanza Cinese e finanziate dal Ente Governativo Cinese.

Grafico 4.9 Distribuzione delle domande del bando Cariparo Stranieri XXXIII ciclo, per paese di provenienza

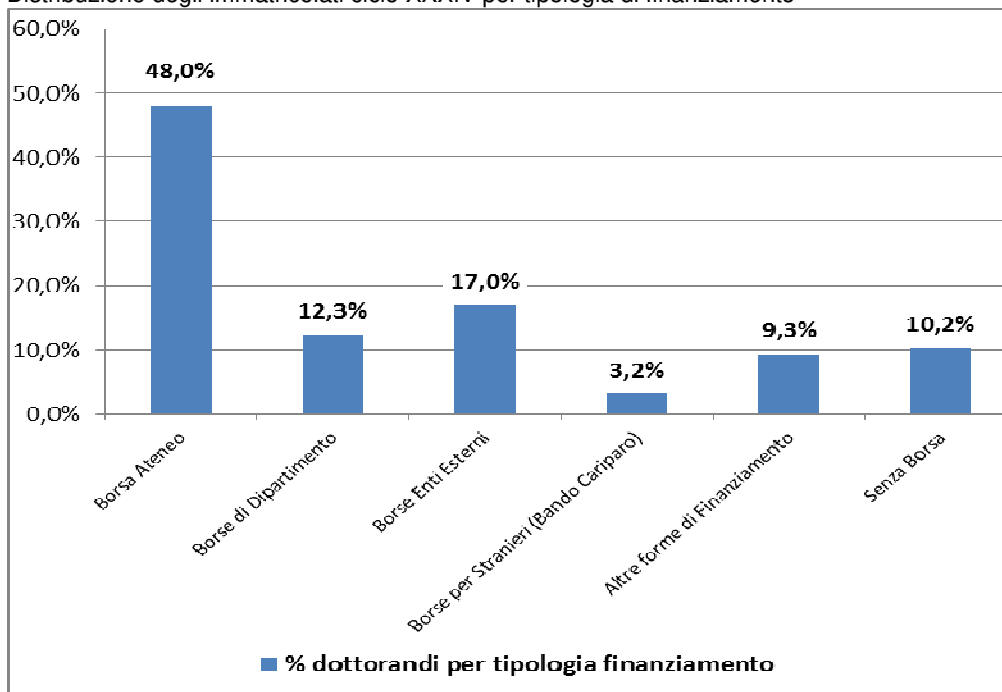


Fonte: Ufficio Dottorato e Post lauream

Nel 2017, il bando finanziato dall'Ente Governativo Cinese per le borse riservate a candidati con cittadinanza cinese ha visto la partecipazione di 33 laureati di cui 11 poi sono stati immatricolati.

Nel 2018 per il XXXIII ciclo sono stati immatricolati 471 laureati in 40 corsi di dottorato. La percentuale di dottorandi con una forma di finanziamento (borsa o altre forme) è 89,8% il restante 10,2% sono dottorandi senza borsa (grafico 3.10).

Grafico 4.10 Distribuzione degli immatricolati ciclo XXXIV per tipologia di finanziamento



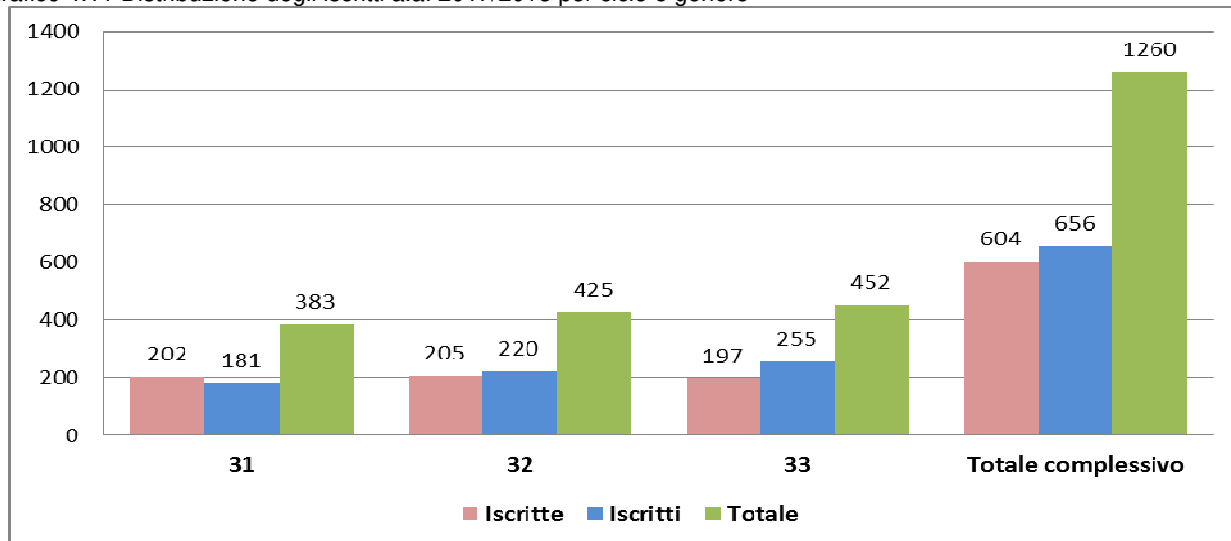
Fonte: Ufficio Dottorato e Post lauream

Per il XXXIV ciclo sono pervenute 2718 domande, circa 68 domande per corso di dottorato (+5 rispetto al 2017). La percentuale di candidati con titolo estero è passata dal 25,8% al 30,8%. A partire dal 2018 (bando XXXIV) le borse finanziate dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, destinate a candidati con titolo conseguito all'estero e residenza estera, sono state incluse e bandite all'interno del bando ordinario per questa tipologia si sono ricevute 337 domande, circa il 40% del totale delle domande pervenute

da candidati con titolo (bando ordinario). Inoltre, è stato riproposto il bando per le borse riservate a candidati con cittadinanza cinese con borsa finanziata dall'Ente Governativo Cinese che ha visto la partecipazione di 37 laureati di cui 9 sono stati poi immatricolati.

Infine, nell' a.a. 2017/2018 sono state seguite le carriere di **1260 iscritti** appartenenti ai cicli 31, 32 e 33. Di seguito la distribuzione dei dottorandi iscritti per genere e ciclo (grafico 3.11).

Grafico 4.11 Distribuzione degli iscritti a.a. 2017/2018 per ciclo e genere



Fonte: Ufficio Dottorato e Post lauream

Concludendo, si ricorda che, in collaborazione con il Consorzio AlmaLaurea, vengono svolte indagini periodiche mirate a rilevare:

- La soddisfazione dei dottori di ricerca
- L'occupazione dei dottori di ricerca ad un anno e tre anni dal conseguimento del titolo

I dati ottenuti sono stati utilizzati in più occasioni ed in particolare per alcuni indicatori relativi al modello di valutazione utilizzato per la distribuzione delle risorse ai vari corsi di dottorato.

Inoltre, si rileva che:

- le cotutele outgoing sono 33 (di 2 con sede in Belgio, 1 con sede in Brasile, 1 con sede in Cile, 15 con sede in Francia, 5 con sede in Germania, 2 con sede in Olanda, 2 con sede in Portogallo, 4 con sede in Spagna, 1 con sede in Svizzera);
- le cotutele incoming sono 22 (di cui 2 con sede in Argentina, 1 con sede in Canada, 1 con sede in Cina, 9 con sede in Francia, 4 con sede in Germania, 1 con sede in Kazakistan, 2 con sede in Spagna, 1 con sede in Svizzera e 1 con sede in Tunisia).

### **Master universitari, Corsi di Perfezionamento, Corsi di Alta Formazione, Percorsi 24 CFU, Scuole di Specializzazione; Esami di stato**

L'attività condotta dagli Organi Accademici per tale formazione si articola in:

- 1) Commissione per i Corsi per l'Apprendimento Permanente;
- 2) Osservatorio per la formazione specialistica post lauream;
- 3) Consulta dei Direttori delle Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria);
- 4) Supporto di Ateneo per la Formazione degli Insegnanti (SAFI),

e si è mossa lungo tre direttrici principali:

- implementazione dell'Offerta Formativa

- attraverso la promozione dei Corsi lifelong learning con attività di consulenza e supporto interno (in particolare per i Corsi di nuova attivazione) ed esterno con una più stretta sinergia con il Nucleo di Valutazione e la Consulta del Territorio e per mezzo della predisposizione di campagne comunicative e di pubblicizzazione dell'offerta stessa);

- razionalizzazione dell'Offerta al fine di combattere i fenomeni di disorientamento e dispersione (chiusura dei Corsi di Aggiornamento Professionale; differenziazione più esplicita tra Corsi di Alta Formazione e Corsi di Perfezionamento);
- istituzione di canali più stretti per la comunicazione con gli Ordini professionali per la gestione degli esami di Stato e la realizzazione dei Corsi per l'apprendimento permanente.

In complesso la situazione, che si evidenzia in modo più dettagliato nella seguente tabella rappresenta un'offerta formativa post-lauream molto ricca.

Tabella 4.21 Tipologia di offerta formativa Post-lauream

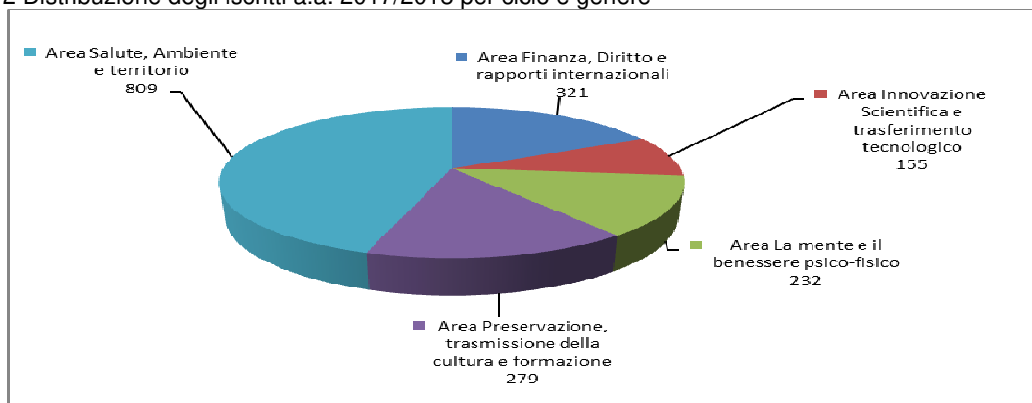
Tipologia Corsi	Numero Corsi	Numero Corsisti
Master di I livello	31	724
Master di II livello	25	416
Corsi di perfezionamento	17	345
Corsi di alta formazione	12	311
Scuole di specializzazione non di area sanitaria	4	103
Scuole di specializzazione area sanitaria non medica	14	207
Scuole di specializzazione area sanitaria medica	46	1404
Percorsi formativi per il conseguimento dei 24 CFU	1 (4 edizioni)	1714
Esami di Stato	29 (per due sessioni)	2280
Corsi di apprendimento permanente	12	250

Fonte: Ufficio Dottorato e Post lauream

Per quanto riguarda i corsi legati al life long learning si è mantenuta la distinzione in 5 aree tematiche, in quanto comunicativamente più efficaci rispetto alle suddivisioni in Scuole di Ateneo o Macro aree:

- Finanza, diritto e rapporti internazionali;
- Innovazione scientifica e trasferimento tecnologico;
- La mente e il benessere psico-fisico;
- Preservazione e trasmissione della cultura e formazione;
- Salute ambiente e territorio.

Grafico 4.12 Distribuzione degli iscritti a.a. 2017/2018 per ciclo e genere



Fonte: Ufficio Dottorato e Post lauream

La distribuzione degli iscritti ai Master di I e II livello risulta la seguente:

Tabella 4.22 Distribuzione iscritti ai Master di I livello

Area	Uomini	Donne	Totali
Area Finanza, Diritto e rapporti internazionali	39	140	179
Area Innovazione Scientifica e trasferimento tecnologico	46	25	71
Area La mente e il benessere psico-fisico	2	6	8
Area Preservazione, trasmissione della cultura e formazione	19	56	75
Area Salute, Ambiente e territorio	119	272	391

Tabella 4.23 Distribuzione iscritti ai Master di II livello

Area	Uomini	Donne	Totali
Area Finanza, Diritto e rapporti internazionali	19	20	39
Area Innovazione Scientifica e trasferimento tecnologico	34	22	56
Area La mente e il benessere psico-fisico	14	136	150
Area Preservazione, trasmissione della cultura e formazione	6	34	40
Area Salute, Ambiente e territorio	52	79	131

Fonte: Ufficio Dottorato e Post lauream

La distribuzione degli iscritti agli altri Corsi Lifelong Learning risulta la seguente:

Tabella 4.24 Distribuzione iscritti ai Corsi di Lifelong Learning

Area	Uomini	Donne	Totali
Area Finanza, Diritto e rapporti internazionali	36	67	103
Area Innovazione Scientifica e trasferimento tecnologico	14	14	28
Area La mente e il benessere psico-fisico	5	69	74
Area Preservazione, trasmissione della cultura e formazione	11	153	164
Area Salute, Ambiente e territorio	143	144	287

Fonte: Ufficio Dottorato e Post lauream

In sintesi, la situazione globale dell'offerta di Master, Corsi di Perfezionamento e aggiornamento e di Alta Formazione risulta la seguente:

Tabella 4.25 Iscritti Master, Corsi di perfezionamento e aggiornamento e di Alta Formazione

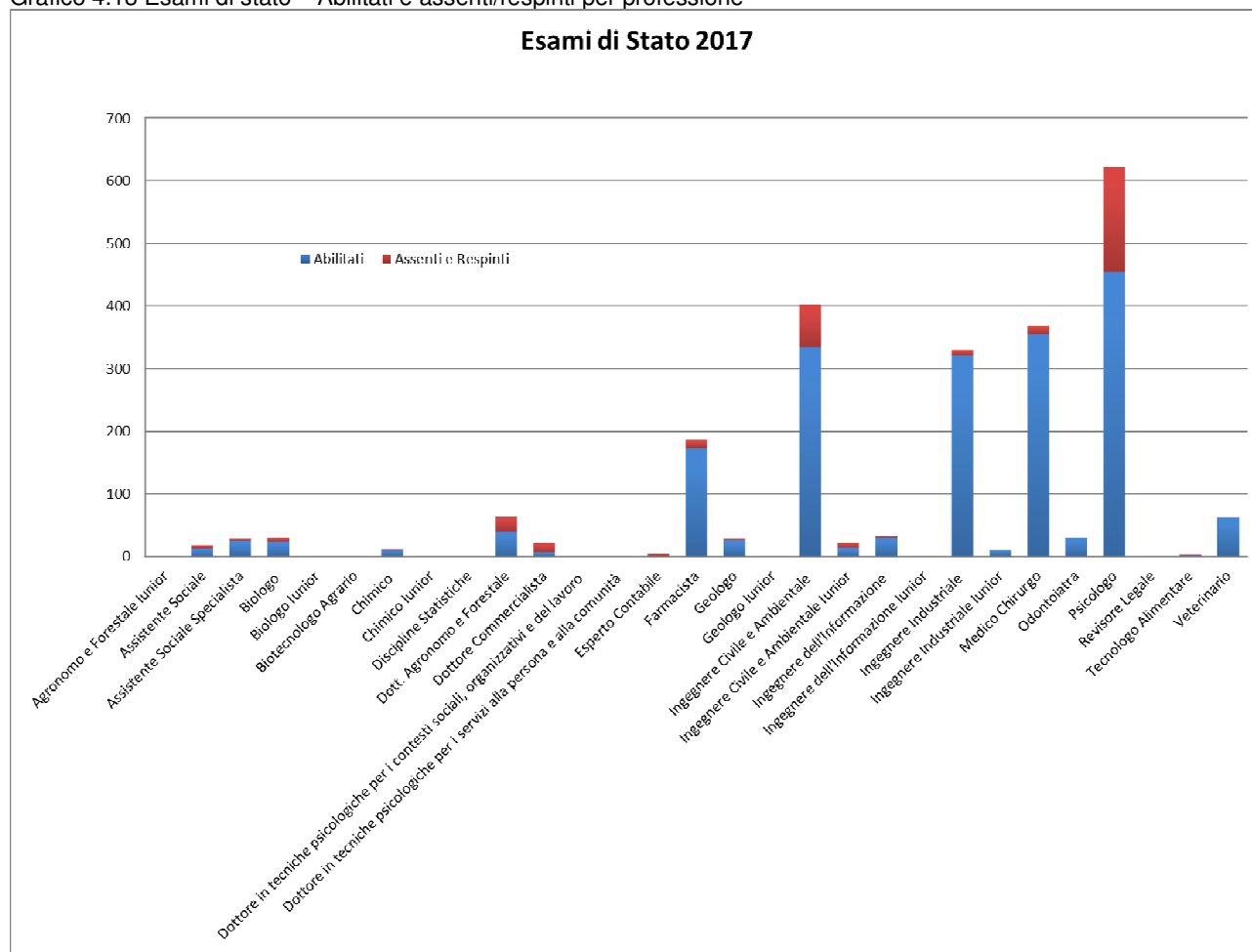
Area	Uomini	Donne	Totali
Area Finanza, Diritto e rapporti internazionali	94	227	321
Area Innovazione Scientifica e trasferimento tecnologico	94	61	155
Area La mente e il benessere psico-fisico	21	211	232
Area Preservazione, trasmissione della cultura e formazione	36	243	279
Area Salute, Ambiente e territorio	314	495	809

Fonte: Ufficio Dottorato e Post lauream

La situazione del numero di iscritti appare sostanzialmente stabile per gli esami di Stato, i Master e i Corsi di Perfezionamento, mentre ci sono alcuni importanti aumenti per i Corsi di Alta Formazione (che hanno raddoppiato quasi il numero di iscritti), per le Scuole di Specializzazione (+22.3%) e per i Corsi legati alla formazione degli insegnanti (+765).

Per quanto riguarda l'esame di Stato si rileva che la distribuzione nelle diverse professioni non è omogenea:

Grafico 4.13 Esami di stato – Abilitati e assenti/respinti per professione



Fonte: Ufficio Dottorato e Post lauream

Se il dato sul genere degli iscritti non dà risultati inattesi, in considerazione del fatto che molti percorsi lifelong learning sono dedicati a laureati nelle professioni sanitarie, nelle materie umanistiche e negli ambiti psicologici, che vedono anche nazionalmente una preminenza di donne rispetto agli uomini, un'ottima indicazione proviene invece dal posizionamento fuori regione o addirittura estero: circa il 40% dei corsisti master, il 30% dei perfezionandi e più del 20% degli specializzandi proviene dall'estero o da fuori regione. In particolare è significativa la presenza di un 20% di iscritti internazionali ai Master di primo livello (anche in considerazione del noto problema della collocazione europea del Master).

I dati qui riportati sono oltremodo confortanti e vengono confermati dai dati provvisori, sui corsi attivati e attivanti per il 2018.



## 4.2. Le attività di Ricerca<sup>15</sup>

### 4.2.1. Ricerca finanziata dal Bilancio Universitario

Nel 2018 l'Università di Padova ha destinato al sostegno delle attività di ricerca un budget complessivo a carico del Bilancio Universitario di circa **21 milioni di Euro**, una somma che le consente di distinguersi nel panorama nazionale per gli investimenti in ricerca. L'investimento è articolato nelle seguenti linee:

- i. Iniziative gestite dai Dipartimenti: BIRD (12,5 M€)
- ii. Aggiornamento di infrastrutture di ricerca: Bando AIR (1,5 M€)
- iii. Investimento ad hoc per i Progetti di Sviluppo Dipartimentale (6,25 M€)
- iv. Bando per progetti Uni-Impresa (0,5 M€).

La quarta iniziativa presenta caratteristiche particolari (il coinvestimento delle imprese), pertanto è trattata nella sezione del Trasferimento di Tecnologia.

Inoltre nel 2018 sono stati avviati i progetti selezionati nell'ambito del bando STARS 2017 (vedi relazione del 2017) ed è stato preparato il bando STARS 2019. L'iniziativa ha cadenza biennale.

#### Iniziative gestite dai Dipartimenti: BIRD

L'Ateneo ha continuato ad incentivare l'autonomia dei Dipartimenti nelle decisioni di investimento in ricerca attraverso la previsione di un Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti (BIRD), con il quale si persegue la finalità di ampliare la flessibilità nella gestione e nell'utilizzo dei fondi di Ateneo per la ricerca, aumentando la possibilità di allocare risorse in funzione delle specifiche esigenze di sviluppo dei Dipartimenti.

Per questo obiettivo prioritario anche nel 2018 è stato reso disponibile un budget di 12,5 milioni di Euro, che è stato ripartito fra i 32 Dipartimenti per il finanziamento di programmi che includono:

- la Dotazione Ordinaria per la Ricerca dipartimentale (DOR), utilizzabile nell'arco di 3 anni;
- l'Investimento Strategico di Dipartimento (SID), che si articola in:
  - a. progetti di ricerca, della durata massima di 2 anni (prorogabili per 6 mesi);
  - b. assegni di ricerca della durata di 1 o 2 anni;
  - c. cofinanziamento delle borse di dottorato di ricerca, della durata di 3 anni;
  - d. cofinanziamento di altre attività di ricerca di interesse del Dipartimento;
  - e. cofinanziamento di contratti di Ricercatore a tempo determinato di tipo a).

Il BIRD 2018 è stato ripartito con gli stessi criteri degli anni 2016 e 2017 per garantire ai Dipartimenti la stabilità delle risorse disponibili nell'arco di tempo coperto dal Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca (PTSR) 2016-2018. A partire dal 2019 i criteri di ripartizione del BIRD sono stati modificati da una commissione mista formata da rappresentanti della Consulta dei Direttori di Dipartimento e della Commissione Scientifica di Ateneo e dal 2020 si terrà conto anche del grado di raggiungimento degli obiettivi descritti dai Dipartimenti nel PTSR 2016-2018.

<sup>15</sup> A cura dell'Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

Tabella 4.26 Assegnazione BIRD 2018

Dipartimento	Totale
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali E Ambiente	444.422,10
Beni Culturali: Archeologia, St. Dell'arte, Cinema E Musica - Dbc	319.963,29
Biologia	612.573,68
Biomedicina Comparata Ed Alimentazione	226.579,83
Diritto Privato E Critica Del Diritto	149.043,64
Diritto Pubblico, Internazionale E Comunitario	164.538,48
Filosofia, Sociologia, Pedagogia E Psicologia Applicata	589.991,23
Fisica E Astronomia "Galileo Galilei"	1.030.006,53
Geoscienze	364.785,06
Ingegneria Civile, Edile E Ambientale	396.133,74
Ingegneria Dell'informazione	670.026,02
Ingegneria Industriale	625.849,34
Matematica	453.600,00
Medicina	514.901,12
Medicina Animale, Produzioni E Salute	251.813,79
Medicina Molecolare	373.902,13
Neuroscienze Dns	263.694,72
Psicologia Dello Sviluppo E Della Socializzazione	260.098,09
Psicologia Generale	307.184,28
Salute Della Donna E Del Bambino	269.308,33
Scienze Biomediche	543.981,79
Scienze Cardiologiche, Toraciche E Vascolari	310.173,57
Scienze Chimiche	743.261,70
Scienze Chirurgiche Oncologiche E Gastroenterologiche	353.952,89
Scienze Del Farmaco	340.445,56
Scienze Economiche E Aziendali "Marco Fanno"	270.157,74
Scienze Politiche, Giuridiche E Studi Internazionali	305.020,00
Scienze Statistiche	194.616,87
Scienze Storiche, Geografiche E Dell'antichita'	229.614,57
Studi Linguistici E Letterari	294.459,64
Tecnica E Gestione Dei Sistemi Industriali	321.760,76
Territorio E Sistemi Agro- Forestali	304.139,52
<b>Totale</b>	<b>12.500.000,00</b>

### Aggiornamento di Infrastrutture di Ricerca: Bando AIR

L'Ateneo ha avviato nel 2017 un programma pluriennale di investimento finalizzato all'ammodernamento delle attrezzature di ricerca, che prevede una articolazione in tre iniziative principali con un duplice scopo di:

- i. garantire il miglioramento continuo e l'acquisizione dello stato dell'arte di tecnologia e servizi per promuovere Ricerche di frontiera e la competitività progettuale dell'Ateneo nel panorama internazionale;
- ii. sostenere e consolidare infrastrutture, di uso diffuso e fondamentale, già presenti in Ateneo.

Il programma di Ateneo dedicato alle infrastrutture per la Ricerca si articola nelle seguenti linee di investimento:

- Il Bando Infrastrutture Strategiche di Ricerca (ISR), emanato nel 2017, dedicato alla acquisizione/implementazione di nuove infrastrutture strategiche di ricerca con ampia adesione e interesse interdisciplinare da parte dei Dipartimenti e Centri di Ateneo. L'esito della selezione è stato riportato nella relazione 2017
- Il Bando Aggiornamento Infrastrutture di Ricerca (AIR), destinato ad un potenziamento/aggiornamento di infrastrutture per la ricerca già esistenti, ma che necessitino di sostituzione e/o ammodernamento, con un investimento previsto di 1,5 milioni a carico del B.U. 2018. La selezione delle AIR da finanziare è tuttora in corso
- Il Bando Infrastrutture Strategiche di Ricerca – IIR destinato a favorire l'acquisizione e/o l'aggiornamento di Infrastrutture Immateriali di Ricerca (IIR), cofinanziando progetti che, in modo complementare ad altri canali di finanziamento già consolidati quali il Bando Infrastrutture Strategiche di Ricerca (ISR) e il Bando Aggiornamento Infrastrutture di Ricerca (AIR), prevedano l'acquisizione o l'upgrade di banche dati e/o software di interesse scientifico. Il bando, emanato alla fine del 2018, prevede l'uso di risorse a carico del B.U. 2019.
- Il progetto World-Class@UniPD: un investimento mirato all'acquisizione di poche infrastrutture di alta rilevanza e di alto valore aggiunto nel panorama nazionale e internazionale, con caratteristiche di unicità, eccellenza scientifica, di interesse per lo sviluppo di innovazione tecnologica nazionale e punto di riferimento nello spazio europeo della ricerca. I relativi investimenti (circa 2,5 M€ all'anno) graveranno sui B.U. degli esercizi 2019, 2020 e 2021.

### Progetti di Sviluppo Dipartimentale

Per i dipartimenti esclusi dal finanziamento MIUR per i Dipartimenti di Eccellenza (vedi sezione successiva), l'Ateneo ha previsto "una specifica azione di finanziamento, previa presentazione e valutazione di un progetto di sviluppo, in grado di garantire agli stessi adeguate risorse per sostenere le prospettive di sviluppo dei dipartimenti stessi" (azione di riequilibrio). L'azione prevedeva che i dipartimenti non finanziati dal MIUR fossero suddivisi in tre fasce:

- Fascia I - 8 Dipartimenti idonei alla selezione per i Dipartimenti di Eccellenza (indicatore ISPD=100)
- Fascia II - 7 Dipartimenti idonei alla selezione per i Dipartimenti di Eccellenza (con ISPD<100);<sup>16</sup>
- Fascia III - 4 Dipartimenti non idonei alla selezione per i Dipartimenti di Eccellenza.

Le risorse per finanziare i progetti dei 15 Dipartimenti appartenenti alle fasce I e II sono attinte dalle risorse ordinarie (BIRD e BIFED) previste a favore dei 13 Dipartimenti vincitori nel periodo 2018–2022, per complessivi Euro 26.786.548 (parte in punti organico e parte in trasferimenti).

Le risorse compensative per i progetti dei 4 Dipartimenti non compresi nell'elenco ANVUR (Fascia III) fanno riferimento allo stanziamento previsto "ad hoc" nel bilancio di previsione (Delibera CdA rep. 429 del 19 dicembre 2017) di 1,25 milioni di Euro all'anno per il quinquennio 2018–2022, per complessivi Euro 6.250.000.

<sup>16</sup> Ai Dipartimenti di fascia II è stato aggiunto il Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino, escluso dall'elenco degli idonei per una situazione contingente (organico al 1° gennaio 2017 pari a 39 docenti, inferiore alla soglia minima prevista in 40 docenti), ma che da una valutazione effettuata in base ai dati VQR 2011-14 sarebbe risultato selezionabile con ISPD<100.

Inoltre, coerentemente con quanto previsto nel decreto ministeriale DM 168/2018 (“Piano straordinario 2018 per il reclutamento di ricercatori di cui all’articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010”) l’Ateneo ha assegnato 2 posizioni di ricercatore a ciascuno dei Dipartimenti compresi nell’elenco ANVUR dei Dipartimenti risultati idonei, ma non vincitori. Queste ulteriori risorse, pari a 14 punti organico (valore nominale in Euro pari a 23.940.000), sono destinate al progetto di sviluppo degli stessi Dipartimenti. Al Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino è stata assegnata una posizione di RTDb, pari a 0,5 punti organico sul Fondo Budget di Ateneo. Per i progetti di sviluppo dei 15 Dipartimenti in I e II fascia sono state pertanto rese disponibili:

- una quota in punti organico già definita per ciascun Dipartimento per complessivi 14,5 punti, vincolati al reclutamento di RTDb, dei quali 14 PO trasferiti dal MIUR con il DM 168/2018 e 0,5 da impegnare sul Fondo Budget di Ateneo;
- una quota da suddividere tra i Dipartimenti per Euro 26.786.548, in parte costituita da 7,9 punti organico (pari a Euro 13.509.000) e in parte costituita da trasferimenti per 13.277.548 Euro. L’equivalente complessivo in Euro ammonta a 51.581.548.

Per usufruire del finanziamento di riequilibrio, i 19 Dipartimenti coinvolti nel riequilibrio nel 2018 hanno presentato un progetto quinquennale di utilizzo delle risorse assegnate (Progetto di Sviluppo Dipartimentale), in analogia al progetto di sviluppo presentato dai Dipartimenti di Eccellenza.

Tabella 4.27 Risorse complessive assegnate ai Dipartimenti di fascia I e II

	Quintile dimensionale	Fascia Premialità	MIUR RTDb		FFDNV - p.o.	FFDNV - €	FFDNV Totale	Totale progetto
			€	p.o.				
DIRITTO PUBBLICO, INTERNAZIONALE E COMUNITARIO	1	II	1.710.000	1,00	0,41	684.953	1.381.846	3.091.846
GEOSCIENZE	2	I	1.710.000	1,00	0,53	889.122	1.793.742	3.503.742
INGEGNERIA CIVILE, EDILE E AMBIENTALE	3	II	1.710.000	1,00	0,51	856.191	1.727.307	3.437.307
INGEGNERIA INDUSTRIALE	5	II	1.710.000	1,00	0,61	1.027.429	2.072.769	3.782.769
MATEMATICA	5	II	1.710.000	1,00	0,61	1.027.429	2.072.769	3.782.769
MEDICINA ANIMALE, PRODUZIONI E SALUTE	1	I	1.710.000	1,00	0,47	790.330	1.594.437	3.304.437
MEDICINA MOLECOLARE	3	I	1.710.000	1,00	0,59	987.913	1.993.047	3.703.047
PSICOLOGIA DELLO SVILUPPO E DELLA SOCIALIZZAZIONE	1	I	1.710.000	1,00	0,47	790.330	1.594.437	3.304.437
SCIENZE BIOMEDICHE	3	I	1.710.000	1,00	0,59	987.913	1.993.047	3.703.047
SCIENZE CARDIOLOGICHE, TORACICHE E VASCOLARI	2	I	1.710.000	1,00	0,53	889.122	1.793.742	3.503.742
SCIENZE CHIRURGICHE ONCOLOGICHE E GASTROENTEROLOGICHE	2	I	1.710.000	1,00	0,53	889.122	1.793.742	3.503.742
SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E STUDI INTERNAZIONALI	4	II	1.710.000	1,00	0,56	941.810	1.900.038	3.610.038
STUDI LINGUISTICI E LETTERARI	4	II	1.710.000	1,00	0,56	941.810	1.900.038	3.610.038
TERRITORIO E SISTEMI AGROFORESTALI	2	I	1.710.000	1,00	0,53	889.122	1.793.742	3.503.742
SALUTE DELLA DONNA E DEL BAMBINO	1	II	855.000	0,50	0,41	684.953	1.381.846	2.236.846
<b>TOTALI</b>			<b>24.795.000</b>	<b>14,50</b>	<b>7,90</b>	<b>13.277.548</b>	<b>26.786.548</b>	<b>51.581.548</b>

Nota: fattore di conversione p.o in € = € 114,000\*15 anni

Tabella 4.28 Risorse complessive assegnate ai Dipartimenti di fascia III

	Quintile	p.o	€ equivalenti	€	Totale progetto
BENI CULTURALI: ARCHEOLOGIA, STORIA DELL'ARTE, ....	1	0,50	855.000	496.351	1.351.351
DIRITTO PRIVATO E CRITICA DEL DIRITTO	1	0,50	855.000	496.351	1.351.351
FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA	5	0,75	1.282.500	744.527	2.027.027
SCIENZE DEL FARMACO	2	0,56	957.600	562.670	1.520.270
<b>TOTALI</b>		<b>2,31</b>	<b>3.950.100</b>	<b>2.299.900</b>	<b>6.250.000</b>

Nota: fattore di conversione p.o in € = € 114,000\*15 anni

#### 4.2.2. Ricerca finanziata dal MIUR

##### Bando per il finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza e Progetti di Sviluppo Dipartimentale

Nel gennaio 2018 il MIUR ha pubblicato gli esiti della selezione nazionale che hanno evidenziato un ottimo risultato per l’Ateneo: 13 dipartimenti finanziati su un totale di 15 ammessi alla selezione con il coinvolgimento di ben 8 aree CUN su 14, per un totale nel quinquennio 2018-2022 di **102.156.370 euro**. Il finanziamento per il 2018 è pari a 20.431.274 euro. Il dettaglio è stato illustrato nella relazione 2017.

L’Università di Padova si colloca al secondo posto in Italia per numero di dipartimenti finanziati e per importo totale del contributo e al primo posto in Italia per importo pro-capite del contributo rapportato al numero dei docenti in servizio.

Tabella 4.29 Elenco Dipartimenti ammessi al finanziamento

Area CUN	Dipartimento
Area 2 – Scienze Fisiche	Fisica e Astronomia «Galileo Galilei» – DFA
Area 3 – Scienze Chimiche	Scienze Chimiche – DISC
Area 5 – Scienze Biologiche	Biologia
Area 6 – Scienze Mediche	Medicina – DIMED
	Neuroscienze Scienze NPSRR – DNS
Area 7 – Scienze Agrarie e Veterinarie	Biomedicina comparata ed alimentazione (BCA)
	Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente – DAFNAE
Area 9 – Ingegneria Industriale e dell'informazione	Tecnica e gestione dei sistemi industriali – DTG
	Ingegneria dell'informazione – DEI
Area 11 – Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	Psicologia generale – DPG
	Scienze storiche, geografiche e dell'antichità (DISSGeA)
Area 13 – Scienze economiche e statistiche	Scienze statistiche
	Scienze economiche e aziendali «Marco Fanno»

Elenco dei 13 dipartimenti di eccellenza selezionati e relativa area CUN Fonte: ANVUR

**Bando Fare Ricerca in Italia: framework per l'attrazione e il rafforzamento delle eccellenze per la ricerca in Italia.**

Con D.D. 2516 del 02/10/2018 il MIUR ha emanato il Bando Fare Ricerca in Italia con il quale intende finanziare interventi volti all'attrazione dei vincitori ERC garantendo un finanziamento aggiuntivo a favore dei ricercatori che hanno vinto bandi ERC delle tipologie Starting grant, Consolidator grant od Advanced grant e che hanno scelto come *Host Institution* Università e/o enti di ricerca italiani.

Il progetto proposto deve prevedere lo svolgimento di attività di ricerca complementari rispetto al progetto ERC, un budget di progetto pari ad un massimo del 20% del grant riconosciuto dallo European Research Council, riproporzionato in funzione del tempo residuo del progetto ERC, e comunque non oltre 600.000 euro, una durata massima pari a 60 mesi dalla data di avvio delle attività. I docenti dell'Ateneo hanno presentato 6 progetti. Le procedure di valutazione sono in corso.

Tabella 4.30 Progetti presentati nell'ambito del bando FARE Ricerca in Italia 2018

BANDO MIUR - FARE 2018				
COGNOME	NOME	CODICE PROGETTO	TITOLO	FINANZIAMENTO
BOTTER	GIANLUCA	R18Y47RES4	StreamOUT (Fattori fisici e biologici che regolano gli scambi gassosi tra corsi d'acqua e atmosfera / Biophysical controls on stream outgassing)	€ 319.961,28
CIMETTA	ELISA	R18EBK3ACY	Engineering technologies for Micro- to Nanoscale platforms for Biomedical Applications - Tecnologie ingegneristiche per lo sviluppo di piattaforme su Micro- e Nanoscala per Applicazioni biomediche (MINervA)	€ 231.400,00
MAPELLI	MICHELA	R185A8E78L	Demografia delle stelle di neutroni in binaria nell'era dell'astronomia multimessaggero - Demography of neutron star binaries in the era of multi-messenger astronomy	€ 398.952,80

METLICA	ALESSANDRO	R18WX2Y3BY	Il corpo malato della Repubblica. Le metafore della patologia politica e della letteratura come medicina a Genova e a Venezia (fine XVI - inizio XVIII secolo) / The Sick Body Politic of the Republic. Political Disease and Literature as Medicine in Early Modern Genoa and Venice (late 16th - early 18th century),	€ 232.353,60
NICOLA	LUCIA	R18R9X9KZ5	Dall'attrito tra metalli ai terremoti	€ 159.998,80
SANTORO	MASSIMO	R1674C5HAS	Lipid and antioxidant metabolism in tumor progression and metastasis	€ 159.986,16

### Progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale nelle 12 aree di specializzazione individuate dal PNR 2015-2020 – Bando PON

Il MIUR, in attuazione dell'Azione II del PON "Ricerca e Innovazione" 2014 – 2020, ha realizzato l'intervento di cui all'Avviso DD n. 1735 del 13/07/2017 nelle 12 Aree di specializzazione individuate dal PNR 2015-2020 e coerenti con quelle previste dalla Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente, con l'obiettivo di creare e stimolare un ecosistema favorevole allo sviluppo "bottom up" di progetti rilevanti attraverso forme di Partenariato pubblico-privato che integrino, colleghino e valorizzino le conoscenze in materia di ricerca e innovazione. L'Ateneo ha ricevuto parere positivo per il finanziamento dei progetti indicati nella successiva tabella:

Tabella 4.31 Bando PON "Ricerca e Innovazione" 2014 – 2020: dipartimenti e progetti finanziati

Area di specializz.	Struttura referente	Referente	Titolo progetto	Soggetto Capofila	Budget progetto	Budget UNIPD	Agevolazione UNIPD
Aerospazio	CISAS	Debei Stefano	NSG - New satellites generation components	Thales Alenia Space di Roma	7.877.037,10	433.166,75	216.583,37
	DTG	Mattavelli Paolo	PM3 - Piattaforma Modulare Multi-Missione	DAC – Distretto Tecnologico Aerospaziale della Campania	9.263.520,09	798.000,02	399.000
Salute	DNS	Antonini Angelo	INBIOMED - Prodotti INnovativi ad alto contenuto biotecnologico per il settore BIOMEDicale	Altergon Italia S.r.l.	6.375.080	329.000	164.500

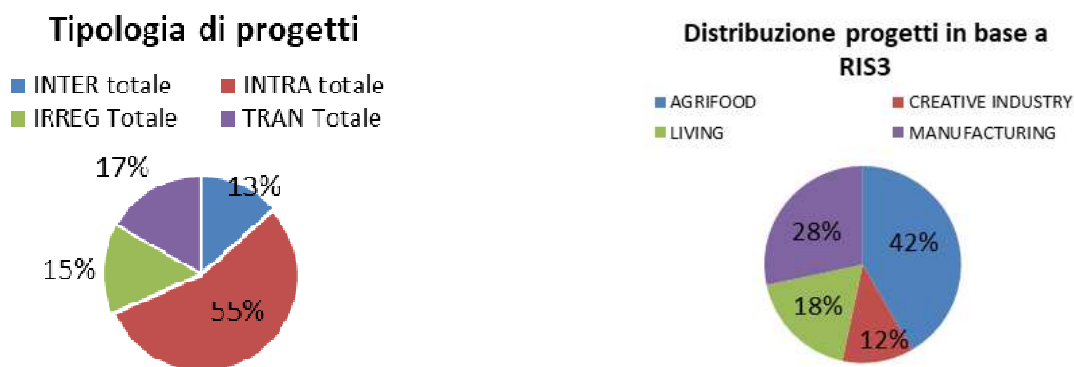
#### 4.2.3. Ricerca finanziata da altri enti nazionali

##### Fondo Sociale Europeo - Programma Operativo Regione Veneto

Nel 2018 la Regione del Veneto ha emanato la DGR n. 11 del 5 gennaio 2018 "Assegni di Ricerca 2018" nell'ambito del P.O.R: FSE programmazione 2014-2020. La DGR ha stanziato un totale di 4.000.000 euro per il finanziamento di progetti di ricerca in partenariato con aziende del territorio regionale ed altri enti di ricerca nazionali e internazionali e focalizzati sulle RIS3. La DGR prevedeva Progetti Intra-Ateneo interdisciplinari (un solo Ateneo, almeno due assegni con profili disciplinari diversi), Inter-Ateneo monodisciplinari (almeno due Atenei diversi, profili disciplinari uguali), Inter-Ateneo interdisciplinari (almeno due Atenei veneti, aree disciplinari diverse), Inter-regionali (in partenariato con Atenei fuori regione) e transnazionali (in partenariato con Università estere).

L'Ateneo ha presentato 60 progetti per complessivi € 6.206.573,83. I progetti coprivano tutte le tipologie previste dal bando: 8 progetti erano di tipo inter-ateneo, 33 intra-ateneo, 9 inter-regionale, 10 trans-nazionale. I progetti riguardavano tutti i settori delle RIS3 con prevalenza dell'Agrifood con 25 progetti, seguito da Smart Manufacturing con 17 progetti, Sustainable Living con 11 progetti e Creative Industry con 7 progetti.

Grafico 4.14 Tipologia progetti e distribuzione RIS3



Sono stati finanziati 23 progetti per un valore complessivo di € 1.859.682,88 distribuiti su tutte le tipologie:

- 13 di tipo Intra-Ateneo,
- 2 di tipo inter-Ateneo,
- 3 di tipo inter-regionale
- 5 di tipo transnazionale

A questi si aggiungono 4 progetti finanziati in cui l'Ateneo di Padova è partner: 2 progetti in cui ha un budget totale di circa 73.000€ e 2 in cui non ha alcun budget.

Tabella 4.32 Progetti finanziati FSE DGR 11/2018, Unipd capofila

Dip.	Responsabile	Nome progetto	RIS	Budget
TESAF	Cavalli Raffaele	Let energy: biocombustibili solidi da lettiere esauste per animali	Agrifood	52.000,00
DII	Cavazzini Giovanna	Progettazione innovativa di un sistema pompa-motore finalizzato al risparmio e all'efficienza energetica tramite recupero di calore interno	Manufacturing	92.000,00
DII	Bariani Paolo Francesco	Percorsi di ricerca applicata e altamente innovativa per il comparto veneto della meccanica di precisione funzionali ad una maggiore interazione tra Università e sistema produttivo in coerenza con le traiettorie della RIS3 della Regione Veneto	Manufacturing	90.000,00
DSB	Lopreiato Raffaele	Nuove strategie per la tracciabilità dei lieviti di uso enologico mediante profiling genomico e metabolico.	Agrifood	52.000,00
DBC	Bonetto Jacopo	PD-Invisible: PaDova INnovative VISions - visualizations and Imaginings Behind the city Learning	Creative Industry	163.500,00
DAFNAE	Corich Viviana	La gestione delle fasi post-fermentative nella produzione del vino Prosecco: riduzione dei solfiti e prolungamento della shelf-life (SHELF-WINE)	Agrifood	82.800,00
DII	Doria Alberto	Ottimizzazione del processo di infusione attraverso l'innovativa combinazione di metodologie vibro-chimiche OIVC	Agrifood	71.750,00
DiSC	Marotta Ester	Applicazione del plasma freddo per la conservazione di succhi di frutta (PLASMART juices)	Agrifood	64.000,00
BIO	Guidolin Laura	Questo (non) è solo un albero	Creative industry	118.136,00
DII	Canu Paolo	Stabilizzazione di rifiuti industriali infiammabili	Manufacturing	56.300,00
DTG	Meneghello	Fabbricazione ibrida, sottrattiva+additiva, per	Manufacturing	82.600,00

	Roberto	l'ottimizzazione funzionale di organi di collegamento meccanici di precisione, progettazione simultanea di prodotto e di processo finalizzata all'integrazione di strutture additive customizzate su componenti meccanici di serie		
<b>DISC</b>	Paradisi Cristina	Studio di un processo innovativo al plasma atmosferico per il trattamento e riutilizzo di acque contaminate da PFAS - WaterPLAS	Manufacturing	58.000,00
<b>SPGI</b>	Pietrobon Alessandra	La promozione delle energie rinnovabili nelle imprese venete: strumenti e tecniche normative a livello europeo e realtà locale	Manufacturing	35.518,98
<b>DSB</b>	Rigobello Maria Pia	La ricerca di base a supporto dell'azienda: realizzazione di un functional food e di nuovi nutraceutici per il benessere del consumatore	Agrifood	62.000,00
<b>DICEA</b>	Savio Giampaolo	Integrazione CAD/CAE nell'innovazione di dispositivi ortodontici	Manufacturing	36.074,58
<b>DMM</b>	Caputo Antonella, Parolin Maria Cristina	INTEGRAGEING: Sviluppo di nuovi integratori alimentari per migliorare la salute delle persone anziane	Agrifood	40.981,38
<b>TESAF</b>	Sella Luca	Utilizzo di peptidi di origine naturale per la difesa sostenibile di colture rilevanti per il comparto ortofrutticolo veneto	Agrifood	58.500,00
<b>DII</b>	Rosati Giulio	COLOG (COLlaborative LOGistics) – Metodi e strumenti per l'integrazione di risorse umane e sistemi robotici collaborativi nella gestione della produzione in ambito manifatturiero	Manufacturing	62.000,00
<b>DICEA</b>	Rossi Riccardo	Un Sistema Connesso di sUpporto alla guida per la riduzione del Rischio di Incidente (SICURI)	Living	69.000,00
<b>DEI</b>	Zimi Sawacha	Smart Insole	Creative industry	52.000,00
<b>DICEA</b>	Stendardo Luigi	iWrecks – Industrial Wrecks: Reusing Enhancing aCKnowledging Sheds	Living	247.665,00
<b>DII</b>	Spilimbergo Sara	Pastorizzazione a bassa temperatura di succo di frutta ad alto valore nutritivo	Agrifood	128.506,94
<b>Centro Levi Cases</b>	Bertucco Alberto	Efficienza fotosintetica in coltivazioni industriali di Spirulina: approcci tecnologici per l'aumento di conversione dell'energia solare in biomasse innovative per il settore agrifood	Agrifood	84.350,00

Tabella 4.33 Progetti finanziati con Unipd partner

Titolo progetto	Capofila	Dip. partner	Referente	Budget tot.	Budget UNIPD
Valorizzazione di scarti del comparto confetturiero: estrazioni ecocompatibili con anidride carbonica supercritica per la formulazione di nuovi prodotti nutraceutici e cosmetici	Ca' Foscari	Scienze del Farmaco	Dall'Acqua	72.000,00	24.000,00
INFO-BACT-MAR: Sviluppo di una piattaforma computazionale per la tracciabilità di microrganismi nei processi agroalimentari utilizzando marcatori brevettati HPME	Verona	DEI	Di Camillo	70.000,00	
Valorizzazione delle vinacce quali ingredienti funzionali per la formulazione di salumi	Verona	DAFNAE	Vincenzi	67.000,00	
Tecnologie di Additive manufacturing di metalli applicate ai settori calzaturiero e biomedico veneti	INFN	DII	Calliari Irene	86.812,50	48.812,50



In relazione alla DGR 11/2018, l'ufficio Valorizzazione della ricerca ha fornito supporto ai docenti nella presentazione dei progetti. Il 6 febbraio ha tenuto un incontro, rivolto ai docenti e al personale tecnico-amministrativo dei Dipartimenti coinvolti nella gestione amministrativa, per la presentazione dei punti salienti del bando. Come per gli anni precedenti, per questo tipo di bandi espressamente dedicati alle università, la procedura di sottomissione della domanda tramite il gestionale online della Regione è stata effettuata dall'Ufficio Valorizzazione della Ricerca. L'Ufficio inoltre ha pubblicato nell'intranet dell'Ufficio i documenti necessari quali: bando per la selezione degli assegnisti, modello di contratto per assegni di ricerca, modello di convenzione con le aziende partner, ecc. nonché le FAQ.

Inoltre, per la DGR 11/2018 e per altre DGR non gestite centralmente, l'ufficio ha assicurato il supporto ai Dipartimenti sui problemi relativi alla gestione di progetti finanziati sul FSE, interfacciandosi con gli uffici competenti della Regione del Veneto.

### Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR)

Il FEASR è dedicato allo sviluppo rurale e interessa pertanto solo alcuni dipartimenti e l'Azienda Agraria che comunque non possono essere capofila. L'ufficio valorizzazione della ricerca ha lavorato insieme ad AVEPA (Agenzia che gestisce i pagamenti per conto della Regione) per risolvere alcuni problemi legati alla rendicontazione dei progetti in corso. Inoltre, nel corso del 2018 sono stati finanziati sette nuovi progetti ai quali partecipa l'Ateneo, per un finanziamento complessivo per UNIPD di circa 517.000 €.

Tabella 4.34 Progetti FEASR 2018 approvati con UNIPD partner (N.B.: il budget include la quota di co-finanziamento)

Fonte finanzia.	Struttura	Referente	Titolo progetto	Budget progetto	Budget struttura
Regione Lombardia	DAFNAE	Mori Nicola	Nuovi metodi di lotta nella gestione integrata di di Popillia japonica"	339.559,70	163.612,56
Regione Lombardia	DAFNAE	Cecchinato Alessio	Interventi a breve e lungo termine per il miglioramento del benessere, dell'efficienza e della qualità delle produzioni dei bovini da latte della Lombardia	643.555,16	18.312,73
Regione Veneto	DAFNAE	Sturaro Enrico	Miglioramento della competitività degli allevamenti delle razze ovine autoctone a limitata diffusione: pecora di razza Alpagota e pecora di razza Lamon	95.982,00	94.849,00
Regione Veneto	DAFNAE	Bona Stefano	Realizzazione di progetti pilota e sviluppo di nuovi prodotti, pratiche, processi e tecnologie	86.868,03	20.032,32
Regione Veneto	BIOLOGIA	Guidolin Laura	Gruppo di lavoro per Esperienze Ecologiche Nuove e per una Viticoltura Sostenibile Innovativa Originale e Naturale		5.000,00
Regione Veneto	DII	Conte Lino	Passaporto Ambientale per i prodotti agroalimentari della Montagna Vicentina	325.000,00	199.778,99
Regione Veneto	TESAF	Trestini Samuele	Modello di sviluppo sostenibile e partecipato della viticoltura nei Colli Euganei	95.640,59	15.405,34

*Nella tabella non sono riportati i progetti presentati a seguito degli ultimi bandi pubblicati a fine 2018, i cui esiti sono stati comunicati ai dipartimenti a marzo 2019.*

### Cooperazione Territoriale Europea (CTE) / INTERREG

Una quota dei fondi FESR è dedicata per decisione della Commissione Europea ai programmi di CTE noti anche come INTERREG. I fondi sono assegnati a diversi programmi, ognuno gestito da una autorità di gestione e rivolto a specifiche zone dell'Unione. La provincia di Padova è inclusa solo in alcuni programmi (Central Europe, Alpine Space, Mediterranean, Adrion, Europe, Italia-Croazia, ESPON) ma è possibile partecipare anche a bandi di altri programmi seppur con budget ridotto. Questa tipologia di progetti prevede un arco temporale di due o tre anni, un partenariato internazionale e un budget di progetto tra 1.500.000 e 2.500.000 € con rimborso del 100% dei costi per gli enti pubblici italiani (il 15% di co-finanziamento previsto è coperto dal Fondo di Rotazione).

L'Ufficio Valorizzazione della Ricerca informa i docenti dell'Ateneo sulla pubblicazione di nuovi bandi, fornendo le indicazioni fondamentali per valutarne l'interesse. L'Ufficio offre poi supporto nella valutazione dell'attinenza del progetto al bando e nella predisposizione della documentazione amministrativa in collaborazione con gli uffici ricerca delle strutture e le Autorità di gestione.

Nella tabella seguente sono riportati i progetti finanziati su bandi 2018, per un budget totale pari a € 1.631.426,41:

Tabella 4.35 Partecipazione UNIPD a progetti INTERREG

Programma	Strut.	Ref.	Titolo progetto	Ruolo UNIPD	Budget di progetto	Budget UNIPD
ADRION	TESAF	Vettore Antonio	"PREvention, MOnitoring and MAnagement of natural hazards in a global climatic change scenario"	Partner	2.300.000,00	340.000,00
DRION	TESAF	Gatto Paola	"A value proposition approach to the Assessment, Planning and Management of urban ecosystems and green infrastructures in the ADRION Area"	Partner	2.162.297,25	147.473,17
ITA_HR	- DICEA	Salandin Paolo	Monitoring Sea-water intrusion in coastal aquifers and Testing pilot projects for its mitigation	Lead Partner	2.598.608,60	810.103,24
ITA-SLO	- DICEA	Pellegrino Carlo	Cooperazione transfrontaliera tra Slovenia e Italia per una regione più sicura	Partner	2.932.913,90	128.125,00
ITA-SLO	DII		Cooperazione transfrontaliera tra Slovenia e Italia per una regione più sicura	Partner	2.932.913,90	85.225,00
ITA-SLO	- TESAF	Lingua Emanuele	Cooperazione transfrontaliera tra Slovenia e Italia per una regione più sicura	Partner	2.932.913,90	120.500,00

### Reti Innovative Regionali (RIR)

Nel 2018 sono iniziati i progetti finanziati dalla Regione Veneto con il bando 2017, di cui si è riferito nella relazione 2017.

#### 4.2.4. Ricerca finanziata da enti internazionali

Nel 2018 i docenti dell'Università sono stati molto attivi nella partecipazione a progetti di ricerca internazionali. Il supporto dell'Ufficio Ricerca Internazionale, il cui obiettivo è favorire la partecipazione dei ricercatori dell'Ateneo ai bandi competitivi internazionali per il finanziamento della ricerca, si è ulteriormente ampliato e migliorato, non limitandosi all'informazione tempestiva sui bandi aperti e al pre-screening delle proposte progettuali, ma estendendosi alla collaborazione nella stesura delle proposte. A tale scopo, nel 2018 hanno continuato a dare il loro supporto i cd. "manager della ricerca": si tratta di 2 dottori di ricerca nelle macro-aree PE e LS dell'Ateneo, esperti nelle tecniche di europrogettazione, che hanno affiancato i docenti nell'elaborazione anche della parte scientifica di proposte progettuali in risposta ai bandi dell'UE. Dopo aver realizzato e tenuto aggiornata una mappatura dettagliata degli interessi di ricerca dei singoli docenti dell'Ateneo, nel 2018 sono continuate le segnalazioni personalizzate (al singolo docente o al gruppo di ricerca) di topic di bandi relativi al II e III pilastro di Horizon 2020, e azioni parallele (bandi JU, ERANET,) a circa 500 docenti della macroarea LS, a circa 350 docenti della macroarea PE e a circa 200 docenti della macroarea SH. Inoltre i manager, insieme allo staff dell'Ufficio, hanno fornito consulenza diretta di approfondimento sul programma Horizon (progetti collaborativi ed ERC) a circa 70 docenti della macroarea LS, 100 della macroarea PE, 15 della macroarea SH. Con l'obiettivo di potenziare ulteriormente e rendere maggiormente efficaci i servizi di supporto alla ricerca collaborativa, nel corso dell'anno è stata condotta una proficua attività di negoziazione con Unismart S.r.l. – società partecipata al 100% dall'Ateneo – per arrivare

alla costituzione di una nuova unità operativa, denominata EU Research Hub@UNIPD, comprendente risorse di Ateneo (un team di quattro manager della ricerca afferenti all'Ufficio Ricerca Internazionale, due in più rispetto alla dotazione disponibile dal 2017) e risorse di Unismart (1 manager della ricerca, nonché project manager e consulenti da coinvolgere ad hoc nelle attività di scrittura e di progettazione e gestione del consorzio di proposte collaborative promosse da gruppi di ricerca attivi nei Dipartimenti). La formalizzazione dello EU Research Hub@UNIPD si è completata a dicembre 2018; l'avvio e il monitoraggio delle relative azioni riguarderà quindi il 2019.

Nel confronto con l'anno precedente è proseguito il maggior coinvolgimento dello staff dell'Ufficio in ogni aspetto della formulazione dell'attività progettuale: analisi della call, analisi dell'idea progettuale, analisi e aiuto nella costruzione del consorzio, aiuto nella redazione di ogni sezione della proposta, revisione, elaborazione del budget. In particolare, nella prospettiva di valorizzare al meglio le proprie risorse e rispondere più efficacemente alle richieste di supporto espresse dai Dipartimenti, dai ricercatori e dai gruppi di ricerca, dall'inizio del 2018 l'ufficio è stato riorganizzato in due Settori, rispettivamente dedicati ai Finanziamenti Individuali e ai Progetti Collaborativi.

### Finanziamenti da fonti internazionali

Il numero di progetti Horizon 2020 finanziati sui bandi 2018 (31) è di poco inferiore rispetto all'anno precedente (37 progetti nel 2017), ma è necessario registrare come tale flessione sia determinata dalla mancata acquisizione, nelle Call 2017 (i cui esiti sono di norma noti nell'anno successivo), di ERC, che, considerati gli importi molto elevati del grant per singolo progetto (in media 1,5 milioni di Euro) hanno determinato una diminuzione dell'ammontare complessivo dei finanziamenti assegnati. Si tratta di un risultato non positivo, e che è oggetto di monitoraggio. Per quanto riguarda gli altri programmi europei/nazionali, una diminuzione dei progetti vinti (14 nel 2018 contro 22 nel 2017) non corrisponde invece un importo inferiore di finanziamento assorbito, che si mantiene sostanzialmente costante e in leggero aumento rispetto al 2017 (v. tabelle sotto).

I risultati definitivi relativi ai finanziamenti sul Programma LIFE vengono comunicati nell'anno successivo a quello delle Call; per questo gli esiti dei bandi 2018 non sono ancora disponibili. Nel 2018 sono stati erogati finanziamenti a 3 progetti, tutti presentati nel quadro di Call 2017, per un totale di € 402.779,55.

Con riferimento alle Fondazioni, risultano finanziati nel 2018 6 progetti, presentati su bandi 2017 e 2018, per un totale di € 422.134,15.

Tabella 4.36 Progetti finanziati su bandi 2018 di enti internazionali

		<i>n.</i>	€
Progetti H2020		31	9.401.824,56
Altri programmi europei/internazionali		14	1.330.668,04
<b>Progetti Horizon 2020</b>			
<i>Sottoprogramma</i>	<i>Area scientifica</i>	<i>n. progetti</i>	<i>Finanziamento UNIPD</i>
FET		5	1.805.302,50
Industrial leadership	Nanotechnologies, advanced Materials, Advanced Manufacturing and processes, Biotechnology	1	405.000,00
Industrial leadership	ICT	2	746.176,25
JTI	Ecsel	1	272.648,69
MSCA	ITN	2	784.499,04
MSCA	RISE	1	73.600,00
MSCA	IF	11	2.345.158,08
Societal challenges	Health, demographic change and wellbeing	3	1.555.751,25
Societal challenges	Food security, sustainable agriculture and forestry, marine and maritime and inland water research and the	2	454.418,75

	bioeconomy		
Societal challenges	Smart, green and integrated transport	1	59.120,00
Societal challenges	Climate	1	433.275,00
Societal challenges	Secure Society	1	466.875,00
<b>TOT</b>		<b>31</b>	<b>9.401.824,56</b>

<i>Altri programmi</i>	<i>n. progetti</i>	<i>Tot. Finanziamento</i>
Fondazioni internazionali	6	422.134,15
KIC Raw materials	5	505.754,34
Programma LIFE	3	402.779,55
<b>TOT</b>	<b>13</b>	<b>1.330.668,04</b>

### Progetti del Ministero Affari Esteri per la mobilità dei ricercatori

Nel 2018 sono stati pubblicati 10 bandi del Ministero Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) per co-finanziare progetti di "Grande rilevanza" o progetti di "Mobilità dei ricercatori" frutto degli Accordi bilaterali di collaborazione scientifica e tecnologica. Tre di questi bandi si inseriscono nell'Accordo di cooperazione industriale, scientifica e tecnologica tra Italia ed Israele, gli altri 7 riguardano i Protocolli esecutivi di cooperazione con la Repubblica Popolare Cinese, la Polonia, la Repubblica di Corea, la Serbia, il Montenegro, gli Stati Uniti d'America e la Slovenia.

Sono stati selezionati per il finanziamento 3 progetti presentati da docenti dell'Università di Padova: due nell'ambito dell'accordo Italia-Slovenia, uno nell'ambito dell'accordo Italia-Argentina, uno nell'ambito dell'accordo Italia-Stati Uniti d'America, uno per l'Accordo Italia-Sud Africa e infine uno per l'Accordo tra Italia e NNSF della Cina. Degli altri bandi si attendono ancora i risultati.

I progetti Italia-Israele percepiscono un co-finanziamento pari a 100.000 euro per progetti che durano tre anni, mentre nell'ambito degli altri accordi si riceve un cofinanziamento che oscilla tra i 20.000 e i 30.000 euro all'anno per progetti di "grande rilevanza".

### Partecipazione alla KIC Raw Materials

Dal gennaio 2015 l'Università di Padova partecipa come Core Partner alla KIC EIT Raw Materials, la Knowledge Innovation Community dedicata alla sfida che riguarda le materie prime e la dipendenza da esse. L'obiettivo strategico è aumentare la competitività, la crescita e l'attrattiva del settore europeo delle materie prime attraverso l'innovazione radicale e l'imprenditorialità. Le KIC sono strutture transnazionali che favoriscono la collaborazione tra i tre elementi della società della conoscenza (Ricerca, Innovazione e Alta Formazione) su temi prioritari e ad alto impatto sociale. Le KIC sono cofinanziate dalla Commissione Europea tramite lo European Institute of Technology, la cui missione è rifondare i rapporti tra ricerca, mondo economico-imprenditoriale ed alta formazione verso un'integrazione virtuosa che crei valore aggiunto simultaneamente in tutti e tre i settori.

EIT Raw Materials è costituita da 122 partner, provenienti da 23 paesi EU, raggruppati in 6 Co-Location Centers e il finanziamento totale previsto è di circa € 370 Milioni.

EIT Raw Materials prevede complessivamente 15 tipologie differenti di attività finanziabili (denominate KAVA: KIC Added Value Activities), raggruppate in Matchmaking & Networking, Validation & Acceleration, Education & Learning, Business Creation & Support.

Nel 2018 sono stati approvati e finanziati 5 progetti all'interno dei bandi gestiti dalla KIC per un totale di € 505.754,34. I progetti selezionati sono i seguenti:

- Lightright2point0, prof. Bonollo, DTG - Education & Learning
- E-CirP, prof. ssa Danese, DTG - Education & Learning
- MineHeritage, prof. Artioli, GEOSCIENZE - Education & Learning
- WAPOL, prof.ssa Lorenzetti, DII – Upscaling
- RMAcademy, University Days, DISC – Education & Learning

### Informazione e formazione su Horizon 2020

Allo scopo di diffondere il più possibile le informazioni sul Programma Quadro e quindi incrementare la partecipazione dell'Ateneo ai bandi europei, nel 2018 sono stati organizzati eventi formativi e informativi che hanno ottenuto un grande successo di pubblico; altri incontri sono stati rivolti ai dottorandi per illustrare le possibilità di internazionalizzazione della carriera fornendo loro anche strumenti utili per la scrittura dei progetti di ricerca. Nello specifico sono stati organizzati i seguenti eventi ed iniziative:

- 16 gennaio 2018 – I finanziamenti internazionali per la ricerca dei giovani ricercatori, presso il Dipartimento dei Beni Culturali
- 20 febbraio 2018 – Horizon 2020: opportunità di finanziamento per il periodo 2018-2020 per i ricercatori delle scienze socio-umanistiche, in collaborazione con APRE, presso l'Archivio Antico di Palazzo Bo
- 9 marzo 2018 – Horizon 2020: Marie Sklodowska-Curie Actions, presso il Dipartimento dei Beni Culturali
- 9 marzo 2018 – Horizon 2020: funding opportunities for bottom-up and top-down research, corso per gruppo S.P.R.I.T.Z.
- 21 maggio 2018 – I finanziamenti internazionali alla Ricerca, presentazione presso il Dipartimento di Scienze Statistiche
- 26-27-28 giugno 2018: MSCA MaRaThoN 2018, corso intensivo per preparare una proposta MSCA Individual Fellowships in collaborazione con UNIPD
- 10 settembre 2018 – Horizon 2020 & More, presso il DAFNAE
- 11 ottobre 2018 – Marie Sklodowska-Curie Actions: ITN e RISE, in collaborazione con APRE, presso l'Archivio Antico di Palazzo Bo
- 16 novembre 2018 – I finanziamenti internazionali per la carriera dei giovani ricercatori, corso per dottorandi presso il Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari
- 26-30 novembre e 4 dicembre 2018 – Horizon 2020: dalla proposta di progetto alla gestione del contratto, corso di formazione per PTA
- 12 dicembre 2018 – Le opportunità di finanziamento del programma MSCA per i ricercatori nel settore delle scienze umane e sociali, presso il FISPPA
- 19 dicembre 2018 – Assistenza per la preparazione delle proposte Marie Sklodowska Curie – Initial Training Network (ITN), colloqui one-to-one per docenti e ricercatori

### Call #Talents@UNIPD

Il bando #Talents@UNIPD ha l'obiettivo di individuare giovani ricercatori con un CV competitivo, per poterli supportare nella partecipazione ai bandi dell'ERC «Starting Grants» e «Consolidator Grants». Il bando chiede ai ricercatori interessati alle call Starting Grants e Consolidator Grants di inviare sia il CV sia l'abstract del progetto per poter valutare adeguatamente la competitività dei candidati. Tutti i ricercatori vengono invitati ad un colloquio di approfondimento con lo staff dell'Ufficio Ricerca Internazionale allo scopo di indirizzarli verso altre tipologie di finanziamenti qualora il CV o l'idea progettuale non fossero ritenute compatibili con i requisiti dei bandi ERC, o di supportarli nella preparazione del progetto ERC se ritenuti compatibili.

Call #Talents@UNIPD 2017/18

A luglio e ottobre 2017 sono stati pubblicati per la terza volta i bandi #Talents@UNIPD, rispettivamente per le Call **Starting Grant 2018** e **Consolidator Grant 2018**. I dati riportati nella Tabella 4.37 e nella Tabella 4.38 sono stati ripresi dalla relazione unica 2017, poiché i ricercatori selezionati nel 2017 sono stati supportati nella scrittura della proposta durante i primi due mesi del 2018 (Consolidator grant). Inoltre gli Starting grant che hanno superato il I step (giugno 2018) sono stati successivamente supportati in tutta la fase di preparazione alla interview. Questi i risultati:

Tabella 4.37 Programma #Talents@UNIPD 2017 Starting Grant ERC call 2018 - dati riassuntivi

Macro-area	n. candidati	selezionati talent	talent che hanno sottomesso ERC	partecipanti esterni al talent	tot. che hanno sottomesso ERC	Partecipanti che hanno passato il first step
SH	3	2	1	0	1	0
LS	7	1	1	2	3	0
PE	9	5	4	4	8	2
<b>TOT</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>2</b>

Tabella 4.38 Programma #Talents@UNIPD 2017 Consolidator Grant ERC call 2018 - dati riassuntivi

Macro-area	n. candidati	selezionati talent	talent che hanno sottomesso ERC	partecipanti esterni al talent	tot. che hanno sottomesso ERC	Partecipanti che hanno passato il first step
SH	4	2	0	3	3	0
LS	4	1	2	2	4	0
PE	4	2	2	5	7	0
<b>TOT</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>0</b>

Call #Talents@UNIPD 2018/19

A luglio e ottobre 2018 sono stati pubblicati per la quarta volta i bandi #Talents@UNIPD, rispettivamente per le Call **Starting Grant 2019** e **Consolidator Grant 2019**. I ricercatori sono stati supportati nella fase di scrittura. Questi i risultati al momento disponibili:

Tabella 4.39 Programma #Talents@UNIPD 2018 Starting Grant ERC call 2019 - dati riassuntivi

Macro-area	n. candidati	selezionati talent	talent che hanno sottomesso ERC	partecipanti esterni al talent	tot. che hanno sottomesso ERC	Partecipanti che hanno passato il first step
SH	13	3	1	1	2	n.d.
LS	8	3	5	2	7	n.d.
PE	18	7	6	3	9	n.d.
<b>TOT</b>	<b>39</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>n.d.</b>

Tabella 4.40 Programma #Talents@UNIPD 2018 Consolidator Grant ERC call 2019 - dati riassuntivi

Macro-area	n. candidati	selezionati talent	talent che hanno sottomesso ERC	partecipanti esterni al talent	tot. che hanno sottomesso ERC	Partecipanti che hanno passato il first step
SH	7	2	4	1	5	n.d.
LS	4	1	0	0	0	n.d.
PE	4	3	2	7	9	n.d.
<b>TOT</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>n.d.</b>

### Programma Piscopia

Nel 2018 hanno terminato il contratto 3 Piscopia Fellow, due dei quali hanno ottenuto due borse di ricerca e un assegno presso l'Università di Padova, continuando così il lavoro di ricerca iniziato con il Programma Piscopia, mentre il terzo ha proseguito la propria attività di ricerca post dottorale presso la Faculdade de Ciências da Universidade do Porto (Portogallo).

Il programma Piscopia (COFUND finanziato nell'ambito del Settimo Programma Quadro 2007-2013) si è concluso, dopo 5 anni, il 31 maggio 2018. 26 ricercatori da tutto il mondo sono stati reclutati, con assegno di ricerca annuale o biennale: tra questi, la quasi totalità, ha continuato la propria carriera scientifica nel mondo accademico, o nel mondo industriale, esprimendo piena soddisfazione nel programma per la propria crescita professionale. Il progetto Piscopia ha influenzato la nascita di altri programmi di ricerca ed iniziative finanziate da UNIPD a supporto dei ricercatori eccellenti (Talent@UNIPD, Supporting TAlent in ReSearch@University of Padova - STARS Grants, MSCA Seal of Excellence @UNIPD).

### Marie Sklodowska Curie@UNIPD

Nel 2018 sono state realizzate iniziative di promozione dei bandi MSCA-ITN, RISE e IF (rispettivamente *Marie Sklodowska-Curie Actions*, *Innovative Training Networks*, *Research & Innovation Staff Exchange* e *Individual Fellowships*) finalizzate sia a motivare e aumentare la partecipazione dei docenti/ricercatori interni all'Ateneo alle azioni MSCA, sia a favorire l'attrazione a Padova di ricercatori internazionali eccellenti.

A giugno 2018 è stata organizzata la seconda edizione della MSCA MaRaThoN, un corso intensivo di tre giorni dedicato ai ricercatori che intendono scrivere un progetto MSCA - Individual Fellowship scegliendo UNIPD come Host Institution. Hanno partecipato 43 ricercatori, di cui 18 hanno presentato la proposta MSCA IF. Di questi, cinque sono stati finanziati dalla UE, tre sono in lista di riserva e sei (compresi quelli in lista di riserva) hanno ottenuto il Seal of Excellence.

Nel 2018 è stato inoltre pubblicato il primo bando MSCA Seal of Excellence @UNIPD: l'Ateneo, per primo in Italia, ha infatti messo a disposizione un milione di euro per finanziare i candidati MSCA – IF che nella call 2017 hanno ottenuto il Seal of Excellence (ovvero un punteggio > 85/100).

I ricercatori Marie Sklodowska-Curie a cui la Commissione ha assegnato il Seal of Excellence nella call IF 2017 sono stati 12; di questi 9 hanno presentato domanda per il bando di ateneo MSCA Seal of Excellence @UNIPD e sono stati valutati positivamente. Uno di questi non ha accettato il finanziamento.

Per quanto riguarda l'Azione ITN, sono stati vinti due progetti in qualità di partner; rispetto all'Azione RISE, sono stati vinti due progetti (di cui uno a coordinamento). Dei due RISE uno ha rinunciato al finanziamento.

L'Ufficio Ricerca Internazionale ha partecipato attivamente alla scrittura di una proposta MSCA COFUND, che pur non essendo stata finanziata ha ottenuto una buona valutazione dalla UE (85/100) e un buon posizionamento. Il progetto verrà ripresentato nella call 2019.

Per promuovere più efficacemente le iniziative sopra descritte, nel 2018 l'Ufficio ha curato una campagna di comunicazione mirata sulle Azioni MSC che ha previsto numerosi interventi:

- invio di comunicazioni sulle call pubblicate dalla CE alle mailing list di Ateneo (docenti/ricercatori /assegnisti);
- pubblicizzazione mediante mail dedicate alle Ambasciate Italiane all'estero, agli uffici internazionali di Università straniere, Euraxess etc. delle iniziative dell'Ateneo rivolte alle azioni MSC
- pubblicizzazione su newsletter e social di Ateneo ed esterni (Commissione Europea, MSC Alumni, Euraxess, First-ASTER);
- stampa e diffusione di materiale informativo sulle iniziative dell'Ufficio (locandine e poster MSCA Marathon, flyer sulle iniziative dell'ufficio);
- organizzazione di eventi e seminari;
- aggiornamento della guida "Help Guide for Marie Skłodowska Curie Fellowships Candidates", ed. 2018
- realizzazione di due video per la promozione "MSCA MARATHON at University of Padova" in collaborazione con l'ufficio Digital Learning & Multimedia:
  - ✓ [https://mediaspace.unipd.it/media/Msca+fellows/1\\_g6sr48e9/67695641](https://mediaspace.unipd.it/media/Msca+fellows/1_g6sr48e9/67695641)
  - ✓ [https://mediaspace.unipd.it/media/Marie+Skłodowska+Curie+Marathon+/1\\_5bex4asn/67695641](https://mediaspace.unipd.it/media/Marie+Skłodowska+Curie+Marathon+/1_5bex4asn/67695641)

#### 4.2.5. Valutazione della ricerca

##### Assicurazione della Qualità (AQ)

In seguito alla pubblicazione da parte di ANVUR di una versione aggiornata delle "Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi universitari" che prevedeva in modo esplicito la presenza di un Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, nelle riunioni del luglio 2017, hanno approvato l'istituzione del PQA articolato in tre Commissioni, una delle quali è la Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca (CPQR).

Il SA e il CdA, per garantire continuità con le attività di valutazione precedenti, in prima applicazione hanno individuato sette dei nove componenti della CPQR, nei componenti dell'Osservatorio della Ricerca; il supporto tecnico amministrativo alla Commissione CPQR, in seguito alla riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, è assicurato dall'Ufficio Ricerca e Qualità alla Ricerca dell'Area Ricerca e Rapporti con le Imprese.

La CPQR ha avviato i lavori alla fine del 2017 e nel 2018 ha contribuito, per la parte di propria competenza, alla stesura dei documenti che costituiscono l'impianto del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo anche in vista della visita della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) di Anvur che si è svolta tra il 12 e il 16 novembre 2018.

Nel documento "Linee guida operative ai dipartimenti per l'implementazione del sistema di qualità della ricerca dipartimentale (AQ)" la CPQR ha evidenziato l'integrazione del Ciclo della qualità di Ateneo con il Ciclo della qualità dei singoli Dipartimenti (gestione/progettazione strategica/autovalutazione) finalizzati alla promozione della cultura della qualità e di promozione del miglioramento continuo della qualità.

L'Università di Padova recepisce il modello ANVUR per il "Total Quality Management" (TQM) il quale, nella sua applicazione ai dipartimenti per le attività di ricerca e di terza missione, ha lo scopo di guidare i Dipartimenti verso il raggiungimento dei loro obiettivi garantendo la qualità dei processi. Per garantire un vantaggio strategico ed organizzativo è necessario che tale modello venga utilizzato nel contesto di un "Ciclo PDCA" (Plan-Do-Check-Act).

Il Ciclo PDCA razionalizza la pianificazione delle attività e delle scelte del dipartimento attraverso una precisa sequenza di azioni:

- chiara definizione degli obiettivi che si intende raggiungere ("Plan")



- esecuzione delle attività pianificate (“Do”)
- verifica dei risultati attesi a fronte di obiettivi e indicatori assunti (“Check”)
- adozione delle azioni conseguenti: correzioni, miglioramenti, stabilizzazione sui nuovi livelli di performance (“Act/Improve”).

Gli strumenti attuativi del Ciclo PDCA nei dipartimenti sono:

- i. Il Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca (PTSR) è lo strumento che i dipartimenti hanno utilizzato per la fase “Plan”. Il piano ha individuato gli obiettivi che il dipartimento si è dato nel triennio 2016-2018 nelle 4 categorie dei prodotti della ricerca, dell'internazionalizzazione, del fund raising e della terza missione; ha descritto poi le azioni che il dipartimento intendeva attuare e gli indicatori da utilizzare per capire se gli obiettivi sono stati raggiunti
- ii. I documenti relativi alla fase “Do” sono tutti i provvedimenti attuativi delle azioni contenute nel PTSR: in primis le delibere e gli altri documenti che identificano una specifica azione.
- iii. le fasi “Check” e “Act/Improve” sono indicate nella Scheda di Riesame annuale della Ricerca di Dipartimento (SCRI-RD). La SCRI-RD permette di valutare l'esperienza specifica di ogni dipartimento attraverso un monitoraggio degli indicatori e un'analisi delle cause degli scostamenti fra gli obiettivi realizzati e quelli attesi, mettendo in luce eventuali criticità e/o punti di forza da affrontare e/o consolidare in itinere.

La valutazione delle SCRI-RD consentirà alla CPQR e ai Dipartimenti di avere un feedback sulle attività realizzate nel triennio 2016-2018 e programmare le nuove azioni con la redazione dei PTSR relativi al triennio 2019-2021.

### **Accesso aperto alla produzione scientifica dell'Ateneo**

La consolidata collaborazione con il Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB), e in particolare con il gruppo di esperti in materia di copyright e di accesso aperto ha consentito di analizzare più di 8.000 prodotti della ricerca e di aumentare il numero di pubblicazioni ad accesso aperto sul catalogo Padua Research Archive che hanno raggiunto il numero di 2720 alla fine del 2018.

Nel corso del 2018 si è proceduto a testare una infrastruttura per il deposito dei dati della ricerca. Dopo una fase di test che ha coinvolto anche alcuni ricercatori dell'Ateneo, è stata sviluppata una nuova piattaforma per la gestione ed archiviazione a lungo termine dei dati della ricerca, così come ormai richiesto dai principali enti finanziatori e da numerose riviste internazionali. Con la presentazione della “Policy sulla gestione dei dati della ricerca” (curata dal Centro di Ateneo per le Biblioteche in collaborazione con l'Area ricerca e Rapporti con le Imprese e Area Servizi Informatici e Telematici) da dicembre 2018 è accessibile per tutti i ricercatori l'apposita infrastruttura per il deposito dei dati della ricerca (<http://researchdata.cab.unipd.it/>) che segue i principi FAIR (findable, accessible, interoperable, re-useable).

### **Catalogo dei prodotti della ricerca “Padua Research Archive” (PRA) su piattaforma IRIS**

Oltre alle normali attività di configurazione, amministrazione e aggiornamento del Catalogo, si è provveduto all'analisi della qualità dei dati caricati per identificare potenziali problemi di trasferimento degli allegati sul Sito Docente del MIUR (loginmiur). L'obiettivo era di assicurare che tutte le pubblicazioni caricate sul Catalogo fossero disponibili per le domande di Abilitazione Scientifica Nazionale. In questo senso, è stata effettuata anche un'operazione di recupero dei codici Web of Science (WoS) e Scopus mancanti nelle schede del catalogo, fondamentali per le valutazioni Anvur VQR, SUA-RD e ASN e necessarie per lo svolgimento di specifiche analisi bibliometriche a livello di dipartimento e di Ateneo.

Ulteriori attività inerenti il catalogo hanno riguardato il sistema di recupero dati tramite il sistema ODS che consente il pieno accesso, tramite specifiche query, a tutte le tabelle dove sono archiviate le informazioni relative a tutte le componenti del catalogo (dati bibliografici, personale coinvolto, allegati, ecc.).

Nel corso del 2018 è stata valutata l'acquisizione del modulo di IRIS denominato RM-Resource Management che gestisce il curriculum scientifico dei ricercatori e censisce laboratori, gruppi e attrezzature di ricerca. Dopo alcuni incontri informativi con Cineca, è stata avviata l'attività di analisi per la messa in produzione del nuovo modulo (prevista per il 2019).

### **4.3. Le attività di rapporto con le imprese**

#### **4.3.1. Trasferimento tecnologico**

##### **Gestione della proprietà intellettuale (brevetti, marchi, contratti di ricerca commissionata dei Dipartimenti, accordi di gestione della PI)**

Nel 2018 è continuata con successo l'attività di consulenza nei confronti dei docenti che chiedono di brevettare le loro invenzioni a nome dell'Università. L'attività brevettuale dell'Ateneo, misurata in termini di numero di nuovi brevetti depositati, ha registrato nel 2018 un ottimo risultato: 20 nuovi brevetti, 3 nazionalizzazioni e 13 estensioni. Gli incontri con potenziali inventori sono stati circa 40. Nel 2018 non si sono registrati nuovi marchi a nome dell'Università; il totale complessivo rimane di 28.

È inoltre proseguita l'attività di gestione della proprietà intellettuale con buoni risultati nell'attività di licensing (4 contratti di licenza di cui 2 procurati da Unismart e 4 contratti di cessione di brevetto derivanti da attività di ricerca commissionata ai Dipartimenti).

L'Ufficio Valorizzazione della ricerca supporta direttamente i Dipartimenti nella predisposizione di testi di contratto o nell'esame dei contratti proposti dalle aziende. Nel corso dell'anno oltre 50 contratti di varie tipologie (contratti conto terzi con aziende italiane e straniere, NDA, accordi inter-istituzionali per la gestione della Proprietà intellettuale congiunta, accordi di co-tutela per l'Ufficio dottorati di ricerca etc) sono stati esaminati dall'Ufficio. Negli ultimi mesi dell'anno è iniziata anche un'intensa attività di supporto a Unismart per l'attività contrattualistica.

L'Università ha inoltre svolto un ruolo molto attivo nell'associazione NETVAL, il Network per la Valorizzazione della Ricerca, che comprende gli uffici di trasferimento tecnologico di più di 60 atenei ed enti di ricerca italiani. L'Ufficio Valorizzazione della ricerca dell'Università ha svolto un ruolo di primo piano nell'organizzazione della Winter School di Netval a Cortina d'Ampezzo (BL) nel mese di febbraio del 2018.

##### **Revisione del Regolamento Brevetti**

Nel 2018 è iniziata la revisione del Regolamento Brevetti di Ateneo, dovuto alla necessità di normare aspetti non considerati nell'attuale regolamento come la disciplina della Proprietà intellettuale delle invenzioni derivanti dall'attività di ricerca svolta da personale non dipendente (assegnisti di ricerca, studenti di dottorato, borsisti, altri collaboratori), l'espressa previsione di obblighi di riservatezza a carico di chi svolge attività di ricerca, etc. Si è inoltre presa in considerazione l'esigenza di contemperare l'interesse dell'Ateneo a risultare titolare o contitolare delle invenzioni con l'esigenza di alcune aziende ad acquisire da subito la titolarità della PI derivante da attività di ricerca commissionata all'Università, con la previsione di 3 opzioni contrattuali con diverso impatto sul corrispettivo dovuto dall'azienda per l'acquisizione di tale titolarità esclusiva. A seguito dell'approvazione del nuovo Regolamento è prevista, nel corso del 2019, un'intensa attività di formazione e informazione rivolta a docenti e ricercatori dell'Ateneo oltretutto ai dottorandi e studenti.

##### **Progetto Knowledge Share**

Knowledge Share è un portale nato per rendere disponibili alle aziende, in modo chiaro e comprensibile, informazioni relative a brevetti e tecnologie che rappresentano l'eccellenza del know-how scientifico delle Università italiane e dei Centri di Ricerca, grazie ad un progetto congiunto del Politecnico di Torino, del MISE, dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM) e del Netval.

Il sito ha lo scopo di dare visibilità internazionale ai brevetti degli Atenei e Enti di ricerca italiani attraverso l'inserimento di una 'scheda' bilingue che riassume e illustra graficamente le potenzialità del brevetto, unitamente a tutte le informazioni circa lo stato del brevetto (concessione, coperture internazionali) e le opportunità di licenza offerte.

L'Ufficio Valorizzazione della Ricerca dell'Università di Padova ha aderito al progetto *Knowledge Share* attraverso la rete NetVal, di cui è socia, per contribuire con l'inserimento del proprio portafoglio brevettuale sulla piattaforma. Attualmente sono presenti 24 famiglie di brevetti di cui è titolare l'Ateneo.

### **Spin-off universitari**

Una quota significativa dell'attività ha riguardato la consulenza a docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti, corsisti master e colleghi del personale tecnico amministrativo che intendono avviare spin-off universitari. Oltre alla consulenza normativa, l'Ufficio ha fornito supporto nella redazione del business plan, nel reperimento di finanziamenti e nella negoziazione con partner industriali e finanziari esterni.

Nel corso del 2018 sono stati costituiti 7 nuovi spin-off e 4 società già costituite sono state riconosciute come spin-off di Ateneo portando a 79 il totale degli spin-off dell'Università di Padova, di cui 57 attivi. Degli spin-off costituiti nel 2018 6 sono "semplici" ed uno è "partecipato" dall'Ateneo.

Il regolamento spin-off è attualmente in fase di nuova revisione. Tra le proposte di modifica vi è l'introduzione della validità di 5 anni per lo status di spin-off. Per gli spin-off il cui modello di business non è basato sulla vendita di beni o servizi, ma sulla creazione di valore in vista di una possibile quotazione in Borsa o dell'acquisizione da parte di un investitore, viene posta la clausola che il Consiglio di Amministrazione si riserva di fissare un canone annuo di utilizzo del sigillo dell'importo minimo di Euro 5.000,00.

### **Premio "Start Cup Veneto 2018"**

L'Università ha organizzato, assieme agli atenei di Verona e IUAV di Venezia, la diciassettesima edizione del Premio. In particolare Padova ha ospitato l'evento-clou della manifestazione: la Notte degli Angeli, il 7 giugno 2018, presso il Campus di Agripolis.

Nel 2018 Start Cup Veneto è stata finanziata dalle tre Università e realizzata in collaborazione con l'Incubatore universitario d'impresa, StartCube: 10 le proposte in gara, selezionate tra 70 "business idea" pervenute da tutto il Veneto, nella finale del 5 ottobre presso lo IUAV a Venezia. Tra i 5 gruppi vincitori, tre fanno capo all'Università di Padova: il vincitore di Start Cup Veneto 2018 è stato SENSEDAT, un gruppo guidato dal dott. Giovanni Gentile, assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Neuroscienze. Il 4° classificato è stato il team denominato "OFREE", che poi è risultato tra i vincitori del Premio Nazionale dell'Innovazione nella finale di Verona del 30 novembre 2018, mentre il 5° premio se l'è aggiudicato SMARTMOLD, un team guidato dal prof. Giovanni Lucchetta del Dipartimento di Ingegneria industriale. Sia Sensedat che SmartMold hanno iniziato l'iter per costituirsi come spin-off dell'Università.

### **Contamination Lab Veneto (C-Lab)**

Nel 2018 è stata realizzata la prima edizione del C-Lab, che nasce dalla collaborazione tra le università di Padova e Verona ed è finanziato dal MIUR. Obiettivo principale del C-Lab è formare/sviluppare una mentalità imprenditoriale negli studenti delle due Università, mediante un percorso di formazione esperienziale extracurriculare basato su: sviluppo di competenze interdisciplinari; contaminazione con realtà d'impresa ed esperienze di specializzazione/approfondimento su tecnologie e creatività; sviluppo di idee imprenditoriali autonome o collegate a bisogni di aziende e territorio. Sono stati previsti due percorsi: il Co-working e il Co-living. In quest'ultimo gli studenti, oltre alle attività formative comuni del C-Lab, hanno usufruito di vitto e alloggio presso il collegio Don Nicola Mazza, ad un prezzo calmierato, e di attività ad hoc come incontri one-to-one con tutor o aziende. Il primo bando ha assegnato a Padova 36 posti per il percorso Co-Working e 5 posti per il percorso Co-Living.

Nella sede di Padova il percorso formativo si è focalizzato sulle tematiche del project management, il diritto delle start-up, il design thinking, la lean methodology, communication management, business model e soft skills, per un totale di 100 ore. Alla formazione in aula si è affiancata una fase “pratica” con il supporto di 6 aziende del territorio, a ciascuna delle quali è stato affidato un team di C-Labbers di formazione interdisciplinare che, affiancati da tutor esperti, hanno sviluppato idee progettuali sfidanti proposte dalle aziende, per individuare soluzioni innovative ed eventualmente il passaggio allo stadio di produzione. La prima edizione si è conclusa a settembre con la presentazione dei progetti da parte dei C-Labbers e la premiazione dei 4 migliori.

### **Competence Center – Polo universitario delle Venezia**

L’idea del Competence Center ha inizio con la firma del protocollo d’intesa per lo sviluppo congiunto siglato in data 30 settembre 2016 dalle Università del Triveneto. Tale protocollo prevedeva che partendo dal progetto di visione “Venice Innovation Hub for Re-startup Manufacturing”, le 9 università del Triveneto si impegnassero a presentare una domanda di finanziamento al Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) per la costituzione di un Competence Center.

Il MISE ha pubblicato il bando con il decreto n. 214 del 12 settembre 2017, attuato con Decreto del Direttore Generale del 29 gennaio 2018. Esso prevedeva l’investimento di 40 milioni di euro in un triennio.

Il 22 marzo 2018 l’Università di Padova ha pubblicato un bando per reclutare partner privati per la costituzione di un partenariato pubblico-privato al fine di presentare il progetto di costituzione del Centro di Competenza (CC) ad alta specializzazione nelle tecnologie in ambito Industria 4.0. Il Centro di Competenza denominato SMACT è focalizzato sulle seguenti specializzazioni: Social network, Mobile platforms & Apps, Advanced Analytics and Big Data, Cloud, Internet of Things.

L’Università di Padova e gli altri partner pubblici e privati hanno presentato il progetto di costituzione di SMACT CC ottenendo un finanziamento di 7 milioni di Euro per operare principalmente in 3 ambiti:

- orientamento alle imprese, in particolare PMI, attraverso la predisposizione di una serie di strumenti volti a supportarle nel valutare il loro livello di maturità digitale e tecnologica;
- formazione alle imprese, al fine di promuovere e diffondere le competenze in ambito Industria 4.0 mediante attività di formazione in aula, sulla linea produttiva e su applicazioni reali;
- progetti di innovazione, ricerca industriale e sviluppo sperimentale, proposti dalle imprese, e fornitura di servizi di trasferimento tecnologico in ambito Industria 4.0, anche attraverso azioni di stimolo alla domanda di innovazione da parte delle imprese, in particolare delle PMI.

Il progetto SMACT è stato approvato e finanziato dal MISE con circa 7 milioni di Euro, pertanto il 17 dicembre 2018 si è costituita SMACT SCPA, una società fondata da 40 enti pubblici e privati allo scopo di gestire il Centro di Competenza del Triveneto.

I soci fondatori di SMACT sono 8 università del Triveneto (Padova, Verona, Ca' Foscari, IUAV, Trento, Bolzano, Udine e SISSA di Trieste), due enti di ricerca (l’Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e la Fondazione Bruno Kessler), la Camera di Commercio di Padova e 29 aziende private:

ACCA software, Adige, Brovedani Group, CAREL Industries, Corvallis, Danieli & C. Officine Meccaniche, DBA lab, Electrolux Italia, EnginSoft, Eurosystem, Gruppo PAM, Innovation Factory, Intesa Sanpaolo, Keyline, Lean Experience Factory, Microtec, Miriade, Omitech, Optoelettronica Italia, OVS, SAVE, Schneider Electric, TEXA, TFM Automotive & Industry, Thetis, TIM, Umans, Wartsila Italia, Como Next.

Da gennaio 2019 l’attività della società SMACT SCPA è stata regolarmente avviata come da progetto.

L’Ufficio Valorizzazione della Ricerca ha coordinato fino alla costituzione della società tutte le attività necessarie al raggiungimento dell’obiettivo finale.

## Uni-Impresa

Il 29 marzo 2018, a seguito dell'approvazione del CdA del 20 marzo, è stato pubblicato il secondo bando Uni-Impresa che riproponeva lo stanziamento di € 450.000 da parte dell'Ateneo a fronte di un contributo almeno equivalente da parte di partner esterni. L'iniziativa intende incentivare lo sviluppo di progetti di ricerca congiunti con soggetti esterni per favorire collaborazioni finalizzate al reciproco arricchimento in termini di innovazione e sviluppo economico e sociale del territorio.

Per questa seconda edizione sono stati presentati 15 progetti per un valore complessivo di € 1.472.670, dei quali € 687.500 cofinanziati dai partner. I progetti coprono varie tematiche: 9 progetti rientrano nella macroarea PE "Matematica, scienze fisiche, informazione e comunicazione, ingegneria, scienze della terra e dell'universo", 3 nella macroarea LS "Scienze della vita" e 3 nella macroarea SH "Scienze sociali e umanistiche".

Tabella 4.41 Bando Uni-Impresa 2018 - progetti presentati

Dip.	Proponente	Titolo progetto	Budget complessivo	Contributo UNIPD	Contributo partner
DICEA	Massimo De Marchi	IntelliGeo: il GIS in web delle colture e della pianificazione strategica	100.000,00	50.000,00	50.000,00
DII	Piero Pavan	Ingegnerizzazione di un bioreattore per la produzione in vitro di xenograft muscolari	80.000,00	40.000,00	40.000,00
DAFNAE	Gianni Barcaccia	Selezione di varietà di leguminose per la produzione biologica e l'innovazione tecnologica del settore Agro-alimentare	100.000,00	50.000,00	50.000,00
DMM	Paola Brun	Nuove direzioni nella terapia dell'osteoartrosi: studio in vitro degli effetti di alcune molecole-ligando per i ricettori CD44, CB2 e per le galectine -1 e -3	100.000,00	50.000,00	50.000,00
DBC	Jacopo Bonetto	Percorsi di cultura: conoscenza e valorizzazione del patrimonio della Nuova Provincia di Padova	80.000,00	40.000,00	40.000,00
DSC	Andrea Biffis	Sistemi catalitici fotoattivabili per la reticolazione di formulazioni siliciche monocomponente	100.000,00	50.000,00	50.000,00
DICEA	Carmelo Majorana	Seismic Assessment of Existing BRIDGE networkS	70.000,00	35.000,00	35.000,00
DSC	Fernando Formaggio	Sviluppo di PROCessi Sostenibili per la produzione industriale di peptidi	100.000,00	50.000,00	50.000,00
DII	Vito Di Noto	Hierarchical electrocatalysts with a low platinum loading for low temperature fuel cells	100.000,00	50.000,00	50.000,00
DII	Paolo Colombo	Alluminosilicati Ceramici a Porosità Gerarchica per la Tutela Ambientale (Hierarchically Porous Aluminosilicate Ceramics for Environmental Protection)	100.000,00	50.000,00	50.000,00
DII	Paolo Canu	PROgettazione razionale di apparecchiature e processi per il recupero energetico da BIOMasse di scarto	100.000,00	50.000,00	50.000,00
FISPPA	GianPiero Turchi	Salute e LaVORO in chirurgia oncologica	66.670,00	26.668,00	40.000,00
DII	Massimo Guarnieri	Ottimizzazione termo fluido dinamica di un sistema Battery Thermal Management System (BTMS) per veicoli elettrici (EV) e ibridi (HEV)	175.000,00	70.000,00	105.000,00
DAFNAE	Alessandro Botton	Meccanismo d'azione del Brevis <sup>®</sup> e identificazione di predittori endogeni della sua efficacia in melo	100.000,00	50.000,00	50.000,00
DTG	Roberto Meneghello	Ottimizzazione topologica e simulazione di processo nella fabbricazione additiva di inserti per stampi (Moulds Insert Topology Optimization and Additive Manufacturing Simulation)	100.000,00	50.000,00	50.000,00

In questa edizione sono stati finanziati 10 progetti per un valore complessivo di € 926.670, dei quali € 470.000 cofinanziati dai partner. Nove progetti hanno iniziato l'attività nel corso del mese di febbraio 2019, uno partirà il 1° aprile.

### Attività di trasferimento tecnologico realizzata tramite Unismart Padova Enterprise

Unismart Padova Enterprise srl (di seguito anche solo “Unismart”) è una società a responsabilità limitata controllata al 100% dall’Università di Padova. La società è stata costituita nel 2016 con l’obiettivo di valorizzare la proprietà intellettuale, le competenze e gli asset di ricerca dell’Università verso le imprese del territorio e non solo, creando impatto sociale ed economico.

Unismart opera a stretto contatto con l’Ufficio Valorizzazione della Ricerca e rappresenta una novità nel mercato nazionale poiché è la prima azienda commerciale a totale proprietà di un ateneo italiano per la valorizzazione della proprietà intellettuale e per creare opportunità di business con le aziende. Il mercato di riferimento di Unismart è quello dell’“open innovation” e dell’outsourcing dei servizi di ricerca che ha visto in questi anni crescere la presenza di società di consulenza specialistica e di mediazione tra i fornitori di tecnologie/competenze e le aziende, alla ricerca di soluzioni innovative.

In linea con la crescita delle attività e del fatturato nel corso del 2017, Unismart ha raggiunto nel 2018 il pareggio di bilancio attraverso un modello di business che affianca alle attività di valorizzazione della proprietà intellettuale e di ricerca a contratto una serie di servizi di “innovation consulting” in linea con il trend delle università leader europee nelle attività di terza missione.

In particolare, la “community” di Unismart, ovvero la comunità di innovazione guidata dall’obiettivo di creare opportunità di sviluppo e crescita attraverso la collaborazione con le eccellenze dell’Ateneo, ha raggiunto la soglia di oltre 60 organizzazioni partner. Esse hanno le caratteristiche ed i background più diversi: si tratta di PMI e grandi realtà corporate; imprese locali, nazionali e straniere; aziende di servizi, manifatturiere e del settore farmaceutico e dei dispositivi medicali; istituti di credito, fondi di investimento, società di certificazione e consulenza ma anche comuni. Tali organizzazioni ed aziende partecipano con regolarità agli incontri (eventi sociali di networking, aperitivi con i ricercatori, seminari e convegni, etc.) che hanno lo scopo da un lato di favorire l’incontro tra le aziende stesse, dall’altro di approfondire di volta in volta le attività di ricerca dei vari gruppi di ateneo.

Accanto alla community ristretta ed esclusiva di aziende partner, Unismart ha attivato ed animato una comunità di aziende e professionisti ben più vasta, nell’ordine di alcune migliaia di utenti registrati, raggiunte periodicamente dalla newsletter di Unismart e spesso presenti ai numerosi eventi pubblici organizzati con grande successo in termini di contenuti ed adesioni.

A dimostrazione dell’efficacia dell’attività di interconnessione svolta da Unismart tra aziende e strutture di ateneo, si citano i numerosi contratti siglati e le offerte in fase avanzata di negoziazione per un ammontare superiore a 1,3 milioni di Euro che coinvolgono 17 Dipartimenti e centri di Ateneo. La tabella seguente riassume il portafoglio commesse ed offerte.

Tabella 4.42 Portafoglio di contratti e offerte di aziende clienti di Unismart

DIPARTIMENTO/CENTRO	CONTRATTI/OFFERTE (N°)	VALORE (Euro)
BCA	2	30000
CIRCE	1	11500
DAFNAE	1	7500
DEI	6	198600
DFA	1	11000
DICEA	1	12000
DII	25	592810
DISC	2	37000
DM	1	9500
DMM	1	12000
DPCD	3	34500
DSB	1	136500
DSEA	2	20000
DTG	2	59500
MAPS	2	39000
SPGI	2	95000
DSF	1	50000
<b>TOTALE</b>	<b>54</b>	<b>1356410</b>

Tra i clienti ci sono anche aziende multinazionali, tra cui Epiroc del Gruppo Atlas Copco e l'azienda farmaceutica SAPIR Pharmaceuticals.

In aggiunta ai Dipartimenti e Centri sopra elencati, altre strutture di ateneo sono state coinvolte in attività di networking ed esposizione delle competenze presenti al loro interno con la concreta prospettiva di avviare contratti e collaborazioni di ricerca. In particolare, Unismart ha siglato contratti di collaborazione con i Servizi Career & Stage e Digital Learning & Multimedia per svolgere alcune attività verso i clienti.

La stretta collaborazione avviata con gli Uffici Valorizzazione della Ricerca, Career Service, Ricerca Internazionale e Comunicazione è stata indubbiamente molto importante per poter offrire servizi di alto livello. Tra questi il 2018 ha visto la costituzione dello EUResearchHub@UNIPD per creare sinergie tra l'Ufficio Ricerca Internazionale ed Unismart e fornire valore aggiunto ai ricercatori e docenti oltreché alle aziende della Community per esporle alle opportunità di partecipazione ai programmi di ricerca collaborativa comunitari, in particolare H2020. I primi risultati sono positivi con 6 progetti H2020 vinti nelle fasi di avvio dell'iniziativa.

L'attività di Unismart in sinergia con le strutture di ateneo ha generato una serie di ricadute indirette verso l'Ateneo che rappresentano un importante valore aggiunto delle attività di Unismart. Oltre al supporto gestionale all'edizione 2018 del Contamination Lab con il coinvolgimento di numerose aziende, alcuni indicatori mappati durante il 2018 hanno messo in evidenza:

- oltre 4.000 aziende registrate alla newsletter Unismart;
- 1.500 aziende approcciate attraverso eventi e contatti diretti;
- oltre 400 incontri bilaterali con aziende e ricercatori;
- 2 borse di PhD attivate con aziende Community;
- la partecipazione a giugno 2018 alla Conferenza University Industry Interaction Conference a Londra per presentare il modello UNISMART/UNIPD con un paper scritto in collaborazione con il TTO UNIPD;

- la preparazione di due articoli pubblicati sulla newsletter LES (Associazione Internazionale sulla Proprietà Intellettuale) e APRE (Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea) per descrivere il modello UNISMART e la collaborazione con le strutture di Ateneo;
- diversi Hackathon organizzati con gli studenti, tra cui l'Hackathon Copernicus Galileo 2018 organizzato a Padova insieme al Dipartimento di Geoscienze per l'Agenzia Spaziale Europea e l'Agenzia Europea GSA;
- 40 presentazioni presso eventi;
- oltre 1.000 visite alla libreria brevetti.

Per quanto riguarda la valorizzazione della proprietà intellettuale, Unismart e l'Ufficio Valorizzazione della Ricerca hanno collaborato strettamente per l'analisi strategica del portafoglio brevetti e la creazione di schede informative da pubblicarsi online e da diffondere attraverso iniziative mirate ed eventi. L'attività commerciale si è infatti articolata sia intorno all'organizzazione di eventi ad hoc per la presentazione dei brevetti più rilevanti, sia nel contattare direttamente aziende e intermediari, tra cui acceleratori e fondi di venture capital per promuovere specifici brevetti e asset fino all'avvio di una trattativa commerciale.

Durante il 2018 si sono conclusi due contratti di licenza con l'azienda americana Sapir Pharmaceuticals per un valore potenziale di 1,2 milioni di dollari attraverso un percorso a milestone ben definite oltre alle royalties previste in caso di vendita dei farmaci. Durante il 2018 si sono inoltre poste le basi per un ulteriore contratto di licenza in ambito life sciences per un importo potenziale superiore ai 600 mila Euro più royalties.

Gli incoraggianti risultati del 2018 sono basati sul personale della società quale suo principale asset interno. Durante il 2018 UNISMART ha proseguito la crescita del proprio staff fino a raggiungere le 10 unità oltre a personale specialistico coinvolto su base occasionale, in particolare nell'ambito delle life sciences e del social marketing.

#### 4.3.2. Stage, tirocini e placement

Si propone di seguito un quadro di sintesi per l'anno accademico 2017/18:

Tabella 4.43 Stage e mondo del lavoro

Attività	Studenti/laureati	Aziende
Stage in Italia	23.257	
Stage all'estero (in uscita)	673	
Stage in entrata (studenti stranieri)	95	
Curricula in database per offerte in Italia	37.152 (di cui 3.058 nuovi nell'a.a. 2017/18)	
Curricula in database per offerte all'estero	6.691 (di cui 911 nell'a.a. 2017/18)	
Numero di offerte di stage in Italia	6.729 cv inviati	2.593 offerte ricevute
Numero di offerte di stage all'estero	801 cv inviati	142 offerte ricevute
Numero di offerte di lavoro in Italia	3.887 cv inviati	1.452 offerte ricevute
Numero di offerte di lavoro all'estero	94 cv inviati	70 offerte ricevute
Contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca	2	2
Colloqui di orientamento al lavoro	349	
Seminari di orientamento al lavoro e incontri di orientamento GOAL	16 per 100 laureandi partecipanti ad ogni incontro	
Laboratori per lo sviluppo delle competenze trasversali	24 lab. X 25 = 600	



Attività	Studenti/laureati	Aziende
Indagine sui fabbisogni professionali della pubblicità e comunicazione d'impresa veneto		659 per l'intervista via web, 15 interviste faccia a faccia
Università Aperta IES – Ingegneria Economia Scienze	2.000	113
Università Aperta PhD	500	28
Università Aperta	5.000	87
Università Aperta Agripolis	1.000	21
Presentazioni aziendali	2.000	26
Incontri di preparazione ai career day	2 per totale 260 studenti	
Presentazioni delle attività presso i Dipartimenti	58	

Tabella 4.44 Condizione occupazionale dei laureati

Rilevazione	Indagine		
	2017	2016	2015
ad un anno dalla laurea	52,4	50,3	50,6
a 3 anni dalla laurea	73,1*	72,1*	72,8*
a 5 anni dalla laurea	82,3*	79,4*	78,2*

*Dati di Almalaurea (\* dato non rilevato per i corsi di laurea triennali)*

### Stage e tirocini in Italia e all'estero

Nel corso dell'a.a. 2017-2018 sono stati effettuati quasi 24.000 stage. Gli stage e tirocini svolti all'estero sono stati 673, pari al 3% del totale. La mobilità per stage svolti all'estero, sia di studenti che di laureati, è infatti obiettivo prioritario dell'Ateneo, supportato anche da finanziamenti nazionali ed europei. Tra i principali si segnalano:

- Borse Erasmus+ di Ateneo: finanziamento europeo per € 383.565 assegnato attraverso 215 borse di mobilità per stage.
- Co-finanziamento MIUR (L. 183/1987) per la mobilità Erasmus per placement. L'Università ha assegnato attraverso questo finanziamento nell'a.a. 2017/18 36 borse di mobilità Erasmus+ aggiuntive
- Consorzio Erasmus+ per Tirocini ILO coordinato dall'Università di Padova in partenariato con Università di Pisa, Università di Catania, Università di Trieste, Università IUAV e Università Ca' Foscari: finanziamento europeo per € 240.240, diviso e utilizzato dai partner del progetto (Università di Padova 54 borse assegnate) + 9 borse finanziate tramite Co-finanziamento MIUR del Consorzio PRT.
- Partenariato Erasmus+ con l'Università Ca' Foscari Venezia Consorzio IREEF (20 borse assegnate a studenti o neo laureati dell'Università di Padova)
- Partenariato Erasmus+ con SEND (52 borse assegnate a studenti dell'Ateneo)
- Programma MAECI-MIUR-CRUI-UNIPD: finanziamento per € 8.800 assegnato attraverso 7 borse di mobilità per stage.
- Borse di tirocinio in Italia e all'estero nell'ambito del progetto: "Mille e una Lode", 545 borse per un totale di 545.000 euro.

### Job Placement

Obiettivo di questa attività è favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro per studenti e laureati. Sulla base delle richieste delle imprese, le diverse offerte vengono pubblicate sulla vetrina virtuale dedicata e viene effettuato uno screening dei profili da presentare all'azienda, anche attraverso colloqui di selezione. Nell'a.a. 2017/18 le imprese che per la prima volta hanno usufruito del servizio sono state 492, le offerte di lavoro comunicate 1.522 e i curricula complessivamente inviati alle aziende 3.887 in Italia e 94 all'estero.

L'Ateneo ha ottenuto l'autorizzazione del Ministero del Lavoro ed è accreditato presso la Regione Veneto per le attività di intermediazione al lavoro. Ciò consente all'Ateneo/Career Service di partecipare attivamente a importanti progetti regionali e nazionali sul tema dell'occupazione giovanile (vedasi Progetto Garanzia Giovani) e di svolgere attività di intermediazione.

### Orientamento al Lavoro e alle Professioni

Le attività di orientamento al lavoro comprendono diverse azioni, che promuovono l'accompagnamento dello studente nella transizione tra percorso accademico ed entrata nel mercato del lavoro. In particolare, sono stati realizzati **13 incontri** all'interno del **progetto GOAL** – Guida e Orientamento Al Lavoro e **3 più ampi seminari “Università e Lavoro”**, con l'obiettivo di presentare a studenti e neolaureati le principali tematiche rilevanti per l'ingresso nel mondo del lavoro. I seminari, costantemente aggiornati nei loro contenuti in relazione ai bisogni dei destinatari e alle esigenze rilevate nel mercato del lavoro, hanno riguardato temi classici come la redazione del cv e della lettera di presentazione, la gestione di un colloquio di lavoro anche attraverso simulazioni, le tipologie di contratti, la ricerca di opportunità all'estero, in particolare negli Affari Europei, e l'utilizzo del social network LinkedIn nella ricerca di lavoro. Sono stati tenuti anche interventi più strumentali su come leggere una busta paga o come identificare idee innovative sul tema del knowledge management grazie alla metodologia del design thinking, ed affrontati anche i cambiamenti legati al mondo della tecnologia con un seminario sulle nuove professioni digitali.

Novità di quest'anno accademico è stata la realizzazione di **6 workshop** per simulare un assessment di selezione attraverso l'utilizzo della gamification. L'obiettivo è quello di far familiarizzare i partecipanti con una modalità di selezione basata sui giochi che è sempre più utilizzata dalle aziende e che è capace di far emergere e osservare le principali soft skills in azione.

Inoltre, sono stati organizzati **24 percorsi per lo sviluppo di competenze trasversali**, della durata di 30 ore, che hanno visto coinvolti un totale di 600 studenti/laureati. I percorsi prevedono l'alternanza di lezioni d'aula ed attività che attraverso l'utilizzo di metodologie attive consentono al partecipante di apprendere attraverso l'esperienza, trasferendo i concetti appresi durante gli esercizi pratici al mondo del lavoro. La caratteristica immersiva ed esperienziale dei laboratori permette ai partecipanti di imparare facendo, scoprendo ed apprendendo le soft skills come la capacità di comunicare, di lavorare in team, di analizzare e risolvere problemi o di negoziare.

Su appuntamento, gli studenti e i laureati possono accedere ad un servizio personalizzato di orientamento al lavoro, che nell'ultimo anno ha coinvolto **349 incontri individuali**, anche in modalità skype.

### Rapporti con enti e imprese

L'attività di *networking* nell'a.a. 2017/18 si è rafforzata e si è concentrata anche su Enti e aziende estere.

L'obiettivo di mettere in contatto studenti e laureati con il mondo del lavoro si è concretizzato nell'organizzazione e realizzazione di diversi **Career Day**. In particolare, l'undicesima edizione di **Università Aperta** ([www.universitaperta-unipd.it](http://www.universitaperta-unipd.it)), svoltasi il 30 maggio 2018 presso i Cortili di Palazzo Bo, con la partecipazione di 87 imprese. Il 12 ottobre 2017 si è tenuto il primo Career day settoriale **“Università Aperta Agripolis”** rivolto alla scuola di Agraria e Medicina Veterinaria presso il campus di Agripolis a Legnaro, al quale hanno partecipato 21 aziende. Il 9 novembre 2017 si è tenuto l'incontro **“Università Aperta IES”** (113 aziende) in cui si sono svolti numerosi workshop e incontri *one-to-one* con la partecipazione di referenti aziendali e docenti di aree scientifiche di particolare interesse per le attività aziendali. È stata organizzata presso l'Orto Botanico in data 27 marzo 2018 la seconda edizione di **“Università Aperta PhD”**, il Career Day dedicato ai dottori di ricerca, con la partecipazione di 28 aziende.

Il 6 aprile 2018 presso il Dipartimento di Scienze Statistiche si è tenuta la terza edizione del **Business Game per Data Scientist** a cui hanno partecipato 11 aziende e 40 studenti/laureati. La mattina i candidati sono

stati impegnati nella competizione online, mentre nel pomeriggio hanno sostenuto i colloqui di selezione con le aziende presenti.

Oltre ai Career Day, sono state organizzate **26 presentazioni aziendali in Ateneo**, ognuna delle quali ha avuto una partecipazione di circa **100 studenti e laureati**. In alcuni casi tali presentazioni sono state anche occasione dei primi colloqui di selezione.

### Osservatorio sul mercato del lavoro e Osservatorio Stage

Nell'ambito dell'Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro, attività che cura l'acquisizione sistematica e l'analisi di informazioni sulla domanda e sull'offerta di lavoro con particolare riferimento alle esigenze di professionalità di vari comparti produttivi del Veneto, il 6 dicembre 2017 si è tenuto il convegno durante il quale è stato distribuito il quaderno di ricerca "**Attività e professionalità nel settore della pubblicità e della comunicazione d'impresa in Veneto**". Si è cominciato lo studio del settore pubblicità, comunicazione, eventi, per il quale sono state interpellate via web quasi 700 aziende e intervistate 15 faccia a faccia.

Come ogni anno l'Osservatorio sugli stage ha supportato le scuole fornendo le statistiche per la compilazione del quadro C3 della scheda SUA-CdS prevede: "Opinione enti e imprese con accordi di stage/tirocinio curriculare o extra curriculare. Risultati della ricognizione delle opinioni di enti o aziende - che si offrono di ospitare o hanno ospitato uno studente per stage / tirocinio - sui punti di forza e aree di miglioramento nella preparazione dello studente" e qualora necessario ha fornito elaborazioni disaggregate per corso di studio.

### Progetti

Nell'a.a. l'Università, tramite il Career Service, ha attivamente partecipato a numerosi progetti. Si segnalano:

- **Fondazione CRUI:** il Servizio partecipa all'Osservatorio Università-Impresa coordinato dalla Fondazione CRUI. In particolare, l'interesse è rivolto a due tematiche oggetto di due gruppi di lavoro: uno relativo all'alto apprendistato di ricerca, l'altro alle competenze rilevanti per il mondo del lavoro e i nuovi meccanismi di relazione Università-impresa.
- **Progetto E+Ncoming** - Attrazione di talent professionale internazionale nell'Università di Padova: il Servizio ha promosso e coordinato il progetto pilota per 117 stage di studenti stranieri incoming presso dipartimenti dell'Università di Padova.
- **Programma di mobilità per tirocini all'estero CRUI-Università di Padova:** l'Università, in virtù degli accordi di convenzioni di stage per aderire a programmi di tirocinio promosse dalla Fondazione CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane), ha firmato una nuova convenzione per periodi di stage della durata di tre mesi presso il Ministero degli Affari Esteri, le sue rappresentanze diplomatiche, gli uffici consolari, le rappresentanze permanenti presso le organizzazioni internazionali e gli istituti di cultura in tutto il mondo, nonché presso altri ministeri e agenzie all'interno del Bando di Mobilità MAECI-CRUI-UNIPD. L'Ateneo finanzia il 100% della borsa di mobilità dei vincitori con Fondo Giovani.
- **Programma Vulcanus in Japan 2018:** l'Ateneo partecipa da alcuni anni anche Programma al "Vulcanus in Japan" che offre agli studenti dell'Unione Europea la possibilità di effettuare un tirocinio presso un'industria giapponese. Il programma si svolge completamente in Giappone, su un arco di tempo di un anno, da settembre all'agosto dell'anno successivo, e prevede un seminario sul Giappone, un corso intensivo di lingua giapponese di quattro mesi ed infine un tirocinio di otto mesi presso un'industria giapponese.

Nell'anno accademico 2017/18 sono terminati con successo i seguenti progetti europei:

- **PROGETTO VOYAGE** 2015-2018: Opportunities for the young and graduates employability in Vietnam (ERASMUS Plus, Capacity building in the field of higher education) Il progetto si pone l'obiettivo di supportare le Università vietnamite nell'identificazione di strumenti e metodologie per migliorare l'efficacia del sistema di istruzione superiore attraverso l'implementazione di un database di laureati a livello locale che fornisca uno strumento efficace alle Università per il monitoraggio dell'impatto dell'istruzione superiore e che rafforzi l'occupabilità e la cooperazione tra mondo del lavoro e settore dell'istruzione.
- **PROGETTO EURODUALE** 2015-2018: progetto finanziato dall'Unione Europea nell'ambito dell'azione comunitaria Partenariati strategici con lo scopo di avviare una nuova forma di apprendistato transnazionale come approccio per la mobilità dei giovani europei e per ridurre i costi sociali dell'emigrazione utilizzando il potenziale dell'ICT.
- **Progetto "QAREER"** 2015-17: Quality Assurance of Career Services in Higher Education, in partenariato con l'Università Spiru Harer di Bucarest e finanziato dall'Unione Europea tramite l'Agenzia Nazionale Erasmus Romania. Il progetto ha lo scopo di individuare ed approfondire gli standard di qualità dell'orientamento professionale e dei servizi di Career Service delle università Europee con l'obiettivo conseguente di sviluppare approcci, strumenti e linee guida che rafforzino il collegamento fra mondo universitario e mondo del lavoro.

Nell'anno accademico 2017/18 erano inoltre in corso i seguenti progetti europei:

- **Progetto V-TOURS** 2016-2018: Virtual Tours for business culture, finanziato nell'ambito dei partenariati strategici Erasmus+, con coordinatore l'Università di Padova. Il progetto ha l'obiettivo di sviluppare le opportunità di dialogo tra studenti e aziende attraverso la creazione di uno spazio virtuale per accedere a: corsi online sulla cultura d'impresa e l'etica del lavoro, opportunità di partecipare a tour virtuali nelle aziende durante i quali i manager presenteranno l'organizzazione e i processi organizzativi, restando a disposizione degli studenti per domande e approfondimenti in tempo reale (le registrazioni delle visite saranno messe a disposizione online), esercizi di auto-riflessione e auto-valutazione per gli studenti, in relazione ai profili professionali esplorati nel corso delle visite virtuali.
- **Progetto Vivet** – Virtual Internships for Vocational Education and Training – VIVET (2017-2019, tuttora in corso) L'Università di Padova ha ottenuto il finanziamento per il progetto Vivet, coordinato dalla Belgrade Open School di Belgrado, con l'obiettivo di agevolare e incrementare le opportunità di svolgere dei " tirocini virtuali " o progetti a distanza con aziende sul territorio serbo, ma soprattutto con aziende straniere utilizzando la " mobilità virtuale ", ossia gli strumenti ICT a supporto delle attività di placement. L'Università di Padova, in qualità di partner estero, svolgerà l'importante ruolo di collaborazione alla progettazione e realizzazione del programma di mobilità dei tirocini virtuali.

#### 4.4. Le attività di Terza Missione: Public engagement, servizi ed eventi per la cittadinanza ed il territorio

La terza missione si pone accanto agli obiettivi-cardine per le Università riferiti alla formazione e alla ricerca, e include tutte le attività che puntano alla valorizzazione e diffusione della conoscenza e contribuiscono, quindi, allo sviluppo sociale, inteso come progresso economico e culturale della società. Si riporta di seguito un report su alcuni dei servizi e delle attività offerti dall'Università di Padova nell'ottica del rafforzamento del public engagement e dell'intensificazione dei rapporti con il territorio, condotti in affiancamento alle specifiche Azioni Strategiche per il 2018 aventi lo stesso fine e descritte nel capitolo 4.

##### 4.4.1. La comunicazione<sup>17</sup>

###### I principali eventi culturali e di divulgazione

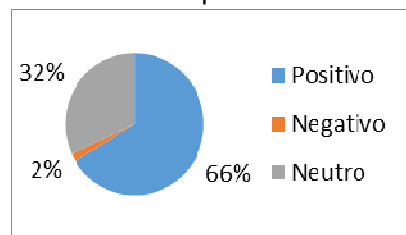
La rassegna stampa giornaliera è stata completamente rinnovata, sia nella veste grafica che nei contenuti, e da maggio 2018 informa sulle attività dell'Ateneo, sulla politica territoriale e nazionale in ambito universitario, sulle attività di ricerca e convegnistica, e consente anche di visionare audiovideo. È stata inoltre prevista la possibilità di creare un dossier personalizzato per ogni docente, mediante un sistema di segnalazioni degli argomenti giornalieri di diretto interesse e pertinenza.

Inoltre, in linea con gli indirizzi espressi dalla governance, sono stati individuati docenti in qualità di opinionisti, su materie specialistiche, per interventi giornalistici, radiotelevisivi o in speciali eventi di divulgazione scientifica soprattutto in ambito nazionale, garantendo una presenza capillare di alta qualità dell'Ateneo di Padova in contesti pubblici e di visibilità mediatica.

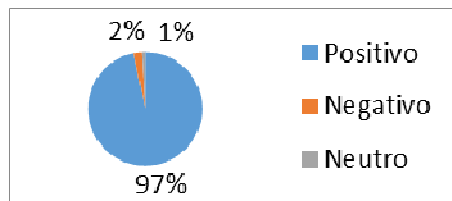
A partire da maggio 2018 sono stati pubblicati 135 servizi su TV e RADIO locali e nazionali, 255 articoli su stampa, web, e agenzie nazionali e dorsi regionali.

I risultati ottenuti nell'indagine di sentiment sulla rassegna stampa sono molto soddisfacenti e mostrano un interesse positivo sulla stampa pari al 66%, che arriva alla quasi totale soddisfazione nelle sezioni audio video e web news.

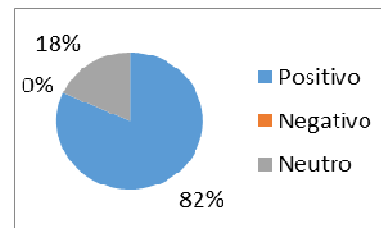
Grafico 4.15 Risultati indagini di sentiment  
Sentiment Stampa



Sentiment Audio video



Sentiment Web news



Il positivo riscontro dell'indagine di sentiment rispecchia i risultati che l'Ateneo si aspettava di raggiungere sull'area comunicativa anche se c'è comunque possibilità di miglioramento soprattutto per quanto riguarda la visibilità dell'Ateneo.

Per quanto riguarda gli eventi nel 2018 il palinsesto UNIVERSA (<http://www.unipd.it/universa>) ha registrato un notevole incremento in termini di presenze agli eventi, che sono state 29.362 con un incremento del 34% rispetto al 2017 (n. 21.933 presenze registrate), e di visibilità sui media. Per gli eventi del palinsesto sono stati investiti euro 277.476 di cui 76.750 euro provenienti dal fundraising.

Tra gli eventi si segnalano gli incontri di "BoCulture" (che nel 2018 hanno ospitato tra gli altri Alfred McEwen e Duccio Medini), il grande successo di pubblico riscontrato da "Patavina Libertas"(incontro con Claudio

<sup>17</sup> A cura del Dirigente dell'Area Comunicazione e Marketing

Bartocci, Andrea Tagliapietra, Piero Marin e il Massimo Donà Trio) e da “Padua Nobel Lecture”, con i premi Nobel per l’economia del 2001, Michael Spence, George Akerlof e Joseph Stiglitz.

Alcuni degli eventi citati sono stati trasmessi in streaming sui canali dell’Ateneo con buoni riscontri in termini di contatti. In autunno è partita invece la seconda edizione di One Book One City, dedicata a *Frankenstein. Il Prometeo moderno*, di Mary Shelley, nel bicentenario dalla pubblicazione, mentre in nell’ambito della mostra *Rivoluzione Galileo*, e in preparazione alle celebrazioni per gli ottocento anni di storia dell’Università di Padova di cui Galileo “rappresenta un punto luminoso”, l’ateneo ha proposto e organizzato, grazie al contributo di Fondazione Cariparo, “Galileo meraviglia” una serie di iniziative tra cui uno spettacolo teatrale “Giancarlo Giannini legge Galileo”, concerti, incontri di approfondimento, itinerari in città e visite guidate ai luoghi universitari di Galileo

A fine settembre si è tenuto il tradizionale grande evento di divulgazione scientifica, la “Notte dei ricercatori”, con stand, conferenze e visite guidate, che hanno avuto un grande riscontro di pubblico. A fine ottobre si è svolto invece il festival di OID (Open Innovation Days), con interviste, Keynote, Panel, workshop, speakers’ corner, processi, open talk e tavole rotonde dedicati all’innovazione e ai talenti organizzata in collaborazione con Il Sole 24 Ore – Nòva.

Ad ottobre, per il terzo anno consecutivo, è stato organizzato “Kids University”, un format didattico internazionale rivolto agli studenti delle scuole primarie e secondarie di primo grado, di età compresa tra gli 8 e i 13 anni, ai loro insegnanti e ai genitori, con una serie di iniziative didattiche e culturali allo scopo di avvicinare le nuove generazioni alla scienza, stimolando la passione per la conoscenza e la curiosità verso il mondo della ricerca. La manifestazione nel 2018 ha coinvolto per una settimana scuole, famiglie e istituzioni con 180 attività proposte, tra laboratori, lezioni e dimostrazioni nelle aule universitarie, con la collaborazione della società di divulgazione Pleiadi.

Un altro grande centro di attività culturali e di divulgazione scientifica dell’Ateneo resta l’Orto botanico, che ha ripetuto anche nel 2018 “Risvegli-La primavera scientifica in Orto botanico”, un “contenitore” di appuntamenti culturali pensato per la città, una kermesse di eventi che ha proposto al pubblico un viaggio attraverso il mondo della natura fatto con gli strumenti più differenti: dalle rappresentazioni teatrali ai concerti, dai laboratori scientifici alle conferenze, alle visite guidate fino ai giochi per i più piccoli. Il festival ha registrato l’affluenza di 12.704 visitatori complessivi nei cinque giorni, a fronte degli 8.500 del 2017. Durante l’anno l’Orto ha ospitato e organizzato anche numerosi altri eventi dedicati al grande pubblico e alle famiglie in particolare.

Tabella 4.45 Eventi Unversa anni 2017 e 2018

Eventi UNIVERSA	Anno 2017	Anno 2018
<b>BoCulture</b>	7 eventi - 1.698 presenze	7 eventi - 2.128 presenze
<b>Equality Talk</b>	2 eventi - 395 presenze	2 eventi - 622 presenze
<b>Risvegli. La primavera scientifica in Orto botanico</b>	8.500 presenze nelle 4 giornate	12.704 presenze nelle 5 giornate
<b>Kids University</b>	5.030 nella settimana	5.500 nella settimana
<b>VenetoNight</b>	5.000 presenze	7.000 presenze
<b>One Book One City</b>	1 evento - 450 presenze	7 evento - 493 presenze
<b>Patavina Libertas</b>	1 evento - 440 presenze	1 evento - 300 presenze
<b>Padua Nobel Lecture</b>	1 evento - 420 presenze	1 evento - 440 presenze
<b>I racconti della natura</b>		3 eventi – 175 presenze
	<b>21.933 presenze</b>	<b>29.362 presenze</b>
<b>OID e Innovation talks (non conteggiati)</b>		2700 presenze

Altri eventi istituzionali che nel 2018 hanno richiamato oltre 29.000 presenze complessive, da gennaio a dicembre, sono stati:

- “Università Casa di vetro”, un convegno per confrontarsi sui temi della legalità e della trasparenza nel governo delle università con ospite il presidente dell’Autorità Nazionale Anticorruzione Raffaele Cantone;
- “Verità per Giulio Regeni” e la cerimonia di titolazione di due aule del Dipartimento di Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata a Giulio Regeni e Valeria Solesin;
- Laurea ad honorem a Charles S. Maier in occasione della giornata della memoria;
- Inaugurazione del 796° anno accademico alla presenza del presidente della Repubblica Sergio Mattarella;
- Inaugurazione della Biblioteca Scienze dell’Antichità arte musica a Palazzo Liviano;
- “800 idee per l’Università di Padova” il concorso di idee con relativi eventi per inaugurare il cammino di avvicinamento verso il 2022;
- Cerimonia di consegna del premio di studio in memoria di Elisa Valent;
- “Innovation Talks”, programma di eventi organizzati per approfondire temi come la cultura della Open Innovation, le criptovalute, la Cyber security e i Competence Center con numerosi ospiti di rilievo, fra i quali Maria Chiara Carrozza, Luigi Nicolais, Francesco Costa e Luca Fantacci;
- Consegna dei premi letterari “Da giovani promesse”;
- “Allarme Blu. Oceani: il futuro da salvare” evento di sensibilizzazione e approfondimento sulla ricchezza e la biodiversità degli ecosistemi oceanici;
- “Padova Meets Guangzhou 2008-2018” cerimonia per suggellare i dieci anni di collaborazione fra l’Università di Padova e l’ateneo cinese di Guangzhou;
- “La fiera delle parole” con quattro eventi speciali a Palazzo Bo e in Sala dei Giganti;
- “Unincontro” la giornata di benvenuto all’Università di Padova alle matricole, evento condotto da Federico Taddia;
- The Academy Night VI, la sesta edizione dell’aperitivo che unisce studenti e professori nello storico Caffè Pedrocchi di Padova;
- Cerimonia di conferimento dei diplomi di dottorato;
- Cerimonia di consegna dei diplomi galileiani;
- “Una nuova competitività” per la presentazione del Rapporto annuale Fondazione Nord Est 2018.
- CICAP Fest, festival della scienza e della curiosità con una serie di incontri, spettacoli, performance, laboratori, workshop e visite guidate in 4 giornate e con oltre 100 relatori di altissimo livello.

Da settembre 2018, si è aggiunta al palinsesto di Universa una nuova rassegna “I racconti della natura” di eventi e presentazioni che si tengono nell’Orto botanico. Gli incontri ruotano attorno al tema della scrittura come mezzo privilegiato per raccontare la natura che ci circonda. Il progetto richiama ospiti dal mondo della cultura e della scienza, la cui voce contribuisce a mettere a fuoco un frammento del grande spettacolo della natura (quali Valentina Ivancich, Renato Bruni e Daniele Zovi).

Infine, il ciclo “Equality Talks”, dedicato ai temi della parità di genere, dei diritti umani e dell’inclusione si lega idealmente ad altre iniziative dell’Ateneo sugli stessi temi. Dall’avvio a marzo della terza edizione del General Course in Diritti umani e inclusione, alla pubblicazione e alla presentazione del Bilancio di genere dell’Ateneo e delle Linee guida per un linguaggio amministrativo e istituzionale attento alle differenze di genere. Tutti i citati eventi di Universa e le iniziative culturali dell’Ateneo hanno complessivamente ricevuto una buona attenzione da parte dei media locali.

Il progetto de *IBoLive*, il magazine online dell'Università di Padova, testata regolarmente registrata presso il Tribunale di Padova secondo le norme vigenti in materia di divulgazione per tramite di organi di stampa, nasce come ricostruzione e completa revisione dei contenuti e della grafica de *Il Bo*, testata storica dell'Università di Padova (risalente ancora agli inizi del Novecento del secolo scorso) che, a partire dal 2012, per volere dell'allora Rettore in carica, Giuseppe Zaccaria, si trasformò da rivista cartacea a rivista online.

Nell'ottica e nell'obiettivo di dotare l'Università di Padova di strumenti comunicativi il più all'avanguardia possibili e di aumentare la visibilità nazionale ed internazionale dello stesso ente pubblico, si è deciso di investire maggiormente sulla comunicazione di tipo giornalistico. Da questo spunto, i tre magazine esistenti fino a maggio 2018 (*Il Bo*, *Il ViviPadova* e *RadioBue*) sono stati integrati e ampliati in un unico portale, denominato per l'appunto *Il Bo Live*. Scopo principale del progetto, in un periodo storico caratterizzato da una frammentazione dell'informazione e dall'affacciarsi, spesso, di notizie non suffragate da veridicità o da dati scientifici certi, è quello di fare divulgazione "alta", sui più diversi aspetti che compongono la società. Dalla divulgazione di notizie di natura scientifica (con particolare attenzione alle ricerche nate nell'ambito interno dell'Ateneo) fino a quelle riguardanti gli aspetti economici, sociali, etici e via dicendo, *Il Bo Live* si prefigge lo scopo di informare la comunità interna dell'Università di Padova e la platea del pubblico nazionale e internazionale attraverso articoli che raccolgano al loro interno i fatti e le opinioni provenienti da autorevoli fonti: professoresse, professori, ricercatrici e ricercatori dell'Università di Padova, ma anche esperti dei più svariati campi del sapere provenienti dall'estero o da altri enti di ricerca scientifica sul suolo nazionale.

*Il Bo Live* è un hub, un portale di comunicazione aperto per la comunità interna e allo stesso tempo a disposizione di un pubblico potenzialmente infinito, in grado di utilizzare diverse forme di linguaggio grazie a una spiccata propensione alla cosiddetta crossmedialità: l'utilizzo di piattaforme, media diversi per arricchire e rendere ancora più ricchi i contenuti pubblicati (grazie all'utilizzo di video-interviste, podcast radiofonici, infografiche, fotografie e servizi multimediali).

*Il Bo Live*, nella sua forma attuale, nasce ufficialmente, dopo diversi mesi di progettazione grafica, ma soprattutto di contenuti in capo alla redazione e all'Ufficio Comunicazione dell'Ateneo, il 27 maggio del 2018, sotto la responsabilità del professor Telmo Pievani, nominato direttore responsabile della testata e alla guida del dottor Pietro Greco, giornalista scientifico di nota fama, nominato caporedattore.

Al suo interno, oltre alla parte spiccatamente giornalistica, coesistono altre sezioni. Quella relativa agli "appuntamenti": gli eventi scientifico-culturali ospitati e organizzati dall'Università di Padova. E quella relativa ai blog, affidati alla voce autorevole delle professoresse, ricercatrici, ricercatori e professori dello stesso Ateneo, in grado di commentare e approfondire tematiche relative ai loro campi di interesse disciplinare e scientifico.

Per dirla con le parole del suo responsabile prof. Telmo Pievani: *"IBoLive "è una bacheca virtuale brulicante di messaggi, di idee, di dibattiti e di approfondimenti, progettato come un giornale cross-mediale, nel quale cioè linguaggi diversi verranno fatti interagire per raccontare le notizie: testi giornalistici sintetici e incisivi, video, interviste, dirette streaming e radio, podcast, un pacchetto di blog tematici d'autore (piazza telematica di civile discussione e di intervento sui temi caldi di attualità), i numerosi social media e social network istituzionali continuamente intrecciati alle altre notizie, grafiche eleganti e funzionali, motori interni di connessioni tematiche. Come istituzione deputata alla ricerca, è doveroso lavorare anche sulla sperimentazione di nuove strategie di comunicazione multimediale"*A sette mesi di distanza dalla nascita del progetto, *IBoLive* sta ottenendo un considerevole aumento di visualizzazioni e di awarness nel campo della divulgazione, della comunicazione e dell'informazione.

A livello di dati, la testata è partita a maggio 2018 con una dote di 50.534 utenti unici, arrivando al sesto mese (ultimi dati disponibili) a 83.454 utenti unici. Quasi 33.000 utenti in più, pari a un incremento del 65% in sette mesi. Il giornale ha attirato un pubblico eterogeneo, con lettori provenienti non solo dall'area di Padova, ma soprattutto dall'ambito nazionale e con contatti anche internazionali e una prevalenza di lettrici di genere



femminile (54,30% del totale). Ottimo è stato anche il posizionamento sui principali social network. A titolo di esempio su Facebook sono stati superati gli 11.130 “like” con una crescita costante spalmata lungo tutti i sette mesi di attività. Sono stati inoltre gestiti direttamente i piani editoriali dei Social network istituzionali (di Università di Padova e University of Padova) e dei social network ufficiali (delle testate Il Bo LIVE e RadioBue.it). L'incremento di Fan/Follower registrato rispetto al 2017 è organico, non deriva cioè da campagne di sponsorizzazioni mirate all'acquisizione di nuovi Fan/Follower ma dall'efficacia della strategia di comunicazione.

Tabella 4.46 Iscritti, visualizzazioni, accessi ai principali canali di comunicazione

	2017	2018	Crescita %
<b>n. iscritti canale Facebook e altri social</b>	201.532	252.700	25,40%
<b>n. follower di twitter</b>	6.241	8.151	30,60%
<b>n. visualizzazioni canale Youtube;</b>	88.978	182.460	105,10%
<b>n. iscritti canale Instagram</b>	8291	17.625	112,60%
<b>n. accessi al sito web di Ateneo</b>	11.591.273	13.236.100	14,20%
<b>iscritti newsletter Il Bo Live</b>	74.445	66.447	-10%
<b>Aumento medio</b>			<b>+46,30%</b>

Per quanto riguarda le attività per le celebrazioni per gli 800 anni dell'Ateneo, sono state avviate nella seconda metà del 2017, a seguito della delibera del CdA del 25 luglio 2017, che ha definito i tre principali ambiti di intervento del **Progetto Bo 2022**: i musei universitari, gli studi storici, le azioni di comunicazione.

### Call for ideas “800 idee per l'Università di Padova”

Il primo atto simbolico e inclusivo del percorso di avvicinamento al 2022 è stata la Call for Ideas “800 idee per l'università di Padova”, un concorso di idee aperto a tutti coloro che si sentono parte della sua storia e dei suoi valori e ne condividono i principi di inclusione, rispetto e libertà di parola, di studio e di ricerca.

La call è stata lanciata il 14 marzo 2018, con un evento in Aula Magna a cui hanno partecipato oltre 350 persone e che è stato trasmesso anche in streaming sui canali social dell'ateneo, e si è chiusa il 6 maggio. Sono pervenute 115 proposte di grande qualità e molto diverse tra loro da studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, alumni, scuole, associazioni, cittadini, anche da fuori Padova. Sono stati assegnati tre premi e quattro menzioni speciali della giuria. La premiazione si è tenuta presso l'auditorium dell'Orto botanico il 31 maggio 2018, con grande affluenza di pubblico. I premi in denaro sono stati offerti dall'associazione Amici dell'Università di Padova.

### I musei

L'apertura al pubblico dei musei universitari, finora riservati alla didattica universitaria e a visite guidate per le scuole, è sicuramente l'obiettivo più impegnativo del progetto. Nei prossimi anni si renderanno accessibili alcune delle più ricche collezioni del grande patrimonio dell'Ateneo, con l'inaugurazione di tre nuovi musei.

L'impegno maggiore è sicuramente l'apertura del nuovo **Museo della Natura e dell'Uomo**, che sarà la principale eredità permanente lasciata alla città dalle celebrazioni per l'ottocentesimo. Nascerà nella splendida sede di Palazzo Cavalli, dalla fusione delle collezioni degli attuali musei di Mineralogia, Geologia e paleontologia, Zoologia e Antropologia dell'Università: un grande museo scientifico interdisciplinare, interattivo e multimediale, su tre piani espositivi. Tra l'autunno 2017 e i primi mesi del 2018, il gruppo dei conservatori e dei responsabili scientifici dei musei coinvolti, guidati dal prof. Telmo Pievani, ha prodotto dapprima il concept scientifico generale del futuro Museo (approvato dal CdA del 24 ottobre 2017). Proprio nella delibera del CdA del 24 ottobre 2017 è stato approvato il Documento Preliminare alla Progettazione, recante il business plan del progetto, per il recupero e la riqualificazione di tutto il complesso Cavalli, finalizzato alla realizzazione del futuro Museo e l'inserimento nella Programmazione Triennale delle opere

pubbliche dell'Ateneo, anno 2018-2020, dell'intervento in questione denominato “*Complesso Cavalli - Completamento dei lavori di ristrutturazione per la realizzazione del nuovo Museo scientifico dell'Università di Padova*”.

Il concept scientifico generale del Museo è stato presentato al Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo nell'ottobre del 2017. La gara per l'affidamento dei servizi di progettazione definitiva ed esecutiva, nonché la direzione lavori per la realizzazione del Museo, è stata pubblicata il 31 luglio 2018 e si è chiusa l'11 ottobre; sono pervenuti 15 progetti. Conclusa la prima fase degli accertamenti amministrativi, dovranno essere valutate le proposte tecniche per individuare il progetto vincitore e dunque procedere nei lavori.

Il secondo grande progetto museale riguarda l'Orto botanico, e prevede l'apertura del **Museo storico della biodiversità vegetale**, il più ricco del suo genere in Italia e tra i principali a livello internazionale. Questo valorizzerà, con un allestimento interattivo e multimediale, le collezioni storiche dell'attuale Museo Botanico con Erbario e Algario, e consentirà finalmente l'esposizione di una storica Spezieria, donata all'Ateneo nel 1994 e per vari motivi rimasta finora non fruibile al pubblico. Nel 2017 il progetto del Museo è stato presentato al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, che ha stanziato un contributo per la sua realizzazione. Nel corso del 2018 si è proceduto all'inventariazione della Spezieria, finora ancora mai iscritta nel patrimonio dell'Ateneo e assegnata al Centro di Ateneo per i Musei. Sono attualmente in corso i lavori di messa in sicurezza degli oggetti, imballati e collocati in locali adeguati, in attesa del restauro dei mobili della spezieria stessa. Il terzo progetto riguarda invece il **Museo di Geografia** a Palazzo Wollemborg, che sta trovando realizzazione a cura del Dipartimento di Scienze storiche, geografiche e dell'antichità attraverso il referente del Museo prof. Mauro Varotto. Il Museo è stato presentato ufficialmente al pubblico il 7 giugno 2018; e si prevede di riuscire ad arrivare all'inaugurazione entro il 2019.

Tutti i progetti museali per il 2022 saranno accompagnati dalla creazione di un **Museo virtuale diffuso** d'Ateneo. In quest'ambito, la prima attività prevista è il completamento dell'archiviazione e della catalogazione del patrimonio museale; con delibera del 19 dicembre 2017 il CdA ha affidato al Centro di Ateneo per i Musei la realizzazione del progetto che prevede l'adozione di un sistema informativo di catalogazione (SIGECweb, il Sistema Informativo Generale del Catalogo dei beni museali realizzato dall'ICCD), e la catalogazione in SIGECweb delle collezioni museali. La stessa delibera ha concesso il trasferimento al CAM dei fondi necessari all'avvio di sei assegni biennali di ricerca di tipo A per la catalogazione del patrimonio dei musei di Geologia e Paleontologia, Storia della fisica, Antropologia, Archeologia e Arte, delle collezioni di medicina e del cosiddetto “patrimonio diffuso”. I sei assegnisti hanno preso servizio nel mese di giugno 2018.

I dati resi disponibili dalle catalogazioni in corso saranno fondamentali per l'implementazione di un progetto creativo per la fruibilità delle collezioni così digitalizzate e organizzate in Mostre virtuali liberamente accessibili.

Nel corso del 2018 sono state inoltre effettuate le aperture del Museo di Anatomia Patologica e di quello di Geografia, portando a 13 il numero dei Musei attualmente aperti. I visitatori dei musei nel 2018 sono stati complessivamente 25.391, ripartiti come riportato in Tabella 4.47

Tabella 4.47 Numero di visitatori per museo

MUSEO	N. VISITATORI
Museo di Anatomia patologica	645
Museo di Antropologia *	220
Museo Botanico	2.228
Museo dell'Educazione ***	1.663
Museo di Geografia	2.870
Museo di Geologia e Paleontologia e "100 giorni a Palazzo Cavalli"	9.212
Museo di Macchine "E. Bernardi" **	250
Museo di Mineralogia *	-
Museo di Scienze archeologiche e d'arte ***	2.206
Museo di Storia della Fisica	3.545
Museo degli Strumenti di Astronomia	610
Museo didattico di Medicina veterinaria	1.200
Museo di Zoologia **	742
<b>TOTALE</b>	<b>25.391</b>

\* Museo chiuso al pubblico (in attesa della realizzazione del Museo della Natura e dell'Uomo nel 2022)

\*\* Museo con affluenza limitata in quanto privo di Conservatore

\*\*\* Museo aperto solo un pomeriggio di un giorno non festivo prestabilito e in una fascia oraria definita

Per quanto riguarda le attività rivolte al pubblico nel corso del 2018 si segnala la realizzazione a Palazzo Cavalli di una serie di incontri culturali e di alcune mostre che hanno portato ben 7.026 visitatori nelle 144 giornate di apertura al pubblico del palazzo (a fronte delle 100 previste). L'obiettivo è stato quello di aprire il Palazzo, dopo un prolungato periodo di chiusura dovuto a una serie di lavori di ristrutturazione, ai cittadini per almeno 100 giorni in attesa dell'avvio della seconda parte dei lavori di riorganizzazione degli spazi espositivi mirati a inaugurare il nuovo Museo della Natura e dell'Uomo.

Per una panoramica sulle attività dei Musei e per rimanere aggiornati sugli eventi che vengono organizzati il sito [www.musei.unipd.it](http://www.musei.unipd.it) è sempre in costante revisione e implementazione, al fine di dare sempre maggiore visibilità alle collezioni dei Musei e alle attività svolte.

### Gli studi storici

Questo ambito di intervento prevede la realizzazione di numerosi prodotti editoriali, per adulti e ragazzi: la collana di alta divulgazione sarà il frutto di otto progetti di ricerca, affidati a giovani ricercatori dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo e vedrà la luce prevedibilmente nel 2021; le collane dedicate ai lettori più giovani hanno invece già preso il via.

### Progetti di ricerca

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 23 febbraio 2018, ha approvato il finanziamento di otto progetti di ricerca volti alla pubblicazione di una nuova collana editoriale sui diversi aspetti della lunga storia dell'Ateneo. Gli otto progetti sono il risultato di un lavoro complesso di condivisione di proposte scientifiche presentate nel corso del 2017 da Centri e Dipartimenti dell'Ateneo in risposta alle sollecitazioni pervenute dalla "Commissione Bo 2022" della precedente amministrazione, e definite dall'attuale board "Bo 2022". I fondi sono stati trasferiti alle strutture coinvolte (CSUP, DiSSGeA, DiSLL, DBC, DFA, FiSPPA, CSC e CASREC), che hanno a loro volta provveduto a bandire gli assegni di ricerca necessari e a redigere un piano di lavoro definitivo. I primi assegnisti hanno preso servizio tra l'estate e l'autunno 2018; i rimanenti prenderanno servizio invece nei primi mesi del 2019. Dello stato di avanzamento dell'intero progetto è stata data dettagliata comunicazione al CdA del 18 dicembre 2018.

### **Piano editoriale per bambini e ragazzi**

Per le iniziative editoriali dedicate ai più giovani, il board “Bo 2022” ha scelto di realizzare due diverse collane di otto volumi ciascuna dedicate rispettivamente alla storia generale dell'Ateneo e ai temi scientifici e alla storia dell'Orto botanico di Padova Patrimonio UNESCO. L'indagine di mercato iniziata a fine 2017 ha portato a individuare due editori specializzati con cui realizzare le due collane. Entrambi gli editori selezionati garantiscono la diffusione nazionale e la massima qualità dei loro prodotti; entrambi hanno ricevuto premi e riconoscimenti per le loro pubblicazioni e occupano una posizione di assoluto rilievo nel panorama nazionale dell'editoria per l'infanzia e per ragazzi, sia generalista sia scientifica. Entrambe le collane sono già state presentate ufficialmente al pubblico il 31 maggio 2018, durante la cerimonia di premiazione della Call for Ideas 2022. La prima collana a prendere il via è “Storie libere”, collana di narrativa illustrata realizzata con Carthusia Editore (Milano) e dedicata ai ragazzi tra i 9 e i 13 anni. Il primo volume, uscito il 22 novembre 2018, con una tiratura di 2.000 copie, è “Noi, Galileo e la Luna”, di Sabina Colloredo con illustrazioni di Sonia Maria Luce Possentini. Il prossimo volume, previsto per la primavera 2019, sarà dedicato a Milla Baldo Ceolin. La seconda collana, “I libri dell'Orto”, realizzata con Editoriale Scienza (Trieste) e dedicata a bambini dai 4 ai 12 anni e, vedrà la luce a primavera 2019 con la pubblicazione dei primi due titoli.

### **Le azioni di comunicazione**

Il terzo ambito di intervento previsto dal progetto approvato dal CdA prevede numerose e diverse iniziative di comunicazione, azioni verso il territorio, azioni di fundraising. In attesa del prossimo lancio comunicativo di Bo 2022, della pubblicazione del sito e dell'avvio degli eventi collegati alle celebrazioni dell'Ottocentenario, nel corso del 2018 hanno preso forma le prime azioni rivolte alla comunità universitaria e al territorio.

### **Logo 800**

Nell'autunno 2018 l'Ufficio Comunicazione ha lavorato all'ideazione del logo ufficiale per gli 800 anni, sotto la direzione artistica di Annamaria Testa. Il logo è stato presentato al Rettore e alla squadra di governo il 3 dicembre 2018.

### **Restauro della Sala dei Quaranta**

Il progetto di restauro dei ritratti di studenti stranieri illustri, conservati nella Sala dei Quaranta a Palazzo del Bo, era nato inizialmente in seno all'Associazione Alumni. Nella fase di avvio del progetto sono però emersi i vincoli legati dell'affidamento del servizio di restauro secondo il vigente codice degli appalti e di gestione dei fondi raccolti con attività di fundraising da parte dell'Associazione. L'Ateneo ha quindi deciso di fare proprio il progetto e farsi carico del costo del restauro. Sala dei Quaranta diventerà quindi uno dei progetti principali su cui si concentreranno le azioni dell'Ufficio Fundraising; contestualmente, l'Ufficio Gare sta lavorando per predisporre la gara per l'affidamento del servizio di restauro, in accordo con la prorettrice Giovanna Valenzano.

### **Oselle d'artista**

Con il consueto sostegno dell'Associazione Amici dell'Università di Padova, l'Ateneo ha scelto di dare nuovo slancio alla tradizione delle Oselle, il tradizionale dono natalizio del Rettore al corpo docente, e realizzare una serie speciale di Oselle da collezione nel quinquennio 2018-2022, dedicate a cinque temi portanti dell'identità culturale dell'Ateneo. Le Oselle 2018, dedicate a Galileo e alla nascita del metodo scientifico, sono state create da Laura De Santillana, artista e designer riconosciuta nel mondo, della dinastia vetraria Venini.

### **Premio di studio intitolato a “Elena Lucrezia Cornaro Piscopia”**

Le Associazioni Amici e Alumni dell'Università di Padova, insieme a Solgar Italia Multinutrient S.p.A., in accordo con la prorettrice Annalisa Oboe, sostengono un premio di studio intitolato alla prima donna laureata al mondo, per riscoprire e valorizzare la presenza femminile in Università raccontando il contributo

autorevole dato dalle donne all'Ateneo in ogni ambito scientifico-disciplinare. Il Premio è stato presentato al pubblico il 25 giugno 2018.

### Promozione nel territorio delle iniziative per Bo 2022

Con decreto del Direttore Generale, a gennaio 2018 è stato stipulato un contratto con una società Action srl per azioni di fundraising e promozione di Bo2022 sul territorio. Attraverso periodici incontri, si è giunti a definire i rispettivi ambiti di intervento di Action srl e Ufficio Fundraising; si è progressivamente affinato un programma di attività volte a coinvolgere segmenti di pubblico meno raggiungibili dall'Ateneo, in particolare le associazioni di categoria sul territorio. È stato dato mandato quindi ad Action di profilare i possibili target delle azioni di promozione e di organizzare alcuni incontri a partire dalla primavera 2019.

### Protocollo d'intesa con il Comune di Abano Terme

A seguito della lettera d'intenti siglata ad Abano nell'ottobre 2017 dal Rettore e dal Sindaco Barbierato, è stato elaborato un protocollo d'intesa, approvato dal CdA il 23 febbraio 2018. Il protocollo comprende azioni di reciproca promozione e attività legate alle scuole e all'Orto botanico. Dopo una serie di incontri di coordinamento, si è arrivati alla definizione di precise attività, a cura dell'Ufficio Eventi permanenti. Queste riguardano lo sviluppo di un exhibit interattivo in Orto botanico dedicato al termalismo e alla biodiversità dei colli Euganei, conferenze-spettacolo nelle scuole, attività per l'alternanza scuola-lavoro, esposizione di materiale promozionale dell'Ateneo negli hotel e nei luoghi turistici di Abano, con particolare riferimento agli eventi futuri connessi alle celebrazioni dell'Ottocentenario.

### Visite guidate all'Orto Botanico e a Villa Revedin Bolasco

La gestione delle visite all'Orto Botanico e a Villa Revedin Bolasco, gode già di una strutturazione consolidata, sia per le modalità di prenotazione, tramite Call centre con numero telefonico dedicato attivo tutti i giorni, che per le modalità di erogazione dei servizi. Attualmente sia il servizio di Call centre, gestito dall'Ufficio Public engagement, che il servizio di visite guidate per l'Orto Botanico e Parco Villa Revedin Bolasco si avvale del personale di due cooperative. Nella seduta del CdA del 17 aprile 2018 sono state stabilite nuove tariffe d'ingresso e tariffe di guida. Nell'anno 2018 presso l'Orto botanico si sono svolti inoltre 195 laboratori didattici.

Tabella 4.48 Numero di visitatori dell' Orto Botanico e di Villa Revedin Bolasco

	2017	2018
<b>n. Visite Orto Botanico</b>	180.026	177.084
<b>n. Visite Villa Revedin Bolasco*</b>	1.435	10.875
<b>Totale</b>	<b>181.461</b>	<b>187.959</b>

\*Il numero degli ingressi di Villa Bolasco è da considerare per alcuni periodi dell'anno ed esattamente: dal 01/01 al 04/03, dal 31/03 al 02/04, il 25/04, dal 01/05 fino al 25/11 solo nel fine settimana e nei giorni festivi. Gli ingressi a Villa Bolasco sono gratuiti e il periodo di apertura è da aprile a ottobre, con aperture straordinarie concordate.

### Visite guidate Palazzo Bo e Sala dei Giganti

Fra gli spazi e gli ambienti che l'Università di Padova mette a disposizione di studenti, docenti, ospiti, dipendenti e turisti occupa un posto di sicuro rilievo Palazzo Bo.

Il Bo, sede storica dell'Ateneo, è fruibile da parte dei vari visitatori con un percorso di visita guidata che permette di percorrere i luoghi salienti del Palazzo, come il cortile antico, l'aula magna, la sala dei quaranta con la cattedra di Galileo, il teatro anatomico, l'aula di medicina.

Le sempre maggiori richieste di visita, la necessità di contemperare le esigenze turistiche con la viva operosità accademica del palazzo, l'esigenza di migliorare il servizio di visita guidata al Bo a partire da una sistematica programmazione che - come tale - non può prescindere da un idoneo servizio di prenotazione delle visite stesse, ha comportato la messa in opera di aggiustamenti, modifiche e revisioni del servizio.

Infatti nel corso del 2018, il servizio di visite guidate organizzate presso Palazzo Bo e Sala dei Giganti a Palazzo Liviano, anche a seguito della riorganizzazione, è stato rivisitato nel suo complesso. Le sedi sono state dotate di una postazione di biglietteria informatizzata ed è stato implementato il servizio di prenotazione telefonica tramite Call Centre. La biglietteria di Palazzo Bo, a partire da settembre 2018, ha trovato una collocazione più funzionale in sinergia con l'adiacente UPstore, con l'Ufficio Relazioni con il Pubblico e il nuovo infopoint. Il numero dei turni di visita giornalieri presso Palazzo Bo è raddoppiato prevedendo ben 44 turni di visita settimanali (22 in lingua italiana e 22 in lingua inglese).

La quantificazione delle presenze effettive e non più stimate, grazie all'utilizzo del gestionale, ha evidenziato per il 2018 un incremento del 6,5% rispetto all'anno precedente, come riportato in Tabella 4.49.

Nella seduta del CdA del 17 aprile 2018 sono state stabilite nuove tariffe d'ingresso, mantenendo comunque la gratuità per studenti e studentesse e tutto il personale, e aggiungendo ulteriori gratuità e riduzioni per favorire l'accesso alle famiglie, alle persone con disabilità, bambini, Studiosi senior e Senior di Ateneo.

Tabella 4.49 Numero di presenze a Palazzo Bo e Sala dei Giganti

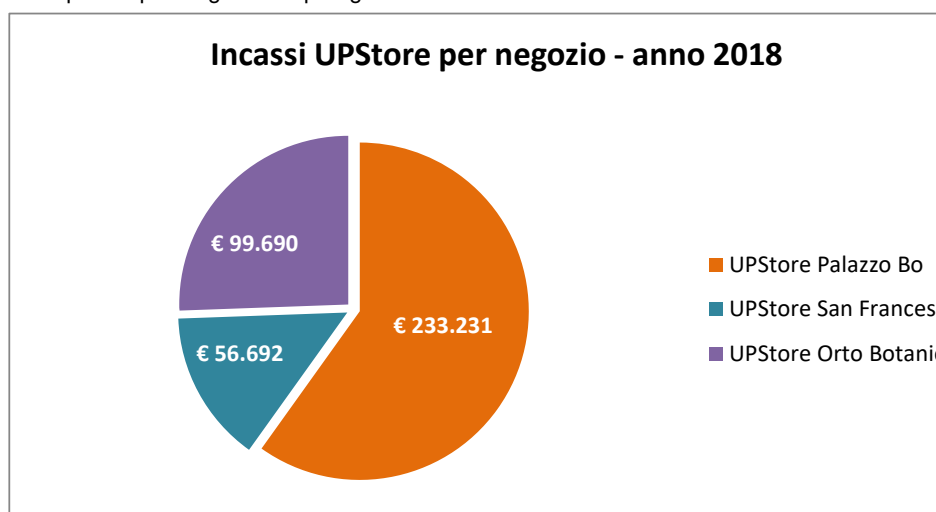
	2017	2018	Incremento %
<b>n. presenze Palazzo Bo e Sala dei Giganti a Palazzo Liviano</b>	45.691	48.664	6.5%

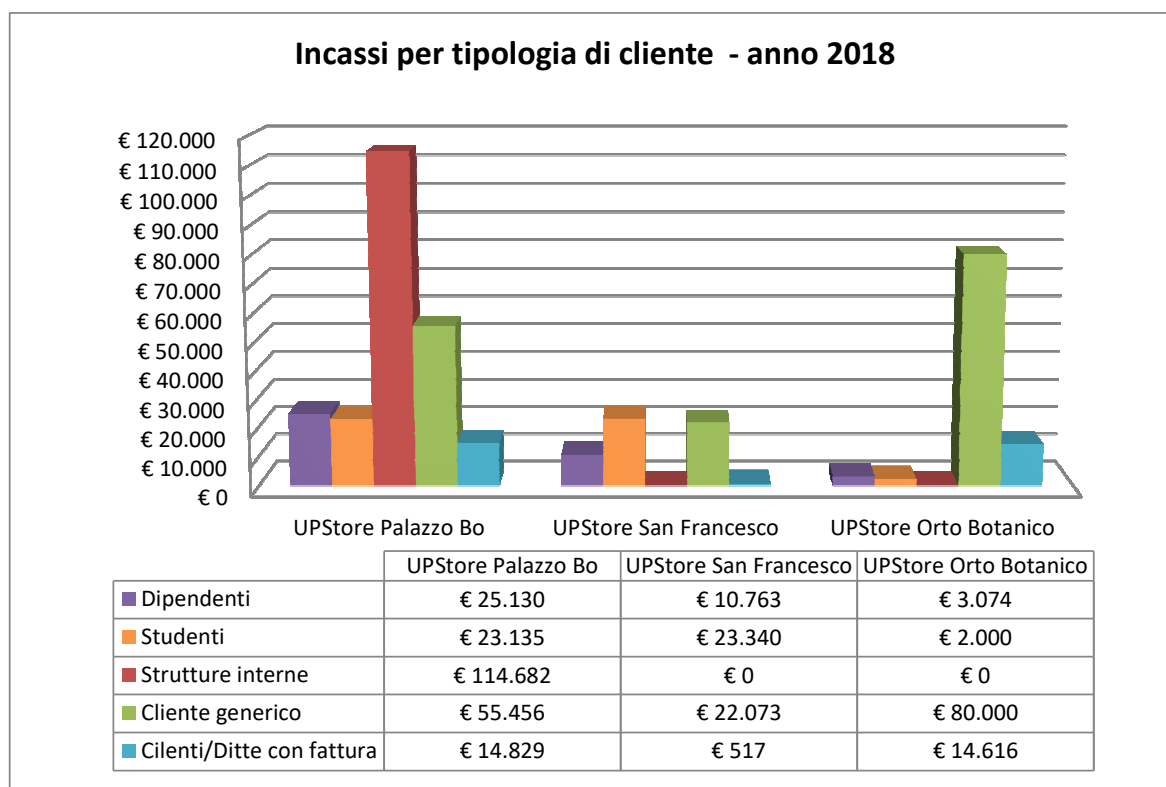
Nell'ottica di miglioramento del servizio di visite guidate sono stati formati gli accompagnatori dei gruppi (sia il personale dell'università che quello della cooperativa, i volontari del servizio civile, gli stagisti, gli studenti 200 ore); è stato ampliato il percorso di visita, comprendendo anche la parte novecentesca di Palazzo Bo, ed è stata data maggiore visibilità alla pagina dedicata alle visite guidate sul sito di Ateneo, è stato inoltre rivisto il precedente divieto di scattare foto, concedendo la possibilità di riprese fotografiche ad uso strettamente personale, senza utilizzo di flash. Inoltre in ottica maggiormente inclusiva sono stati resi accessibili i percorsi e sono state effettuate visite anche in LIS (lingua dei segni italiana).

L'Ufficio Fundraising ha la gestione delle attività dei negozi UPstore. L'UPstore è il negozio di merchandising dell'Università di Padova, ideato e realizzato per far conoscere e condividere con gli studenti, i dipendenti (personale amministrativo e docenti) e i visitatori la storia e le tradizioni che hanno reso famosa l'Università di Padova a livello internazionale attraverso articoli e oggetti che ne promuovono l'immagine e il valore culturale. UPstore ha attualmente **tre punti vendita**: il negozio all'interno di Palazzo Bo, il Bookshop all'Orto botanico e un negozio all'esterno di Palazzo Bo ma in una via adiacente. È inoltre possibile effettuare acquisti on-line tramite il sito.

Nel 2018 si è proceduto al restyling del punto vendita UPstore a Palazzo Bo per far collocare la biglietteria e lo sportello URP in uno spazio comunicante al negozio.

Grafico 4.16 Incassi Upstore per negozio e tipologia di cliente – anno 2018





L'Ufficio Fundraising si è fatto promotore di varie iniziative, implementando anche il sito con un link dedicato a Sostieni UNIPD, dove si spiega come e perché donare all'Università di Padova.

### Altre iniziative: wellness, sport e benessere per dipendenti e studentesse e studenti

L'anno 2018 ha rappresentato un anno di consolidamento dei progetti di Benessere e Sport dell'Ateneo di Padova rivolti a tutto il personale docente e di ricerca, dirigente e tecnico amministrativo, assegniste/i e dottorande/i.

Il ricco programma proposto dall'Ateneo durante l'anno in tema di wellness, sport e benessere ha previsto 5 progetti ("Yoga e Benessere in Ateneo", "Tai Chi Chuan e Benessere in Ateneo", "Mindfulness e Benessere in Ateneo", "Dipartimentiadi" e lo "University Corporate Wellness Service") e 3 eventi pubblici aperti a universitari e a tutta la cittadinanza, che si sono svolti nella magnifica cornice dell'Orto Botanico:

- 21 Giugno – Giornata Internazionale dello Yoga;
- 12 Luglio – Giornata aperta di Tai Chi Chuan;
- 21 Settembre – Giornata Internazionale della Pace.

I progetti rivolti al personale hanno coinvolto più di 1.200 persone nell'anno 2018, sono stati offerti gratuitamente, prevedendo solo la copertura assicurativa.

Nel dettaglio, sono state svolte due edizioni del corso di **"Yoga e Benessere in Ateneo"** a cui hanno partecipato 73 dipendenti tra il personale docente e di ricerca, dirigente e tecnico amministrativo, assegniste/i e dottorande/i, di cui il 90% donne e il 10% uomini. L'obiettivo del corso è stato valorizzare gli aspetti legati al benessere psico-fisico e al miglioramento della qualità di vita del personale dell'Ateneo di Padova attraverso pratiche per sciogliere le tensioni, imparare a respirare correttamente, aumentando così la vitalità, il benessere generale e la capacità di gestire gli stati d'animo e lo stress.

Il 21 giugno 2018 si è tenuta la **"Giornata internazionale dello Yoga"**, che ha visto la partecipazione di 242 persone, presso l'area esterna dell'Orto Botanico di Padova con l'obiettivo di offrire un'esperienza pubblica di Yoga per celebrare la Giornata Internazionale dello Yoga.

Il 21 settembre 2018, per celebrare la “**Giornata Internazionale della Pace**”, è stata offerta a tutta la cittadinanza una lezione di yoga. L'evento si è tenuto nella Sala delle Colonne presso l'Orto Botanico, coinvolgendo più di 80 persone.

Nel 2018 sono state svolte due edizioni del corso di “**Tai Chi Chuan e Benessere in Ateneo**”, parallelamente in due diverse sedi: **zona Agripolis** e **zona Portello**. L'obiettivo del corso è stato valorizzare gli aspetti legati al benessere psico-fisico ed al miglioramento della qualità di vita delle/i dipendenti dell'Ateneo di Padova, attraverso un percorso orientato all'integrazione consapevole di corpo-mente-spirito ed ambiente grazie allo studio e alla pratica dell'arte cinese del Tai Chi Chuan, al fine di avviare la possibilità di accrescere il benessere psicofisico dei partecipanti favorendo relax e autocontrollo. Complessivamente, hanno partecipato 135 persone tra il personale docente e di ricerca, dirigente e tecnico amministrativo, assegniste/i e dottorande/i, di cui l'80% donne e il 20% uomini.

Il 12 luglio 2018 si è tenuta la “**Giornata aperta di Tai Chi Chuan**” presso l'area esterna dell'Orto Botanico di Padova, coinvolgendo 186 persone. L'obiettivo dell'evento è stato quello di avvicinare tutta la cittadinanza a questa pratica millenaria.

Nel 2018 è partito, in forma sperimentale, un corso di “**Mindfulness e Benessere in Ateneo**”, di cui sono state svolte due edizioni. L'obiettivo del corso è stato valorizzare gli aspetti legati al benessere psico-fisico e al miglioramento della qualità di vita delle/i dipendenti dell'Ateneo di Padova, attraverso la pratica di consapevolezza denominata *Mindfulness* e finalizzata a ridurre lo stress. Complessivamente hanno partecipato 62 persone, di cui il 90% donne e il 10% uomini.

Il 18 e il 19 maggio 2018 si è tenuta la terza edizione delle “**Dipartimentiadi**”. Sono stati organizzati tornei di Volley, Calcio a 5 e Basket, cui hanno partecipato 380 dipendenti dell'Ateneo e sono stati coinvolti complessivamente 29 Dipartimenti e l'Amministrazione Centrale.

Nel 2018 è stato riconfermato il servizio “**University Corporate Wellness**”, attivato nel 2017, presso il Dipartimento di Scienze Biomediche, con l'obiettivo di sviluppare specifiche azioni rivolte alla salute e al miglioramento delle condizioni fisiche delle dipendenti e dei dipendenti dell'Ateneo attraverso consulenze per la prevenzione delle patologie legate alla sedentarietà e per il miglioramento della condizione fisica. Molteplici sono infatti gli effetti positivi dei programmi di corporate wellness, ravvisabili sia sulla salute che sulla socialità e sulla gestione dello stress. L'iniziativa, che risulta essere un “unicum” all'interno del panorama delle Università Italiane, ha avuto una risposta da parte del personale superiore alle aspettative per cui si stanno programmando altre attività, come sessioni di spiegazione degli esercizi e di monitoraggio delle attività.

Per quanto riguarda le iniziative rivolte a tutte le studentesse e gli studenti dell'Ateneo l'anno 2018 ha rappresentato un anno di consolidamento ed un ulteriore sviluppo dei progetti di Benessere e Sport.

Il ricco programma proposto dall'Ateneo durante l'anno in tema di wellness, sport e benessere ha previsto 4 progetti (il Programma per la doppia carriera Studente-Atleta, la Lion Cup, 1001 Vela Cup e EduChef).

Per la realizzazione dei progetti, nel 2018 l'Università di Padova ha collaborato complessivamente con 10 realtà territoriali tra Enti, Università e Associazioni<sup>18</sup>.

Per quanto riguarda il **Programma per la doppia-carriera studente atleta**, 39 studentesse e studenti dell'Università degli Studi di Padova hanno usufruito di tale opportunità. Il tema della doppia carriera, recentemente riconfermato tra le priorità dell'Unione Europea, è nato dall'interesse da parte dell'Ateneo, per percorsi che permettano di conciliare l'alta performance sportiva con la formazione universitaria. Lo scopo che la Comunità Europea si è posta fin da subito (Poznan, 09/2012), è stato quello di ottimizzare sia l'impegno sportivo che l'impegno formativo della studentessa e dello studente-atleta, per favorire un

<sup>18</sup> In particolare: Università Ca' Foscari, Iuav di Venezia, Canottieri Padova, Associazione Ricreativa Culturale e Sportiva ARCS, Circolo Vela Sicilia, Università di Palermo, Ascom Padova Spa, Fairtrade Italia s.c., Coop Alleanza 3.0 s.c., Digitail Srl (Easy Coop)



inserimento lavorativo futuro dopo la carriera sportiva. Attraverso una sinergica collaborazione tra le istituzioni è infatti possibile iniziare a delineare anche in Italia, così come avviene già in altri Paesi, dei percorsi formativi flessibili che permettano di andare incontro alle necessità della studentessa e dello studente-atleta. L'Ateneo di Padova ravvisa già da tempo una forte e prestigiosa presenza di giovani studentesse e studenti iscritte/i ai corsi di laurea, che contemporaneamente alla carriera universitaria, portano avanti anche una carriera agonistica di rilievo nazionale e internazionale.

Nel 2018 l'Università di Padova ha aderito a due importanti reti: EAS (**EUROPEAN ATHLETE STUDENT**), rete attiva dal 2004 che connette istituzioni impegnate nel creare e fornire opportunità di conciliazione tra la carriera sportiva agonistica e il conseguimento di un titolo superiore di studio; UNISPORT, che nasce con l'obiettivo di valorizzare le potenzialità dello sport universitario come strumento efficace e trasversale di formazione, ricerca, innovazione e di miglioramento del benessere e dell'esperienza universitaria in generale

Il 19 maggio 2018 l'equipaggio di dragon boat di rappresentanza dell'Università degli Studi di Padova ha partecipato alla manifestazione sportiva studentesca "**Dragon Boat University Championship – 3<sup>rd</sup> Lion Cup**" presso l'Arsenale di Venezia. La competizione universitaria internazionale organizzata da Università Ca' Foscari Venezia e Università luav di Venezia con la collaborazione del Cus Venezia, ha come obiettivo quello di avvicinare i giovani al mondo dello sport e in particolare del Dragon Boat, una disciplina remiera diffusa in tutto il mondo che combina tecnica, agonismo e spirito di squadra.

L'Ateneo patavino ha raccolto 52 manifestazioni di interesse da parte delle studentesse e degli studenti e ha quindi partecipato con due imbarcazioni per un totale di 25 persone tra le studentesse e studenti dell'Università degli Studi di Padova (e 3 esterni) di cui:

- il 40% donne e il 60% uomini;
- l'89% è iscritto ai corsi di Laurea (di cui uno studente Erasmus) e l'11% esterni;
- provenienti da 20 Corsi di Laurea.

La rappresentanza padovana si è guadagnata un ottimo secondo posto, alle spalle della squadra composta dalle due università veneziane.

Dal 21 al 23 settembre 2018 l'equipaggio di velisti di rappresentanza dell'Università degli Studi di Padova ha partecipato alla manifestazione sportiva studentesca "**Trofeo 1001 Vela Cup**" presso il Golfo di Mondello (PA). Si tratta di una manifestazione velica per studenti universitari che prevede la costruzione, sperimentazione e prova in mare di skiff, derive acrobatiche a vela di 4.60 metri di lunghezza costruite almeno per il 70% in materiali naturali e condotte da due persone di equipaggio.

Complessivamente, sono state coinvolte 25 persone tra le studentesse e studenti dell'Università (per l'82% uomini e per il 12% donne) che hanno portato a casa un buon terzo posto.

Dal 12 novembre al 7 dicembre 2018 si è svolta la seconda edizione di "**Educhef**", un percorso alimentare finalizzato alla promozione di stili di vita orientati al benessere e al consumo responsabile. Il progetto rappresenta un'esperienza unica nel suo genere.

Le lezioni si sono tenute in orario serale presso i laboratori di cucina messi a disposizione da Ascom Servizi Padova S.p.A, che ha partecipato in veste di partner insieme anche a Coop Alleanza 3.0 s.c., Digitail Srl s.c. e Fairtrade Italia s.c.

Ogni corso di cucina, per un totale di quattro edizioni uguali, ha previsto cinque appuntamenti settimanali serali, per un totale complessivo di 16,5 ore formative per ciascun corso e sessantasei ore complessive per il progetto. Complessivamente, al progetto hanno partecipato 64 tra studentesse e studenti fuori sede iscritte/i al primo anno delle lauree triennali, a ciclo unico e magistrali dell'Ateneo di Padova, provenienti da 40 Corsi di Laurea. Di questi:

- il 75% sono donne e il 25% uomini;

- l'8% proviene dalla Regione Veneto, il 78% da altre regioni d'Italia e il 14% dall'estero.

Accanto ai principi basilari di una corretta alimentazione in questa edizione particolare attenzione è stata posta sugli aspetti relativi alle filiere sostenibili e agli acquisiti responsabili. Il progetto ha avuto una copertura mediatica molto elevata grazie anche all'intervento di Rai Parlamento che ha dedicato a EduChef uno spazio all'interno della trasmissione Spazio Libero.

### UniPadova sostenibile e gli impegni per lo sviluppo sostenibile 2017-2018



L'Università di Padova ha creato e promosso a partire da fine 2017 il progetto "UniPadova Sostenibile" quale contenitore e catalizzatore di iniziative finalizzate ad una cultura della sostenibilità. Il progetto si propone da un lato di coordinare e dare visibilità a tutte le azioni dell'Ateneo in tema di sviluppo sostenibile, di coinvolgere l'intera comunità universitaria, da studenti e personale sino agli organi di governo; dall'altro favorisce e sostiene l'avvio di nuove iniziative, lo sviluppo e l'implementazione di buone pratiche, facendosi promotore di uno sviluppo sostenibile declinato nei suoi tre ambiti principali: sviluppo economico, inclusione e parità di genere, salvaguardia dell'ambiente.

Il 2018 ha visto da un lato la declinazione delle politiche di sostenibilità in obiettivi operativi assegnati alle dirigenti e ai dirigenti e integrati nel Piano Integrato della Performance 2018-2020<sup>19</sup>, e dall'altro la definizione di un piano a lungo termine, la Carta degli Impegni di Sostenibilità 2018-2022<sup>20</sup>, in grado di orientare la programmazione e la pianificazione dell'Ateneo. La Carta degli Impegni si articola in cinque linee di azione che si applicano ai diversi ambiti nei quali si esplica la sostenibilità ambientale, sociale ed economica (risorse, ambiente ed energia, mobilità e trasporti, benessere, inclusione, pari opportunità, educazione) e ad ambiti trasversali quali l'adesione alle reti nazionali e internazionali, la ricerca, la valorizzazione del patrimonio culturale, la condivisione di saperi e buone pratiche con il territorio, la comunicazione, il monitoraggio e la rendicontazione.

La Carta degli Impegni è stata presentata alla comunità universitaria e alla cittadinanza il 19 giugno 2018 in occasione di un evento dal titolo "Sviluppo sostenibile tra scienza e arte"<sup>21</sup>, che ha visto in apertura un intervento di Carlo Carraro, professore ordinario di Economia ambientale dell'Università Ca' Foscari di Venezia, già rettore, e vice presidente WGIII-IPCC. A seguire sono state presentate al pubblico due installazioni dell'artista Gianandrea Gazzola, la cui esposizione è stata realizzata in collaborazione con Arte Sella.

Nel 2018 l'Università di Padova ha partecipato al Festival dello Sviluppo Sostenibile, promosso da ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), a cui la stessa Università aderisce attraverso la RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile). In questa occasione, l'Ateneo ha coinvolto nell'ideazione del palinsesto tutta la comunità universitaria (studentesse e studenti, docenti, dottorande e dottorandi, personale) raccogliendo proposte che hanno portato alla realizzazione di 23 eventi in quattro settimane (dal 16 maggio all'8 giugno) tra i quali conferenze, incontri, laboratori e workshop<sup>22</sup>. Il Festival si è chiuso con l'evento "Allarme blu. Oceani: il futuro da salvare"<sup>23</sup>, che ha visto confrontarsi docenti e ricercatori, sia dell'Ateneo che di altre Università, sul tema dell'inquinamento da plastica degli oceani. Ospite della giornata è stato Alex Bellini, esploratore impegnato in traversate oceaniche a remi con l'obiettivo di sensibilizzare l'opinione pubblica sul tema.

Il Festival è stato anche occasione per presentare alla comunità universitaria e alla cittadinanza i risultati dell'indagine sugli spostamenti casa - lavoro di studentesse e studenti e personale, effettuata con l'obiettivo di monitorare le abitudini e le necessità di mobilità di chi studia e lavora in Ateneo per poi definire politiche in

<sup>19</sup> <https://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>

<sup>20</sup> La Carta degli Impegni di Sostenibilità è stata approvata con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 172 del 19 giugno 2018 <https://www.unipd.it/carta-impegni-sostenibilita>.

<sup>21</sup> <https://ilbolive.unipd.it/it/lo-sviluppo-sostenibile-scienza-arte>

<sup>22</sup> <https://www.unipd.it/sostenibile/festival-sviluppo-sostenibile>

<sup>23</sup> <https://ilbolive.unipd.it/it/allarme-blu-futuro-oceani-nostre-mani>

favore di una mobilità più sostenibile e più vicina alle esigenze delle persone. Gli esiti di questa indagine, che ha coinvolto 2.000 dipendenti, tra docenti e personale tecnico amministrativo, e più di 13.000 studenti, sono stati discussi il 30 maggio nell'ambito dell'evento "Mobilità sostenibile: idee per la città di Padova"<sup>24</sup>, che ha visto la partecipazione del vicesindaco di Padova Arturo Lorenzoni e di Jorge Pinho de Sousa, docente all'Universidade do Porto e sono stati pubblicati su Il Bo Live.<sup>25</sup>

L'investimento dell'Ateneo sulla sostenibilità dell'ultimo biennio ha avuto riscontro nei risultati dell'edizione 2018 di GreenMetric, il ranking promosso dall'Università dell'Indonesia. L'Università di Padova ha infatti fatto registrare un miglioramento in termini di posizionamento complessivo – risalendo di 52 posizioni nonostante la partecipazione di 100 atenei in più rispetto al 2017 – e segnando una significativa inversione di tendenza rispetto alle ultime 3 edizioni della classifica.

### Servizio Civile

Il Servizio Civile, istituito nel 2001, sta subendo un'importante cambiamento a seguito della nuova Legge (D.Lgs n. 40/2017) che determinerà la sostituzione del Servizio Civile Nazionale con il Servizio Civile Universale.

Tale cambiamento fonda le radici sulle finalità degli artt. 2, 4 e 52 della Costituzione, sottolineando il forte valore sociale di tale esperienza. Infatti, ogni progetto di Servizio Civile è tale nella misura in cui riesce a contenere obiettivi di rilevanza sociale, prevedendo due tipologie di formazione. La prima è la formazione generale che ha sia lo scopo di sensibilizzare le giovani generazioni sulla storia del servizio civile, sia la finalità di educare alla cittadinanza attiva. Così facendo ogni giovane può responsabilizzarsi sul contributo che può apportare alla propria comunità di riferimento in qualità di cittadina/o attiva/o. L'altra formazione riguarda la specificità dei progetti ed è specifica, per cui in rapporto alla tipologia di progetto sono erogati contenuti e conoscenze che caratterizzano quel tipo di attività.

Il Servizio Civile rientra fra le attività di terza missione ed ha un forte impatto sul territorio poiché, in Ateneo, oltre a gestire i progetti che si svolgono all'interno delle proprie strutture, vengono seguiti anche diversi progetti per molte realtà del territorio, attraverso la stipula di accordi di partenariato. Ad oggi gli enti coinvolti tra comuni, enti privati ed associazioni sono 17 e i progetti spaziano dai servizi per le biblioteche e i servizi sociali dei comuni, alla diffusione, tutela e valorizzazione dei beni culturali per i musei, ed enti privati. Infatti, nel 2018, sono stati attivati 13 progetti di Servizio Civile Nazionale che hanno interessato, oltre alle sedi di ateneo, 9 enti partner e che hanno coinvolto complessivamente 91 volontarie e volontari. L'Ateneo gestisce anche il Servizio Civile Regionale e, nel 2018, sono state avviate le selezioni per 15 giovani da coinvolgere in 6 progetti che sono stati avviati a gennaio 2019.

#### 4.4.2. La valorizzazione del patrimonio culturale dell'ateneo

Per quanto riguarda il Sistema Bibliotecario si segnala che attualmente non esiste in Italia un quadro di riferimento formale che aiuti a definire il ruolo che le biblioteche accademiche svolgono nella cornice della Terza missione. L'ANVUR ha deciso di non inserire le biblioteche (e gli archivi) tra gli indicatori prescelti per la valutazione nazionale della Terza missione in una visione molto tradizionale e non allineata con la complessa realtà delle biblioteche accademiche contemporanee. Allo scopo di aprire una riflessione sui contributi che le biblioteche accademiche stanno portando alla Terza missione il Sistema Bibliotecario di Ateneo ha organizzato uno Workshop "Terza missione e Citizen science, nuovi ruoli per le biblioteche accademiche verso la Scienza Aperta" L'incontro si è svolto presso l'Auditorium dell'Orto Botanico lo scorso 17 settembre ed ha visto la partecipazione di rappresentanti delle Università di Vienna, Oxford, Bologna, Torino, Roma Sapienza, Firenze, Napoli Parthenope, Milano Statale, Politecnico di Milano. Sotto il profilo operativo si è deciso di rivedere l'elenco delle attività delle biblioteche censite nel progetto Good Practice

<sup>24</sup> <https://ilbolive.unipd.it/mobilita-sostenibile-idee-citta>

<sup>25</sup> <https://ilbolive.unipd.it/news/indagine-spostamento-padova-mobilit%C3%A0-urbana>

coordinato dal Politecnico, allo scopo di rilevare in modo sistematico i contributi delle biblioteche nell'ambito della terza missione.

In ogni caso il Sistema Bibliotecario ha moltiplicato le attività e le iniziative iscrivibili in tale ambito, focalizzandole essenzialmente su tre driver: lo sviluppo e la valorizzazione del patrimonio culturale; il supporto al paradigma Open Science; l'impegno pubblico.

L'obiettivo strategico "Valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale posseduto dall'Ateneo" è stato perseguito agendo su più piani: quello della puntuale realizzazione di quanto previsto dagli obiettivi operativi 2018 e quello di una visione più di prospettiva collegata allo sviluppo tecnologico finalizzato alla messa a punto un "ecosistema dei beni culturali". Ovvero attraverso l'interoperabilità tra SigecWeb la piattaforma per la catalogazione dei beni adottata dal Sistema Museale, Phaidra la piattaforma finalizzata alla conservazione a lungo termine degli oggetti digitali gestita dal CAB che potrebbe fungere anche da catalogo per la consultazione da parte del pubblico delle schede immesse in SigecWeb e Movio un kit open source per la realizzazione di Mostre virtuali.

Phaidra rende fruibile attraverso la rete le immagini, arricchite da metadati descrittivi, delle collezioni museali dell'Ateneo (dipinti, mobili, sculture, arredi, strumenti). Nel corso del 2018 sono stati caricati nella piattaforma 67.955 oggetti digitali. La piattaforma ospita 46 collezioni di cui 22 sono di collezioni di strutture esterne al Sistema Bibliotecario. Si segnala la pubblicazione delle collezioni "Archivio di Pier Andrea Saccardo" e "Eredità culturale della scuola medica padovana". La pubblicazione di quest'ultima conclude un lavoro iniziato in coincidenza con il 500esimo anniversario della nascita di Andrea Vesalio (1514–1564). Di particolare interesse la possibilità di consultare on line il "De cauteriis" Libro de le experientie che fa el cauterio del fuocho ne corpi humani"

Per quanto concerne le mostre virtuali, l'ottica è quella della valorizzazione delle collezioni presenti all'Università di Padova attraverso l'impiego delle moderne tecnologie e delle risorse sviluppate dall'Istituto centrale per il catalogo unico delle biblioteche italiane, ovvero attraverso il software open source Movio, un kit *open source* gratuito per la realizzazione di mostre virtuali online. Finora sono state realizzate mostre virtuali sulla storia della medicina e della farmacologia ("Medicamenta"), frutto del lavoro del dipartimento di Scienze del farmaco, sulle tavole parietali del dipartimento di Biologia ("La bellezza della biodiversità") e sulle collezioni fotografiche provenienti dall'Università di Padova, da Ca' Foscari e dallo IUAV di Venezia. Sono stati esibiti i volumi illustrati di maggior pregio conservati nella biblioteca dell'Orto botanico ne "L'illustrazione botanica", mentre la mostra dal titolo "Preistoria immaginata" è dedicata agli animali e ai paesaggi preistorici visti attraverso gli occhi degli studiosi del XIX e del XX secolo.

Le mostre realizzate e pubblicate nel 2018 sono:

- **"Giovanni Marsili: la biblioteca del Prefetto dell'Orto botanico di Padova"**. La mostra fisica ha proposto due importanti novità: da un lato ha presentato per la prima volta al pubblico 63 volumi antichi, scelti fra i 2500 appartenuti a Giovanni Marsili (1727-1795), Prefetto dell'Orto Botanico, appassionato collezionista e studioso, dall'altro è stata l'occasione per riaprire temporaneamente al pubblico il magnifico Salone Dorigny di Palazzo Cavalli. La collaborazione tra Sistema Bibliotecario di Ateneo e Biblioteca Universitaria del Ministero dei Beni Culturali ha permesso di ricostruire virtualmente il fondo librario Marsili oggi conservato in parte nella Biblioteca dell'Orto Botanico dell'Ateneo e in parte nella Biblioteca Universitaria di Padova del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. La realizzazione della mostra ha sicuramente consolidato la partnership tra Sistema Bibliotecario di Ateneo e Biblioteca Universitaria e le sinergie con il Centro di Ateneo per i Musei. La versione virtuale della mostra consente inoltre di documentare in modo permanente i contenuti dell'esposizione e permette ai visitatori di sfogliare i libri esposti e di conoscere meglio Giovanni Marsili, la sua biblioteca e il suo tempo. La mostra è accessibile all'indirizzo [mostre.cab.unipd.it/marsili](http://mostre.cab.unipd.it/marsili). Si segnala che la mostra è stata progettata anche in funzione del Progetto di apertura per 100 giorni di Palazzo Cavalli dove è stata collocata per sfruttare alcune evidenti sinergie.

- **Antonio De Toni: un erudito o un giovane scienziato curioso di ogni aspetto della geologia** è una mostra virtuale realizzata in occasione dell'anniversario della Prima Guerra Mondiale per ricordare Antonio De Toni, prima studente e poi docente di geologia all'Università di Padova, caduto a pochi giorni dall'inizio del conflitto. La biblioteca di Geoscienze conserva le sue pubblicazioni, le carte geologiche, alcuni scritti di commemorazione e una scatola d'archivio con i taccuini di campagna, foto, appunti e schizzi dei fossili mentre il Museo di Geologia e Paleontologia conserva i campioni che aveva raccolto e studiato
- **"Giganti" in biblioteca Il percorso delle biblioteche a palazzo Liviano** realizzata in occasione dell'apertura della nuova Biblioteca di Scienze dell'Antichità Arte Musica Liviano. *La mostra virtuale segnala* un percorso ideale tra la prima biblioteca pubblica dell'Università collocata nella Sala dei Giganti nel 1632 e la nuova biblioteca di Scienze dell'Antichità Arte Musica Liviano.
- **MondoMorelli La Biblioteca di un intellettuale tra Ottocento e Novecento** realizzata dalla Biblioteca Universitaria con l'apporto di alcuni volontari del servizio civile e ospitata dal CAB. La mostra virtuale traccia il percorso del fondo Morelli professore di diritto costituzionale e di diritto amministrativo presso l'Università di Padova

Ogni mostra virtuale realizzata viene inserita nella pagina mostre virtuali del sito del Sistema Bibliotecario (all'indirizzo <http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/bd/mostre-virtuali> ) e nella pagina mostre realizzate del sito di Movio (<https://phaidra.cab.unipd.it/> ) e risulta accessibile da tutti attraverso la rete.

Nella Tabella 4.50 sono invece riassunti i dati principali del Sistema Bibliotecario di Ateneo, da cui si evince che il patrimonio informativo a disposizione degli utenti conta più di 2 Milioni di volumi disponibili, più di un milione di monografie, 61.662 periodici elettronici, 160.850 libri elettronici e 776 banche dati disciplinari. Per quanto riguarda gli spazi le biblioteche e i rispettivi punti di servizio sono aperti mediamente 56,7 ore la settimana e dispongono di 2.342 posti a sedere, di cui 32 dedicati a persone con disabilità, e 348 postazioni informatiche/attrezzate dedicate all'utenza.

Gli utenti esterni (ovvero tutti coloro che non rientrano fra gli utenti istituzionali dell'Ateneo e che siano maggiorenni) che hanno richiesto la tessera nel 2018 sono stati 1.449. Agli utenti esterni nel corso dell'anno sono stati prestati 11.415 volumi.

Le Convenzioni con istituzioni pubbliche e private del territorio sottoscritte dal CAB per l'utilizzo del Catalogo e dei servizi del Sistema Bibliotecario e attive nel 2018 sono state 15. I prestiti temporanei a Istituzioni esterne per esposizioni o mostre di volumi antichi sono stati 49.

Per quanto riguarda i servizi nel 2018 le biblioteche hanno fornito a prestito ai propri utenti più di 194.775 documenti. Sono inoltre stati organizzati corsi di formazione sull'uso dei servizi di biblioteca e sulle risorse bibliografiche in formato elettronico per un totale di 725 ore e a questi corsi hanno partecipato 3.718 utenti.

Tabella 4.50 Dati sul Sistema Bibliotecario di Ateneo - confronto triennio 2016-2018

DATI SU BIBLIOTECHE – SBA	2018	2017	2016
<b>Biblioteche (unità amministrative)</b>	20	29	30
<b>Punti di servizio</b>	36	40	44
<b>Ore medie di apertura settimanale delle biblioteche</b>	56,7	48,1	48,4
<b>Posti lettura nelle biblioteche</b>	2.342	2.431	2.370
<b>Postazioni dedicate ai disabili</b>	32	30	30
<b>Postazioni Informatiche per l'utenza</b>	348	372	395
<b>Prestiti agli utenti</b>	194.775	201.819	208.659
<b>Prestiti interbibliotecari (attivi e passivi)</b>	4.635	5.481	5.328
<b>Document delivery (attivi e passivi)</b>	12.495	13.301	15.518
<b>Ore di corsi di formazione all'utenza</b>	725	796	802

<b>Partecipanti ai corsi di formazione</b>	3.718	3.959	4.440
<b>Patrimonio librario stimato</b>	2.169.889	2.077.876	2.061.319
<b>Monografie</b>	1.512.010	1.490.212	1.475.708
<b>Abbonamenti a periodici cartacei</b>	3.090	3.413	4.154
<b>Periodici elettronici</b>	61.662	46.011	35.051
<b>Libri elettronici</b>	160.850	116.230	86.939
<b>Oggetti digitali caricati nell'anno in Phaidra*</b>	67.955	22.735	249.229
<b>Articoli scaricati dai periodici elettronici</b>	2.084.755	1.912.681	1.770.576
<b>Banche dati disciplinari</b>	776	822	770

\* *Phaidra (Permanent Hosting, Archiving and Indexing of Digital Resources and Assets) sistema di gestione e archiviazione a lungo termine degli oggetti digitali per la ricerca e per la didattica, mantenuto in collaborazione con l'Università di Vienna dal 2010.*

Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione su dati dal Report Tecnico CAB – dati 2018

Tra le attività intrinsecamente legate al contesto della ricerca ma che rivestono un certo interesse anche nell'ambito della terza missione perché legate al filone dell'open science, della citizen science e della divulgazione della conoscenza scientifica, ci sono le attività svolte dal CAB per l'accesso aperto delle pubblicazioni presenti nel deposito istituzionale Padua Research Archive (PRA). Nel 2018 sono stati analizzati 4.433 articoli depositati nel deposito istituzionale Padua Research Archive (PRA) e ne sono stati validati per l'Accesso aperto 1.454 (Riferimento: Banca dati Iris - articoli OA estratti e rilasciati a Uff. Ricerca e Qualità).

## 5. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE (DECRETO LEGISLATIVO N.150/2009)

### 5.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La Relazione Unica 2018 rappresenta un documento complesso che intende diffondere i dati e i risultati e rendicontare le attività svolte in corso d'anno in un'ottica di comunicazione, trasparenza e accountability.

La normativa della Pubblica Amministrazione pone particolare attenzione agli obblighi di trasparenza e comunicazione, e delinea in modo chiaro la necessità di illustrare le azioni intraprese e misurare i risultati conseguiti agli stakeholder interni ed esterni. L'Università di Padova ha quindi deciso, per il terzo anno, di rappresentare in una relazione unica sia i risultati ottenuti dall'Ateneo sulle attività di didattica, ricerca e trasferimento tecnologico, così come previsto dalla Legge n. 1/2009, sia illustrare i risultati raggiunti più specificamente nell'ambito della performance organizzativa e individuale, come previsto dal D.Lgs. n. 150/2009. Il decreto Legislativo n. 74/2017 ha introdotto novità importanti rispetto al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 modificando alcuni aspetti con l'obiettivo di migliorare la produttività del lavoro pubblico e garantire l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni. In particolare ha introdotto meccanismi di riconoscimento del merito e della premialità, norme per la razionalizzazione e l'integrazione dei sistemi di valutazione, la ridefinizione degli adempimenti in materia di programmazione e di coordinamento, anche temporale, della disciplina in materia di valutazione (e quindi del ciclo della performance) e controlli interni, intervenendo anche sulle tempistiche di pubblicazione, sui soggetti titolari delle funzioni di validazione e sui contenuti della Relazione Unica di Ateneo, sui meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance organizzativa e quella individuale e sui criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

La parte dedicata alla "Relazione sulla Performance" riveste particolare interesse e significato, in quanto collegata direttamente alla valutazione della performance organizzativa e individuale, secondo i principi delineati nei vari decreti e nel Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ateneo che è stato peraltro oggetto di profonda revisione, approvato con delibera del CdA del 25 luglio 2017, che ha significativamente ridisegnato il precedente sistema risalente al 2011, e successivamente aggiornato annualmente (delibere del CdA del 20 marzo 2018 e del CdA del 28 maggio 2019).

Le principali novità del vigente Sistema riguardano:

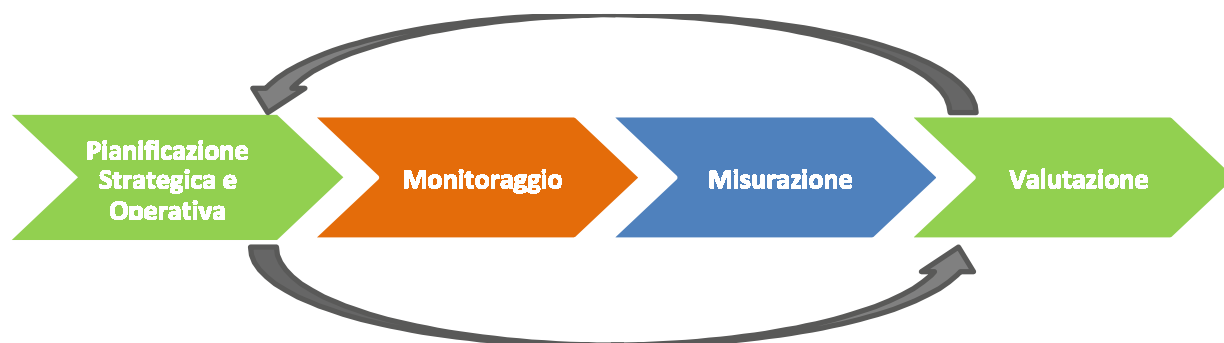
- la ridefinizione della metodologia di calcolo della performance organizzativa che recepisce le indicazioni già formulate con la delibera del CdA del 24 luglio 2018. In particolare viene rideterminato il peso della variazione relativo alle misure "Good Practice" utilizzate per la determinazione della performance organizzativa neutralizzazione della misurazione per ambito all'interno della sezione 1 delle schede individuali relative alla performance organizzativa
- la descrizione di attori e tempistiche per ogni fase del ciclo anche in relazione ai nuovi ruoli definiti nell'ambito della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture (tutt'ora in atto) e l'individuazione di specifiche attività "milestone" il cui rispetto della tempistica è fondamentale per il buon funzionamento del ciclo della performance;
- la descrizione del collegamento tra la performance e l'incentivazione al personale;
- il collegamento del Ciclo della Performance con la pianificazione economico-finanziaria dell'Ateneo in riferimento all'approvazione degli equilibri di bilancio funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici, all'assegnazione del budget e dei punti organico;

L'aggiornamento del sistema è stato redatto tenendo conto di recenti norme e documenti di indirizzo, in particolare:

- le modifiche apportate dal D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017 attuativo della Riforma della Pubblica Amministrazione (L. 124/2015 c.d. "riforma Madia");
- le considerazioni formulate dal Nucleo di Valutazione sul Piano integrato della Performance 2018-2020 e sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance a marzo 2018;
- le indicazioni fornite dalla "Linee Guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" del gennaio 2019.

Vengono di seguito riportate le azioni che compongono le fasi essenziali del sistema di pianificazione, monitoraggio, misurazione e valutazione dell'Università di Padova che può essere idealmente scomposto nelle fasi illustrate nella seguente figura.

Figura 7.1 Le Fasi del Sistema per la gestione del ciclo della performance



Con riferimento al processo di redazione della Relazione, e – più in particolare – della parte relativa alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, si riportano le tabelle relative alla descrizione puntuale di azioni, attori e tempi contenuti anche nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Tabella 5.1 La misurazione e valutazione della performance organizzativa

Azione	Attori	Tempi
Elaborazione dei dati relativi alla rilevazione della Customer Satisfaction del sistema di Help Desk di Ateneo	Ufficio Controllo di Gestione	Febbraio - Aprile
Indagini di Customer GP (DDA/PTA/STUD)	Ufficio Controllo di Gestione	Febbraio - Maggio
Indagine di Customer rivolta agli studenti che usufruiscono dei servizi delle Biblioteche	Centro di Ateneo per le Biblioteche	Nel corso dell'anno
Misurazioni degli Indicatori di performance	Ufficio Controllo di Gestione	Marzo - Maggio
<b>MILESTONE: Elaborazione dei risultati delle indagini di Customer e attribuzione dell'indice di Customer alle singole strutture</b>	<b>Ufficio Controllo di Gestione</b>	<b>31 Maggio</b>
Rilevazione Indicatori di Programmazione Triennale	Ufficio Controllo di Gestione	In base alle tempistiche definite dal MIUR



Tabella 5.2 La valutazione della Performance individuale

Azione	Valutatori	Tempi
Valutazione della performance dei Direttori di Ufficio e Direttori Tecnici (SBA)	Dirigenti	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance del restante personale dell'Amministrazione Centrale e dello SBA	Direttori di Ufficio, Direttori Tecnici (SBA), Dirigenti*	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance dei Segretari di Dipartimento	Direttore Generale, Direttori di Dipartimento	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance dei Responsabili della gestione tecnica	Direttori di Dipartimento	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance del restante personale dei Dipartimenti	Segretari di Dipartimento, Responsabile della Gestione Tecnica, Direttori di Dipartimento	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance dei Responsabili tecnico-gestionali di Polo Multifunzionale	Direttori di Polo Multifunzionale	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance del personale dei Poli Multifunzionali	Responsabili tecnico- gestionali di Polo Multifunzionale	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance del personale delle Scuole di Ateneo	Presidente della Scuola	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance dei Segretari e del personale dei Centri	Direttori di Centro	Febbraio - Marzo
<b>MILESTONE: Chiusura delle valutazioni individuali del PTA (ambiti 2 e 3)</b>	<b>Valutatori</b>	<b>31 marzo</b>
<b>MILESTONE: Valutazione della performance dei dirigenti</b>	<b>Direttore Generale</b>	<b>31 Maggio</b>
<b>MILESTONE: Valutazione della performance del Direttore Generale</b>	<b>Nucleo di Valutazione- Rettore – CdA</b>	<b>30 Giugno</b>

Il conseguimento delle attività di misurazione e valutazione consentono di predisporre la Relazione Unica sulla Performance che rappresenta il principale strumento di reporting del ciclo della performance. La redazione del documento è a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione con il supporto delle Aree dell'Amministrazione centrale interessate. La Relazione viene portata all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, previa validazione da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo (prevista normativamente entro il 30 giugno). Dopo tale validazione e approvazione è possibile autorizzare il pagamento della quota variabile dei risultati di performance. Rispetto al processo di redazione della Relazione sulla performance si elencano di seguito le principali tappe.

In riferimento alla valutazione 2018 del PTA è stato avviato il processo con comunicazione Prot. n° 510388 del 21/12/18 (inviata ai Responsabili) e con comunicazione Prot. n° 116551 del 01/03/2019 (inviata a tutto il PTA) con scadenza 31/03/2019. Il processo di valutazione 2018 risulta conclusa a giugno 2018.

La raccolta ed elaborazione dei dati per la misurazione degli obiettivi strategici a livello di Ateneo e di struttura è iniziata a partire da marzo 2019 e si è conclusa a giugno.

- In riferimento alla valutazione 2018 dei Dirigenti è stata richiesta una relazione sintetica sui principali risultati relativi agli obiettivi di performance contenuti nelle loro schede. La dead line definita era il 15 marzo e le relazioni sono pervenute comunque tutte entro i primi di aprile.
- Ai dirigenti è inoltre stato richiesto di compilare la Peer Evaluation dei Dirigenti 2018 e lo schema di Autovalutazione è stato elaborato entro il 15 maggio.
- Le indagini di customer satisfaction per la rilevazione della performance organizzativa sono state condotte a partire da febbraio e si sono concluse i primi di giugno. I principali risultati di performance

organizzativa sono stati elaborati entro la prima metà di giugno. I dati sono stati illustrati in diversi incontri di condivisione e diffusione dei risultati della Performance organizzativa:

- con i Direttori di Dipartimento (19 giugno 2019)
- con tutto il Personale (1 luglio 2019)

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale coinvolge, a vario titolo e a diversi livelli, tutto il Personale tecnico amministrativo dell'Ateneo. Più in particolare, ciascuna persona è coinvolta nei colloqui di valutazione, mentre i valutatori, ai diversi livelli (Direttori d'Ufficio, Segretari di Dipartimento, Direttori di Dipartimento, Dirigenti e Direttore Generale) sono a loro volta valutati in un processo di condivisione delle responsabilità e dei risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso. Le responsabilità, come esplicitato, risiedono, in primo luogo, nei valutatori (Direttori d'Ufficio, Dirigenti e Direttore Generale per l'Amministrazione centrale, Direttori di Dipartimento e Centro, Segretari Amministrativi e Responsabili della gestione tecnica nelle Strutture decentrate), a loro volta valutati dai superiori gerarchici, sia con riferimento ai comportamenti che con riferimento agli obiettivi assegnati e alla performance organizzativa della Struttura diretta.

Nella Relazione sulla Performance, in particolare nell'Allegato 2, è contenuta la sintesi dei risultati dei dirigenti, dalla quale è possibile evincere i risultati raggiunti rispetto a quanto pianificato.

## 5.2. Le Azioni Strategiche 2018

Le Linee Strategiche 2016-2018 rappresentano un documento di programmazione strategica che, oltre a definire gli indirizzi e gli obiettivi per il periodo considerato, individuano il percorso implicito che verrà delineato dal Piano successivo, in un'ottica di continuità dell'azione dell'Ateneo nel perseguimento delle sue Missioni istituzionali.

Le misurazioni degli obiettivi strategici per il 2018 sono il punto di arrivo del piano 2016-2018 ma anche il punto di partenza ideale per il successivo piano, in quell'ottica di continuità e coerenza che hanno caratterizzato la visione strategica e definito le priorità della governance in questi anni.

La necessità di dotarsi di un programma strategico deriva dalla volontà dell'Ateneo di definire la propria visione strategica per il futuro all'interno di un quadro normativo comunque attento ad incentivare e individuare documenti strategici tra loro integrati e ancorati alla performance: la L. 240/2010, che richiede la predisposizione di un piano triennale, la L. 43/2005, la quale prevede che gli Atenei adottino programmi triennali al fine di perseguire obiettivi di efficacia e di qualità dei servizi, il D.Lgs. 150/2009, che prevede un Piano delle Performance dell'amministrazione derivato dagli obiettivi strategici.

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2016 e successivamente ridefiniti nella seconda metà del 2017 per adeguarli a quanto esplicitato nel D.Lgs 25 maggio 2017 n. 74 "Valutazione della performance dei dipendenti pubblici" (cd Riforma Madia), per renderli chiari e aderenti alla nuova organizzazione dell'Amministrazione Centrale (conclusasi nel dicembre del 2017) e misurabili in relazione alla effettiva e immediata disponibilità dei dati per il calcolo degli indicatori.

L'assestamento degli obiettivi strategici, avvenuto con delibera n. 12 del CdA del 30/01/2018, ha quindi aggiornato gli stessi alla luce delle novità di contesto interno (riorganizzazione) ed esterno (cambiamento del quadro normativo), portando ad una rivisitazione parziale degli ambiti strategici e degli obiettivi afferenti a ciascun ambito e a una diversa configurazione degli indicatori che, in alcuni casi, sono stati ridefiniti per consentire una più efficace misurazione dell'obiettivo e la possibilità di reperimento dei dati.

Per ciascuno degli otto ambiti strategici e dei singoli indicatori del Piano Strategico 2017-2018 viene riportato un cruscotto di sintesi esplicativo del grado di raggiungimento complessivo in cui è riportata la rilevazione finale 2018 o 2017/18 (a seconda della tipologia di misura), che rappresenta il valore conclusivo di misurazione del piano strategico considerato e può diventare il punto di avvio per la futura programmazione.

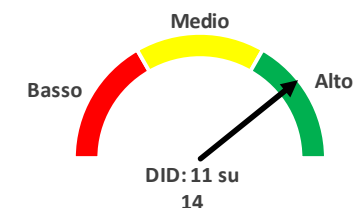
Tabella 5.3 Stato avanzamento obiettivi del Piano strategico 2017-2018

	Obiettivi	Indicatori	Misura / formula	2018 o a.a. 2017/18	Valore Obiettivo (milestone annuale)	Valore strategico di riferimento
<b>Ricerca</b>	<b>1) Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca</b>	1a) Numero di pubblicazioni per docente in riviste di fascia A ANVUR oppure in riviste del primo quartile per i settori bibliometrici	Conteggio pubblicazioni anno t / docenti al 31/12/t	3,37	2,89	3,04
		1b) Percentuale di docenti con almeno 1 pubblicazione all'anno utilizzabile ai fini VQR	Numero di docenti con almeno 1 pubblicazione per anno t / numero complessivo docenti al 31/12/t	89,05%	87,53%	90,00%
	<b>2) Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca</b>	2a) Fondi di ricerca acquisiti da bandi competitivi	Proventi per le ricerche con finanziamenti competitivi (incassi su voce corrispondente a A.L.3) valore pro-capite	22.392,88	12.686,13	16.500
	<b>3) Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti</b>	3a) Numero di posizioni accademiche ricoperte per chiamata diretta di ricercatori con elevata qualificazione scientifica	Conteggio assunzioni, così come definito dall'indicatore di PRO3, e integrato dal numero di ricercatori (PRO3 considera solo solo PO e PA)	13	9	15

RIC: 4 su 4

Gli obiettivi dell'ambito **Ricerca** sono stati ampiamente realizzati: sia che si trattasse del perseguire l'eccellenza e la multidisciplinarietà attraverso il numero di pubblicazioni dei docenti sia nella capacità di attrarre fondi competitivi e di attirare ricercatori eccellenti. L'indicatore 2a) sui Fondi di ricerca acquisiti da bandi competitivi considera anche la quota di proventi MIUR dei dipartimenti di eccellenza.

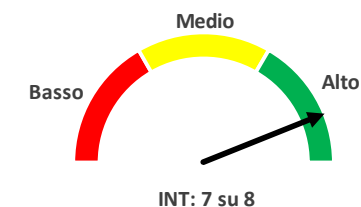
Didattica	Obiettivi	Indicatori	Misura / formula	2018 o a.a. 2017/18	Valore Obiettivo (milestone annuale)	Valore strategico di riferimento	
	<b>1) Miglioramento della qualità della didattica</b>	1a) Numero di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi		Iscritti regolari nell'a.a. di riferimento	43.981	43.047	45500
		1b) Proporzione di laureati entro la durata normale del corso di studio		Numeratore: Laureati regolari Denominatore: Laureati totali	53,72%	40,19%	50%
		1c) Proporzione di studenti che consegue almeno 40 cfu all'anno		Numeratore: Iscritti regolari come definiti nel calcolo del costo standard per studente all'a.a. con almeno 40 CFU nell'a.s. Denominatore: Iscritti regolari all'a.a.	58,62%	60,80%	65%
		1d) Proporzione di studenti che effettua uno stage/tirocinio durante il percorso di studio		numero studenti in stage-tirocinio per l'a.a. X-Y / numero complessivo iscritti a.a. X-Y	22,10%	18,54%	23%
		1e) Indice di soddisfazione media complessiva nell'indagine opinioni degli studenti		Relazione in merito alle indagini sull'opinione degli studenti - Domanda: Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?	7,77	>7.5	> 8
		1f) Proporzione di utilizzo delle competenze acquisite nei corsi di studio ad 1 anno dalla laurea		Almalaurea - Utilizzo delle competenze acquisite con la laurea (%) ad 1 anno dal titolo - (in misura elevata)	44%	41%	45%
	<b>2) Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca</b>	2a) Proporzione di dottorandi iscritti al primo anno di dottorato con titolo d'accesso conseguito in altro Ateneo		Numeratore: Iscritti al 1° anno a.a. dei Corsi di Dottorato laureati in altro Ateneo (italiano e estero) Denominatore: Iscritti al 1° anno a.a. dei Corsi di Dottorato	35,88%	39,84%	42%
		2b) Proporzione di studenti iscritti alla laurea magistrale con titolo d'accesso conseguito presso un altro Ateneo		Numeratore: Iscritti al primo anno delle LM con titolo di studio di accesso acquisito in altro Ateneo (italiano ed estero) Denominatore: Iscritti al primo anno delle LM	31,61%	26,91%	>30%
	<b>3) Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita</b>	3a) Riduzione del drop – out		Tasso di abbandono (percentuale di studenti che non risultano più iscritti nello stesso corso di studi al secondo anno)	19,60%	19,55%	<19%
3b) Mq di aule didattiche, aule studio e biblioteche			Mq di aule didattiche, aule studio e biblioteche	66.746,9	63.566,6	63.566,6	



Didattica	Obiettivi	Indicatori	Misura / formula	2018 o a.a. 2017/18	Valore Obiettivo (milestone annuale)	Valore strategico di riferimento
	4) <i>Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica</i>	4a) Numero di insegnamenti con risorse in e-learning (materiali, erogazione CFU on line, moduli, etc.)	Conteggio degli insegnamenti con risorse e-learning	58,2%	10% di tutti gli insegnamenti	15,0%
		4b) Progetti di didattica innovativa	Numero di docenti coinvolti nei Progetti	158	100 (circa 3 docenti a dipartimento)	200
	5) <i>Esito lavorativo laureati dell'Università</i>	5a) Proporzioni di Laureati occupati ad 1 anno dal laurea magistrale o a ciclo unico titolo (L, LM e LMCU)	Percentuale di rispondenti che si dichiarano occupati rispetto al totale dei rispondenti nell'indagine Almalaurea - campione: laureati ad un anno dal conseguimento del titolo	79,9%	77,8%	82%
		5b) Proporzioni di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM, LMCU)	Percentuale di rispondenti che si dichiarano occupati rispetto al totale dei rispondenti nell'indagine Almalaurea - campione: laureati LM e LMCU a 3 anni dal conseguimento del titolo	86,0%	84,3%	88,52%

Gli obiettivi dell'ambito **Didattica** erano numerosi e alquanto sfidanti. I risultati sono stati quasi tutti eccellenti e alcuni degli obiettivi non realizzati potrebbero essere perseguiti nel prossimo piano. Il miglioramento della qualità della didattica passa attraverso l'aumento della numerosità degli studenti e dei laureati regolari, che effettuano stage/tirocini nel loro curriculum universitario e che trovano un'occupazione in cui le proprie competenze risultano valorizzate. Per migliorare l'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca si è cercato di aumentare la proporzione di dottorandi/studenti magistrali con titolo d'accesso conseguito in altro Ateneo. Il potenziamento dei servizi a supporto degli studenti è passato attraverso il miglioramento delle condizioni di studio e di vita tramite la riduzione del drop-out (o del tasso di abbandono) e l'aumento dei metri quadri per aule, laboratori e biblioteche. La modernizzazione e innovazione nell'attività didattica si è sviluppata con l'avvio di alcuni progetti di Ateneo che hanno contribuito ad aumentare sia il numero degli insegnamenti con risorse e-learning, e con il coinvolgimento di un consistente numero di docenti in progetti di didattica innovativa come, per esempio, il progetto Teaching4Learning@Unipd (T4L). Come già illustrato nel paragrafo 3.1.4 relativo alla didattica, il Progetto T4L ha previsto percorsi formativi di sviluppo di competenze didattiche ed e-learning rivolti ai docenti che hanno permesso di creare communities a livello dipartimentale (Faculty Learning Community - FLC) per condividere tra i docenti buone prassi di insegnamento e promuovere innovazione didattica e tecnologica. L'obiettivo di inserimento lavorativo dei laureati è stato ampiamente raggiunto sia nella prospettiva di breve periodo (occupati ad 1 anno dalla laurea magistrale o a ciclo unico) che in quella di più lungo periodo (relativa agli occupati a tre anni dal conseguimento del titolo).

Internazionalizzazione	Obiettivi	Indicatori	Misura / formula	2018 o a.a. 2017/18	Valore Obiettivo (milestone annuale)	Valore strategico di riferimento	
	<b>1) Rendere i corsi di studio e di dottorato "ambientati" aperti e internazionali di apprendimento</b>	1a) Proporzioni di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero.		Numeratore: Iscritti al I anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) a.a. con titolo di studio di accesso acquisito all'estero Denominatore: Iscritti al I anno a.a. delle L, LM e LMCU	2,70%	1,95%	4,00%
		1b) Numero di corsi internazionali secondo la definizione MIUR - 4 tipologie miur		Conteggio	21	21	27
		1c) Numero di CFU erogati per insegnamento da docenti internazionali		Conteggio (docenti internazionali= docenti con cittadinanza estera, inclusi i Visiting professor)	1.284	1.335,96	1.600
		1d) Proporzioni CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare (studenti outgoing)		Numeratore: CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari a.a. nell'a.s. Denominatore: CFU conseguiti dagli iscritti regolari a.a. nell'a.s.	2,51%	2,11%	2,50%
		1e) CFU conseguiti da studenti in mobilità internazionale incoming		Conteggio	32.322	24.718	30.500
		1f) Proporzioni di dottorandi (primo anno) con titolo di accesso conseguito all'estero		Numeratore: Iscritti al 1° anno a.a. dei Corsi di Dottorato laureati all'estero Denominatore: Iscritti al 1° anno a.a. dei Corsi di Dottorato	16,77%	18,03%	25%
		1g) Numero di tesi di dottorato in co-tutela internazionale		Conteggio	21	17	20
<b>2) Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale</b>	2a) Posizione nei rank internazionali		Valore sintetico ottenuto assegnato peso 0.2 alla posizione di UNIPD nei seguenti rank: nature index; InCites JCR; QS; THE; ARWU.	233	282	<200	



Gli obiettivi di **Internazionalizzazione**, pur essendo solo due, raggruppavano al loro interno una pluralità di azioni e politiche necessarie per realizzarli. Per rendere i corsi di studio e di dottorato "ambientati" di apprendimento aperti e internazionali si è cercato di attrarre studenti e dottorandi che hanno conseguito all'estero il titolo di accesso, è stato incrementato il numero di corsi internazionali e il numero di crediti formativi erogati da docenti internazionali ovvero con cittadinanza estera, si è

incentivata l'acquisizione dei crediti formativi conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare (studenti outgoing) ed è stato aumentato il numero dei crediti formativi conseguiti da studenti in mobilità internazionale incoming. Per accrescere la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale l'indicatore che misurava la posizione nei rank internazionali era un valore sintetico che teneva conto di tutti i ranking più importanti (Nature index; InCites JCR; QS; THE; ARWU) e l'obiettivo è stato ampiamente raggiunto grazie all'ottima performance in tutte le principali classifiche considerate.

	Obiettivi	Indicatori	Misura / formula	2018 o a.a. 2017/18	Valore Obiettivo (milestone annuale)	Valore strategico di riferimento
Trasferimento tecnologico, lavoro	1) <i>Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico</i>	1a) Numero di spin-off con fatturato annuo superiore a 1 mln di euro	Conteggio	5	3	5
		1b) Ricavi derivanti dalla vendita o dalla cessione in licenza dei brevetti	Sommatoria per anno di riferimento Ricavi di competenza del conto "Trasferimento tecnologico in conto terzi" UGOV sul Tipo Progetto BREVCOMM (COMMERCIALE - Brevetti)	€ 595.798,96	€ 165.493,97	€ 250.000,00
		1c) Indipendenza finanziaria di Smart UNIPD	Risultato operativo di Smart UNIPD (A-B)	€ 25.423,00	-€ 50.000,00	>0
	2) <i>Ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro</i>	2a) Numero di percorsi di dottorato industriale e di alto apprendistato	Conteggio	17	13	16
		2b) Risorse economiche generate da master di I e II livello e corsi post-lauream	Somma delle ritenute versate all'Ateneo (progetti master, corsi di perfezionamento, corsi di aggiornamento e alta formazione)	€ 579.500,52	€ 574.013,97	€ 650.000,00
		2c) Risorse acquisite da finanziatori terzi	Ammontare del conto "Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico" PRO CAPITALE	€ 5.715,62	€ 4.387,76	€ 5.000,00

Basso Medio Alto  
TTL: 6 su 6

L'ambito del **Trasferimento Tecnologico, Lavoro** ha richiesto attenzione particolare per avviare una serie di azioni che hanno portato al raggiungimento degli obiettivi prefissati: dall'aumento degli spin-off con fatturato annuo superiore a 1 mln di euro, all'incremento dei ricavi derivanti dalla vendita o dalla cessione in licenza dei brevetti fino ad arrivare all'indipendenza finanziaria di Unismart che è stata raggiunta nel 2018. Per ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del

lavoro, l'attenzione è stata rivolta all'aumento del numero di percorsi di dottorato industriale e di alto apprendistato, alla crescita delle risorse economiche generate da master e corsi post-lauream e all'incremento pro capite dei proventi per ricerche commissionate e trasferimento tecnologico.

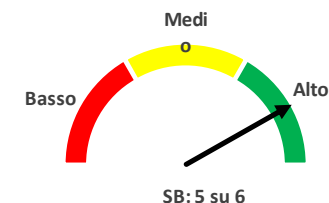
Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	Obiettivi	Indicatori	Misura / formula	2018 o a.a. 2017/18	Valore Obiettivo (milestone annuale)	Valore strategico di riferimento
	<b>1) Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio</b>	1a) Partecipazione ad eventi culturali e di comunicazione della scienza promossi dall'Ateneo (es. UNIVERSA)	Numero di iscritti on-line agli eventi del palinsesto Universa	29.362	26.638	>30000
	<b>2) Rendere i musei luoghi condivisi del sapere</b>	2a) Incassi annuali introitati da Orto Botanico, Palazzo Bo e Liviano	Ammontare annuo degli incassi complessivi (biglietteria e/o sale in concessione)	€ 1.368.532,60	€ 1.362.088,90	€ 1.500.000,00
		2b) ore di presenza delle squadre di sicurezza per attività di sorveglianza durante eventi e manifestazioni	Conteggio delle ore complessive di utilizzo del codice 171, 173 e 174 ("sicurezza eventi")	7.145	6.112	6.500
<b>3) Catalogazione del patrimonio culturale*</b>	3a) Numero per anno di nuove catalogazioni in ambito storico-documentale, artistico, scientifico e tecnologico nel nuovo database unico di Ateneo	Conteggio annuo	1.140	400	600	

IP: 4 su 4

L'Impegno Pubblico si è concretizzato attraverso la valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio, con un palinsesto di eventi culturali (Universa) che hanno visto la partecipazione di migliaia di persone ogni anno e attraverso la condivisione di musei e luoghi del sapere (in particolare dell'Orto Botanico, Palazzo Bo e Liviano). Molto lavoro è stato fatto anche per permettere la catalogazione del patrimonio culturale, che consentirà nei prossimi anni di poter condividere l'enorme patrimonio storico-documentale, artistico, scientifico e tecnologico grazie al nuovo database unico di Ateneo.

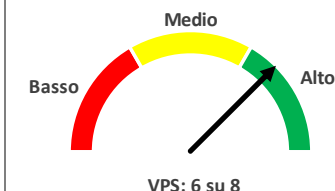


Salute e benessere	Obiettivi	Indicatori	Misura / formula	2018 o a.a. 2017/18	Valore Obiettivo (milestone annuale)	Valore strategico di riferimento
	1) Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	1a) Numero di iscritti al CUS	Numero di universitari iscritti al CUS (studenti, dipendenti, borsisti, assegnisti, dottorandi)	1.980	1.780	1.869
		1b) Numero di azioni di counseling (sia specialistico che fornito da pari preparati - <i>peer counseling</i> ) per studenti e dipendenti	Numero di azioni di counseling (assistenza psicologica e/o orientamento) per studenti e dipendenti (=nuove richieste per anno presso SAP per studenti e APAD per dipendenti e familiari)	2.385	2.355	2.472
	2) Promuovere una cultura inclusiva	2a) Numero medio degli anni fuori corso al momento della laurea degli studenti disabili e con DSA	Media degli anni di fuori corso per gli studenti disabili e con DSA*	1,4	1,7	<1,5
	3) Valorizzazione della medicina universitaria e dell'assistenza veterinaria per il benessere del territorio	3a) Numero strutture di riferimento regionale a direzione universitaria	Conteggio	53	38	38
		3b) Numero di corsi di formazione post laurea	Conteggio	26	28	28
		3c) Numero delle fatture emesse per cura e assistenza veterinaria	Numero delle fatture attive emesse dall'Ospedale veterinario - centro di Ateneo OVUD	5.244	4.538	5.000
*Il Milestone e il Valore strategico sono stati ricalcolati ponderando gli anni fuori corso per gli studenti, ottenendo dei valori più adatti a tale indicatore						



Le politiche strategiche riguardanti l'ambito **Salute e Benessere** hanno portato alla realizzazione di quasi tutti gli obiettivi previsti, nonostante la varietà e complessità degli indicatori scelti. Per migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti sono stati scelti indicatori relativamente semplici da rilevare come il numero degli iscritti al CUS o il numero di azioni di counseling per studenti e dipendenti, tuttavia la numerosità degli interventi realizzati va ben oltre le due misure scelte. L'Ateneo ha inoltre investito molte risorse per promuovere una cultura inclusiva: anche in questo caso le azioni sono state particolarmente incisive e l'indicatore che rileva il numero medio degli anni fuori corso al momento della laurea degli studenti disabili e con DSA (efficacemente diminuito) spiega solo in parte ciò che è stato fatto per aumentare l'inclusione. La valorizzazione della medicina universitaria e dell'assistenza veterinaria per il benessere del territorio è stata realizzata grazie alla grande collaborazione e sinergia con il territorio che ha visto premiare l'Ateneo con ben 38 strutture di riferimento regionale a direzione universitaria e un numero crescente di fatture emesse dall'ospedale Veterinario di Agripolis per cura e assistenza veterinaria.

Valorizzazione del personale e semplificazione	Obiettivi	Indicatori	Misura / formula	2018 o a.a. 2017/18	Valore Obiettivo (milestone annuale)	Valore strategico di riferimento
	<b>1) Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito</b>	1a) Numero medio delle pubblicazioni effettuate dai nuovi assunti nel ruolo di PA e PO rispetto alla media complessiva di Ateneo nei ruoli indicati	Media pubblicazioni nell'anno t degli assunti PA e PO nell'anno t-1/ media pubblicazioni nell'anno t PA e PO	1,12	1,43	1,5
		1b) Indicatore della qualità della prestazione per il personale PTA di nuova assunzione	Valutazione media del personale PTA assunto da non più di 3 anni/valutazione media del personale TA UNIPD*	1,00	1,01	1,01
	<b>2) Promozione della parità di genere</b>	2a) Incremento della parità di genere nelle progressioni di carriera personale docente	Media dei rapporti tra l' incidenza femminile nei nuovi assunti (PO,PA, RTD) e l'incidenza femminile nella popolazione di partenza (PA, RTD, Assegnisti e dottorandi)	1,25	1,36	1
		2b) Incremento percentuale di personale PTA in telelavoro: rapporto uomini/donne	Numeratore: proporzione uomini telelavoranti/uomini totali Denominatore: proporzione donne telelavoranti/donne totali	0,73	0,58	1,00
	<b>3) Miglioramento del benessere organizzativo</b>	3a) Indicatore sintetico di benessere organizzativo: giudizio del personale PTA rispetto a equità, progressioni di carriera, circolazione delle informazioni e sviluppo individuale	Media delle percentuali di risposte di segno positivo alle domande proposte nell'indagine sul benessere organizzativo relative a equità, progressioni di carriera, circolazione delle informazioni e sviluppo individuale (ref. codifica delle domande in "Indagine 2016": C.01, D.02, D.03, G.04)	28,74%	28,33%	>35%
		3b) Costo annuo della formazione del personale tecnico-amministrativo	Dati da bilancio	€ 415.883,86	€ 250.000,00	€ 350.000,00
		3c) Personale tecnico amministrativo coinvolto in azioni di mobilità internazionale	Numero dipendenti PTA che hanno fruito di periodo di training/scambio all'estero	15	11	>20
	<b>4) Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni</b>	4a) Aumento del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni (utilizzando ove possibile dati di benchmark)	Indicatore sintetico per l'Ateneo: indici Good Practice (media) per UNIPD, docenti e PTA	4,49	4,05	4,25
	* La misura dell'indicatore è stata modificata per renderla più adatta alla definizione dell'indicatore					



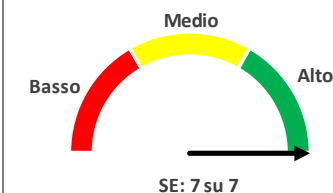
Gli obiettivi dell'ambito **Valorizzazione del Personale e Semplificazione** erano anch'essi alquanto sfidanti e i risultati sono stati molto positivi: l'obiettivo relativo al reclutamento e alla progressione di carriera secondo il merito ha premiato le politiche assunzionali dell'ateneo, sia quelle riguardanti i docenti che il personale

tecnico-amministrativo. Nella promozione della parità di genere c'è stato un cambiamento di rotta evidenziato da un leggero aumento delle percentuali di donne docenti nelle diverse qualifiche, grazie alle politiche di assunzione di giovani ricercatori e ricercatrici orientato all'equilibrio tra i generi. E sempre in ottica di parità di genere si rileva l'aumento della percentuale di uomini telelavoranti sul totale. Il miglioramento del benessere organizzativo si è concretizzato grazie ad interventi mirati che hanno permesso all'Ateneo di raggiungere tutti gli obiettivi prefissati: la percezione di maggior benessere traspare sia con riferimento al giudizio espresso dai dipendenti nel questionario sul Clima organizzativo, sia nel raddoppiamento delle risorse stanziare e spese per la formazione del personale, sia nell'incremento del numero di persone coinvolte in azioni di mobilità internazionale e che hanno fruito di un periodo di training/scambio all'estero.

L'aumento della qualità e quindi del livello di soddisfazione dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni è invece un obiettivo strategico che rappresenta anche un obiettivo di performance organizzativa.

Sostenibilità ed edilizia	Obiettivi	Indicatori	Misura / formula	2018 o a.a. 2017/18	Valore Obiettivo (milestone annuale)	Valore strategico di riferimento
	<b>1) Equilibrio Economico e finanziario</b>	1a) Indicatore MIUR per la Sostenibilità dell'indebitamento	Indicatore ministeriale: Onere complessivo di ammortamento annuo / entrate complessive nette (al netto di spese di personale e fitti passivi)	5,35%	<10%	<10%
		1b) Indicatore MIUR di sostenibilità finanziaria	Indicatore ministeriale: 82% delle entrate complessive nette / spese complessive	1,177	>1	>1
		1c) Indicatore MIUR per le Spese di personale	Indicatore ministeriale: Spese di personale a carico dell'Ateneo / entrate complessive nette	67,45%	<80%	<70%
	<b>2) Edilizia sostenibile e sicura</b>	2a) Giudizi positivi degli studenti relativi alle dotazioni disponibili per la didattica e lo studio autonomo	Voto medio GP studenti, DOC, PTA: domanda su Sicurezza edile e impiantistica.	4,29	4,29	>4.4
		2b) Incremento dell'efficienza energetica e riduzione dei consumi energetici al netto degli effetti climatici e congiunturali	Consumo annuale di KWh (termici ed elettrici) per mq	135	139	115
	<b>3) Gestione del patrimonio edile</b>	3a) Tasso di occupazione delle aule	Proporzione di tempo d'impiego delle aule rispetto alla disponibilità complessiva (N° ore in cui le aule risultano essere prenotate rispetto al N° di ore di disponibilità delle stesse - esempio: X (365 -GIORNI DI VACANZA ACCADEMICA) * 10 H STANDARD	50,79%*	50,00%	55%
3b) Grado di utilizzo del budget annuale per la manutenzione ordinaria e straordinaria		Costi / Budget manutenzione ordinaria	51,19%	41,30%	>60%	

\*Il dato considera solo le aule didattiche e il periodo di riferimento riguarda solo i periodi principali in cui vengono svolte le lezioni, primo e secondo semestre (132 gg)



Per **Sostenibilità ed Edilizia** gli obiettivi riguardavano tre fattori: l'equilibrio economico e finanziario, l'edilizia sostenibile e sicura e la gestione del patrimonio edile. Per il primo obiettivo erano stati previsti tre indicatori che sono anche obiettivi ministeriali per il rispetto di determinati vincoli di stabilità finanziaria. L'obiettivo di sviluppare un'edilizia sostenibile e sicura passa attraverso la valutazione degli studenti, dei docenti e del PTA sulla sicurezza edile e impiantistica e sull'incremento dell'efficienza energetica e la riduzione dei consumi energetici degli edifici. Per la gestione del patrimonio edile gli indicatori hanno rilevato il tasso di occupazione delle aule e il grado di utilizzo del budget annuale per la manutenzione ordinaria e straordinaria. Tutti gli indicatori mostrano un miglioramento significativo sia nella gestione del patrimonio edile sia come capacità di gestire efficientemente ed efficacemente le risorse.

In conclusione, rispetto agli ambiti strategici, sono stati raggiunti 50 obiettivi su 57, per una percentuale di raggiungimento pari a circa l'88%.

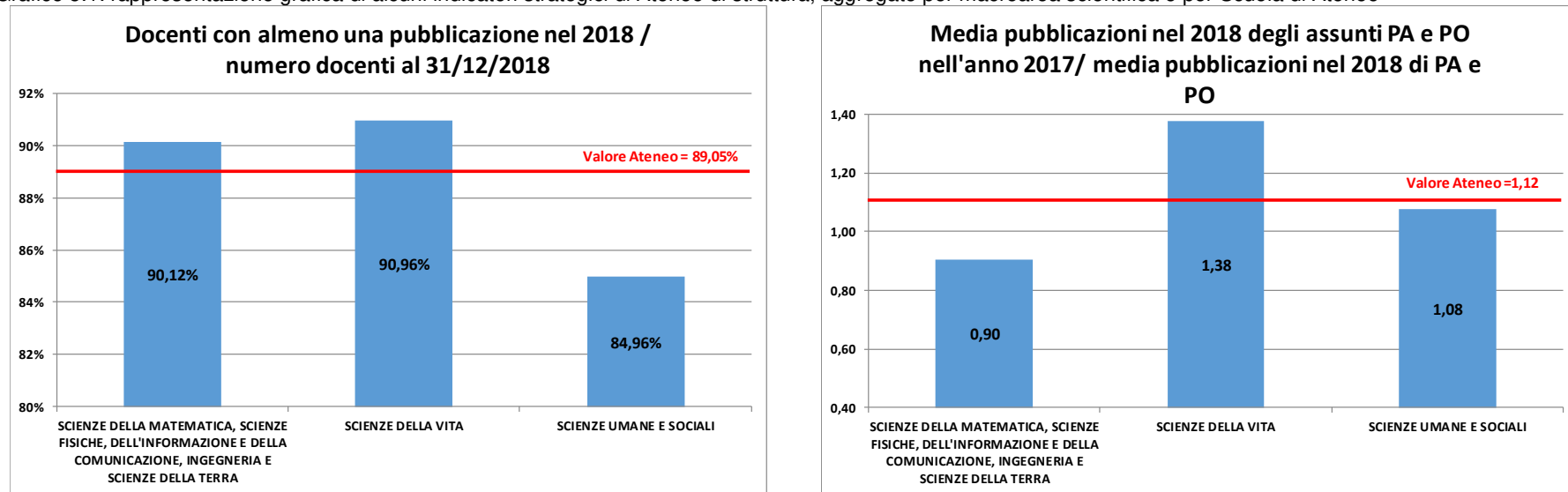
## Le strutture

Con la revisione del Ciclo della Performance la governance ha scelto di dare un maggiore impulso all'integrazione strategica dell'Ateneo mediante il coinvolgimento delle strutture periferiche generando una maggiore coerenza logica tra obiettivi strategici dell'Ateneo, obiettivi dei Dipartimenti/Centri e obiettivi assegnati ai dirigenti e al personale tecnico-amministrativo.

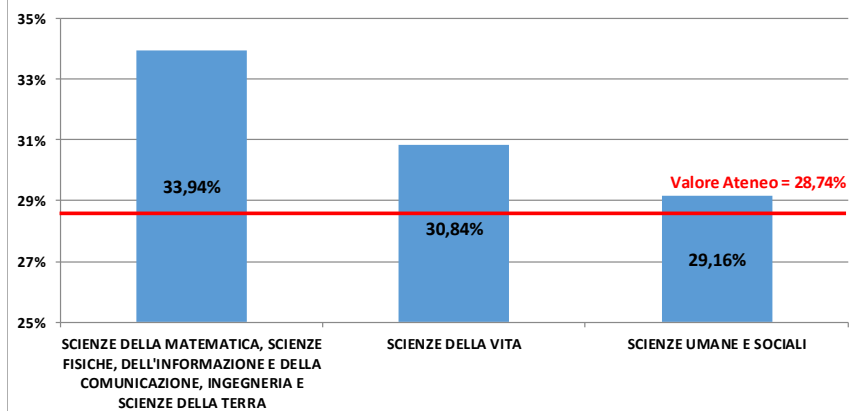
Sulla base degli obiettivi strategici deliberati dal Consiglio di Amministrazione per il biennio 2017-2018 a dicembre 2016 è stato chiesto ai Direttori di struttura di scegliere tra i 28 obiettivi dell'Ateneo quelli ritenuti più importanti considerata la mission della struttura stessa.

Alle strutture non è stata chiesta l'individuazione degli indicatori per gli obiettivi scelti, poiché è stata ritenuta prioritaria la necessità di adottare una visione strategica integrata, rimandando alle fasi successive l'opportunità di identificare le misure e i target più adatti per il monitoraggio della performance strategica delle strutture. Pertanto per la consuntivazione 2018 si è deciso di mostrare alcuni degli indicatori di Ateneo (rappresentativi degli obiettivi maggiormente scelti dalle strutture) dettagliandoli per Macroarea Scientifica (partendo dalle performance dei singoli Dipartimenti) o per Scuola di Ateneo (nel caso di indicatori relativi agli studenti), ritenendole le aggregazioni più significative per la rappresentazione del contributo delle singole strutture alla performance dell'Ateneo.

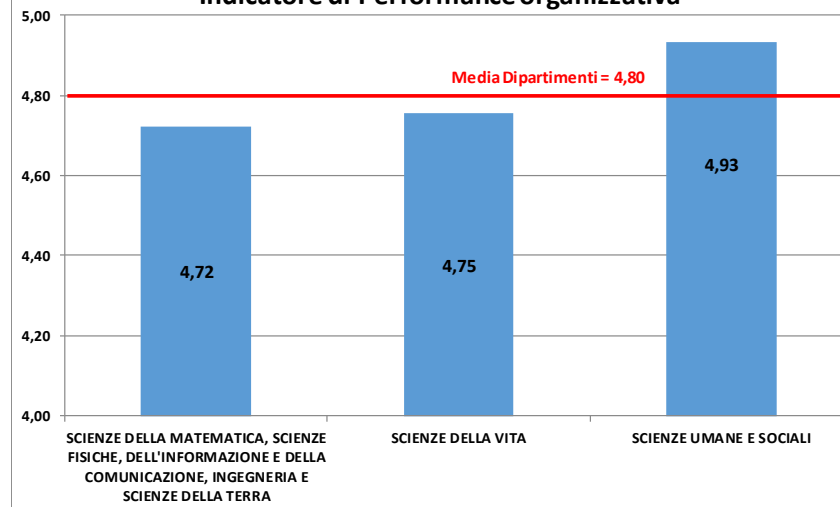
Grafico 5.1: rappresentazione grafica di alcuni indicatori strategici di Ateneo di struttura, aggregate per macroarea scientifica e per Scuola di Ateneo



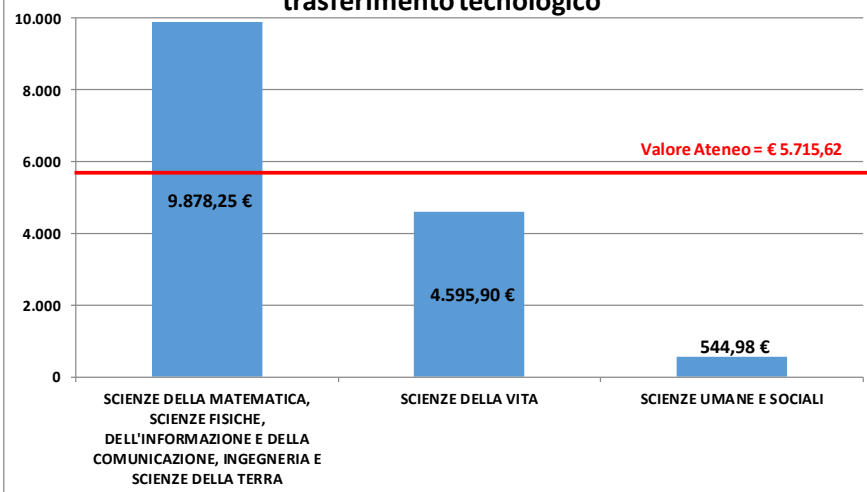
**Percentuali di risposte da 4 a 6 alle domande dell'Indagine sul Clima Organizzativo relative a equità, sviluppo professionale e circolazione di informazioni**



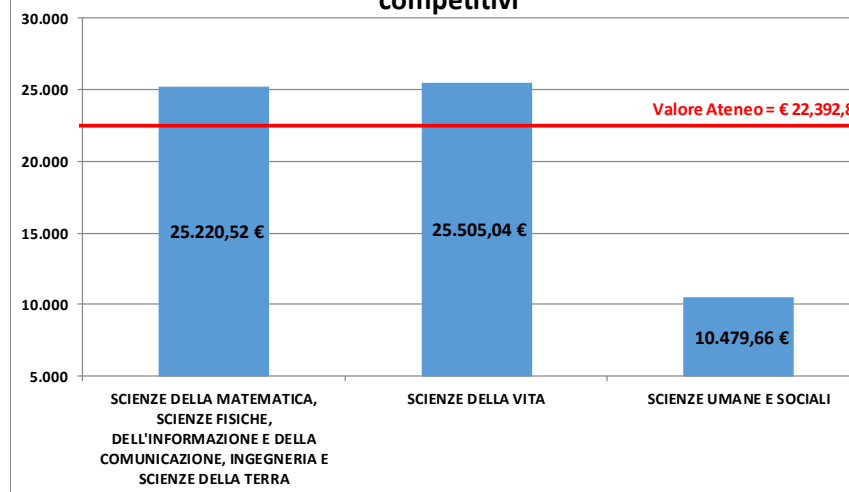
**Indicatore di Performance organizzativa**

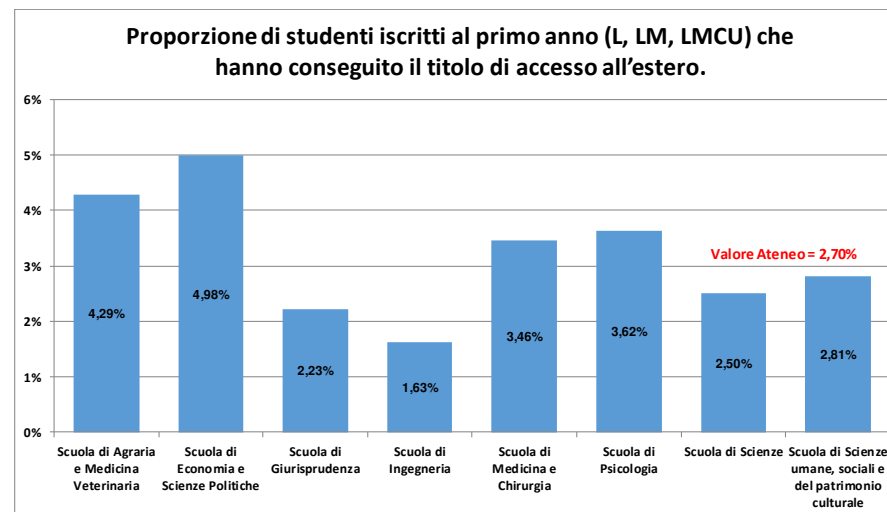
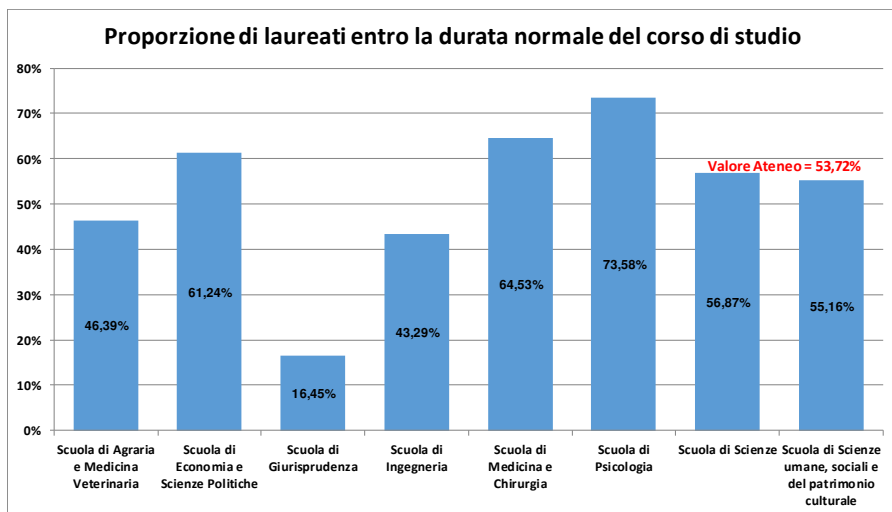


**Proventi pro-capite da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico**



**Proventi pro-capite per le ricerche con finanziamenti competitivi**





### 5.3. Obiettivi relativi alla Programmazione Triennale MIUR

Il MIUR ha disposto la pubblicazione del D.M. 635 del 8 agosto 2016 relativo a “Linee generali d’indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”.

In particolare, gli obiettivi che devono essere raggiunti dal sistema universitario nel triennio 2016-2018 sono:

- A. Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema;
- B. Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche;
- C. Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti;

Il perseguimento di un quarto obiettivo, quello relativo alla “**Valorizzazione dell’autonomia responsabile**” (c.d. *Obiettivo D*), viene invece valutato sulla base di indicatori suddivisi in tre gruppi, relativi alla qualità dell’ambiente di ricerca, alla qualità della didattica e alle strategie di internazionalizzazione.

A novembre 2016, con il Decreto Direttoriale 2844 sono state definite le modalità di attuazione della programmazione triennale 2016-2018 e gli Atenei sono stati chiamati a presentare i propri programmi. L’Università di Padova ha scelto di presentare, in linea coi propri obiettivi strategici, 6 progetti (4 relativi all’obiettivo A e 2 relativi all’obiettivo C). La richiesta di finanziamento è pari a 7.236.620 euro a fronte di un cofinanziamento di Ateneo previsto pari a 3.150.000 euro: con il Decreto Ministeriale 244 del 12.05.2017 è stata comunicata l’ammissione a finanziamento dei progetti presentati dalle Università, e sono stati attribuiti all’Ateneo di Padova un totale di 6.441.972 euro (pari all’89% della cifra richiesta).

Con nota protocollata 4.037 del 27/03/2018 il Ministero ha predisposto il monitoraggio intermedio, riferito all’anno solare 2017 o all’a.a. 2017/18, dei risultati degli obiettivi A-C della programmazione e dei risultati dell’obiettivo D per l’utilizzo nell’assegnazione del 20% della quota premiale del FFO 2018.

Con nota protocollata 6678 del 03/04/2019 il Ministero ha dato avvio alla verifica dei risultati finali conseguiti dagli Atenei nella realizzazione dei programmi presentati per l’attuazione degli obiettivi A, B e C delle Linee Generali di Indirizzo 2016 -2018.

Nella tabella sottostante è riportato il dettaglio delle scelte dell’Ateneo relativamente ad azioni e indicatori, nonché il valore iniziale, i risultati del monitoraggio 2018, il valore finale e il target atteso degli obiettivi A-C.

Tabella 5.4 Obiettivi A e C: indicatori scelti dall’Ateneo nell’ambito della Programmazione triennale 2016-2018

INDICATORE	Valore iniziale	Monitoraggio intermedio	Risultato finale	Target finale	% Raggiungimento target*
<b>Obiettivo A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema</b>					
<i>Azione a) Orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro.</i>					
A_A_1 - Proporzioni di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell’a.a. precedente	55,7%	58,3%	58,5%	58,7%	97,1%
A_A_2 - Proporzioni di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	40%	51%	54,1%	42%	
<i>Azione b) Potenziamento dell’offerta formativa relativa a corsi “internazionali”</i>					
A_B_3 - Proporzioni di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all’estero	1,2%	2,8%	3,3%	2,0%	100%



A_B_4 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare	1,7%	2,2%	2,4%	2,4%	
<b>Obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti</b>					
<i>Azione a) Risorse per contratti di durata triennale di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a), Legge 240/2010</i>					
C_A_1 - Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera a), che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo	16,1%	22,4%	19,9%	20,0%	97,4%
<i>Azione b) Risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati per una durata massima di 3 anni ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della Legge 240/2010</i>					
C_B_2 - Proporzione di Professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	8,2%	15,8%	17,5%	12,0%	100%

\* Con percentuali di raggiungimento dei target superiori al 95%, le risorse attribuite sono confermate.

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di gestione

Per quanto riguarda invece il perseguimento dell'obiettivo D, a decorrere dal 2017, una quota pari al 20% della quota premiale del FFO è stata distribuita tra gli atenei sulla base dei miglioramenti degli indicatori autonomamente scelti tra quelli elencati nel DM 635/2016, relativi alla qualità dell'ambiente della ricerca (gruppo 1), alla qualità della didattica (gruppo 2) e alle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3).

L'Ateneo ha scelto due indicatori, D\_1\_4 e D\_3\_3. Con il decreto ministeriale 587 del 08.08.2018 per la definizione dei criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2018, all'Ateneo di Padova sono stati assegnati 14.924.123 euro, pari al 4,46% del totale a disposizione, in crescita rispetto al 3,87% del 2017 e superiore rispetto al peso di Padova sul sistema).

Nella tabella sottostante è riportato il valore degli indicatori scelti dall'Ateneo nell'ultimo triennio (al momento della redazione della presente relazione non sono stati ancora resi disponibili agli atenei i dati relativi all'anno solare 2018 e all'anno accademico 2018/19 che determineranno l'assegnazione del 20% della quota premiale del FFO 2019).

Tabella 5.5 Obiettivo D: indicatori scelti dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione triennale 2016-2018 e risultati conseguiti per la distribuzione del 20% della quota premiale del FFO2017 e FFO2018

<b>Obiettivo D - Valorizzazione dell'autonomia responsabile</b>				
<b>Gruppo 1 - Indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
D_1_4	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio presso l'Ateneo	0,00787	0,03371	0,06936
<b>Gruppo 3 - Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
D_3_3	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	0,01176	0,01322	0,02819

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di gestione

## 5.4. Obiettivi legati alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione - anno 2018

Si riportano di seguito le principali azioni poste in essere nell'anno 2018 in tema di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, così come rappresentate nella *Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza* (di seguito, RPCT) per l'anno 2018, reperibile al seguente link: <http://www.unipd.it/trasparenza/corruzione>

Tabella 5.6 Principali azioni poste in essere nell'anno 2018 in tema di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

<p><b>Redazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) e relativo aggiornamento</b></p>	<p>L'aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione contiene una specifica sezione dedicata alle istituzioni universitarie e fornisce indicazioni sul monitoraggio di Aree tipiche quali la ricerca e la sua valutazione, l'organizzazione della didattica, il reclutamento dei docenti, i presidi dell'imparzialità dei docenti e del personale universitario, gli enti partecipati e le attività esternalizzate delle università. Viste le numerose nuove indicazioni, l'A.N.AC. ha richiesto, per il 2018, sia l'adozione del PTPCT 2018-2020 sia di suo successivo aggiornamento che tenesse conto delle nuove raccomandazioni. Il 2018 ha pertanto visto la stesura e l'adozione di due PTPCT.</p> <p>Nella redazione del PTPCT 2018-2020 e nel successivo aggiornamento è stata inserita la mappatura completa dei processi dell'Amministrazione centrale: sono stati identificati circa 350 processi ognuno dei quali è stato declinato in sottoprocessi o attività. I processi identificati sono stati sottoposti a valutazione del rischio corruzione il cui esito è stato inserito nell'aggiornamento al PTPCT. Parallelamente è iniziata la mappatura dei processi delle strutture dipartimentali.</p> <p>Anche in base ai risultati della valutazione del rischio sono stati assegnati gli obiettivi in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza ai Dirigenti di Area e ai responsabili delle altre strutture con autonomia amministrativo/contabile. Gli obiettivi sono riportati all'interno del PTPCT 2018-2020, del suo aggiornamento e del Piano Integrato della Performance. Gli obiettivi assegnati si suddividono in azioni "innovative", "organizzative" e "trasversali".</p> <p>All'interno del PTPCT una specifica sezione è dedicata alla trasparenza. Per ciascun obbligo indicato dal D.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii. sono indicati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione di dati, documenti e informazioni.</p>
<p><b>Gestione del rischio</b></p>	<p>Nel PTPCT 2018 e nel suo aggiornamento la gestione del rischio si è svolta in accordo con le disposizioni dell'A.N.AC. prendendo in considerazione tutti i processi appartenenti alle Aree di rischio obbligatorie e specifiche del contesto universitario.</p> <p>Il rischio corruzione è stato valutato attraverso la metodologia FMEA/FMECA (<i>Failure Mode &amp; Effects Analysis/Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis</i>) che permette di analizzare il rischio prendendo in considerazione la probabilità che si possa verificare un determinato comportamento, il suo potenziale impatto e la sua rilevabilità, permettendo una ponderazione del rischio per stabilire le priorità di intervento.</p>
<p><b>Trasparenza</b></p>	<p>La verifica relativa all'ottemperanza degli obblighi di trasparenza di cui al D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii è coordinata dal RPCT e viene svolta costantemente. Alla verifica è seguita l'eventuale richiesta di integrazioni o aggiornamenti ai Dirigenti e ai Direttori di Uffici.</p>

<b>Rotazione del personale</b>	<p>All'inizio del 2018 è entrata a regime la riorganizzazione dell'Amministrazione centrale. Sono state istituite 52 posizioni di direttore d'ufficio e 81 posizioni di referente di settore. Tutte le posizioni sono state messe a concorso interno tramite il meccanismo del <i>Job posting</i>.</p> <p>Nel 2018 è stata avviata anche la riorganizzazione del Sistema Bibliotecario di Ateneo che si è conclusa con l'individuazione di 12 posizioni di Direttore Tecnico e 15 posizioni di Responsabile di Settore/Biblioteca disciplinare.</p>
<b>Tutela del dipendente pubblico che segnala gli illeciti (c.d. Whistleblowing)</b>	<p>Nel corso del 2018 si è proceduto al ridisegno della regolamentazione in materia di tutela del dipendente che segnala condotte illecite. È stata elaborata una procedura informatizzata (utilizzando il software <i>GlobaLeaks</i>) che recepisce le recenti innovazioni normative (L 179/2017) in materia di <i>whistleblowing</i>. La nuova procedura consente, attraverso il rilascio automatico di un codice univoco crittografato sia l'interlocuzione diretta ed anonima tra segnalante RPCT sia la verifica dello stato di avanzamento della gestione della segnalazione.</p>
<b>Sistema di Controllo interno e Piano di Audit</b>	<p>Il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo di Padova ha approvato le Linee di indirizzo strategico del "Sistema di Controllo Interno" (SCI). L'obiettivo dello SCI è consentire, attraverso l'identificazione, la misurazione e la gestione dei rischi, il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo nel rispetto dei principi di accountability, compliance e trasparenza.</p> <p>L'attività di controllo è affidato al Comitato Controllo e Audit (CCA) presieduto dal Rettore (o suo delegato) e di cui fanno parte il Direttore generale e il RPCT per un coordinamento con gli obiettivi fissati nel PTPCT.</p> <p>Nel corso del 2018 si è proceduto alla stesura del Piano di Audit, oggetto di valutazione da parte del CCA.</p> <p>È stata inoltre realizzata una piattaforma con lo scopo di fornire un dispositivo gestionale finalizzato a monitorare il ciclo degli acquisti effettuati dall'Amministrazione centrale e dalle altre strutture di Ateneo. La piattaforma è stata realizzata per garantire l'accesso via web da parte degli utenti abilitati. L'applicazione permette di effettuare una verifica massiva di tutti gli acquisti di beni e servizi registrati in contabilità. Lo strumento elabora grafici e tabelle che consentono di avere una panoramica della ripartizione degli acquisti in Ateneo distinti per fornitore, modalità di acquisto adottata, tipologia di beni e servizi e dei soggetti acquirenti.</p>
<b>Protocollo di Legalità nell'ambito degli appalti</b>	<p>Nel corso del 2018 si è proceduto alla elaborazione e successiva sottoscrizione di un Protocollo di Legalità con la Prefettura di Padova per la collaborazione ai fini della prevenzione dei tentativi di infiltrazione mafiosa e dei fenomeni corruttivi nell'ambito degli appalti affidati all'Università.</p>
<b>Registro degli accessi</b>	<p>È stata predisposta una procedura informatica per l'attuazione di quanto previsto dal Regolamento per l'esercizio dei diritti di accesso a dati, informazioni e documenti amministrativi detenuti dall'Università degli Studi di Padova. I dati così raccolti permetteranno la creazione del Registro degli accessi: l'applicativo sarà attivo nei primi mesi del 2019.</p>
<b>Formazione del personale</b>	<p>È attivo in via permanente un corso di formazione online rivolto a tutto il personale neoassunto di Ateneo. Alla formazione generalizzata sono stati pianificati ed erogati corsi di formazione specialistica in materia di anticorruzione e trasparenza destinata al personale afferente a Uffici la cui attività è maggiormente esposta a rischio.</p> <p>L'atto di indirizzo del MIUR del maggio 2018 e l'aggiornamento al PNA sono stati oggetto di formazione per Direttori di Dipartimento/Centro, Dirigenti, Direttori di ufficio e Responsabili di settore.</p> <p>Infine per quanto riguarda la formazione specialistica indirizzata al personale coinvolto in materia di contratti e appalti sono stati svolti esternamente 16 corsi.</p>

## 5.5. La Performance organizzativa delle strutture di Ateneo

La performance organizzativa di Ateneo è il risultato della performance organizzativa di tutte le Strutture, che a loro volta dipendono dalla performance individuale.

La performance organizzativa si sostanzia:

- nei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi organizzativi indicati dal Piano Strategico;
- nella valutazione della qualità dei servizi resi, attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti.

La Performance Organizzativa può quindi essere definita come la capacità delle Strutture (Aree, Dipartimenti, Centri, Poli, Scuole) di rispondere in maniera efficiente ed efficace alla domanda di servizi da parte degli utenti interni ed esterni (Obiettivo Strategico "Miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni").

Considerata la complessità dell'Ateneo e della sua organizzazione, il quadro complessivo delle indagini di customer satisfaction utilizzate per misurare la qualità dei servizi resi risulta ampio e articolato. Le indagini utilizzate a questo scopo sono:

- Indagine rivolta a Docenti, Assegnisti e Dottorandi (condotta tra aprile e maggio 2019);
- Indagine rivolta al Personale Tecnico Amministrativo (condotta tra aprile e maggio 2019);
- Indagine rivolta agli studenti del primo anno e degli anni successivi al primo (condotta tra maggio e giugno 2019);
- Indagine rivolta agli studenti per il Sistema Bibliotecario di Ateneo;
- Indagine di soddisfazione associata al sistema di ticketing (solo per l'Amministrazione Centrale) relativa agli esiti conseguiti nei ticket evasi nell'arco del 2018.

La rilevazione della customer è stata applicata a tutte le strutture di Ateneo che risultano avere personale incardinato nel 2018. La metodologia con la quale è calcolato l'indice di soddisfazione, che contribuisce alla determinazione delle risorse utilizzate per l'incentivazione del personale, è descritta in dettaglio nell'Allegato 1 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) approvato nel CdA del 28 maggio 2019.

In particolare, la formula per la determinazione del punteggio sintetico per struttura di Customer Satisfaction tiene conto:

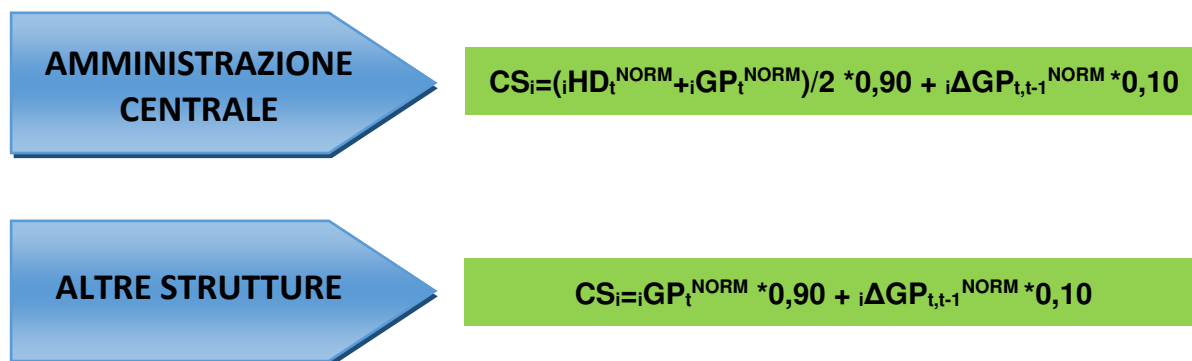
1. della valutazione assegnata alla struttura nell'anno in esame (peso 90%);
2. della variazione rispetto all'anno precedente a quello in esame (peso 10%).

Le modifiche incorporate nell'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato a maggio 2019 hanno riguardato la:

1. riduzione del peso, dal 50% al 10%, della variazione rispetto all'anno precedente del dato di customer satisfaction relativo alle misure "Good Practice" utilizzate per la determinazione della performance organizzativa;
2. neutralizzazione della misurazione per ambito all'interno della sezione 1 delle schede individuali relative alla performance organizzativa (peso 25%).

In particolare, vengono utilizzate due diverse formule a seconda della tipologia della struttura considerata.

Figura 5.1 Formule per il calcolo dell'indice di soddisfazione



**HD** - rappresenta la rilevazione della soddisfazione percepita tramite la survey "Help Desk", con un punteggio rilevato su una scala che varia da 1 a 6

**GP** - si riferisce alla misurazione della rilevazione derivante dall'indagine di Customer Good Practice, che può essere rappresentato anche dal valore medio di più rilevazioni a seconda della tipologia di servizio erogato (si pensi ai diversi target: Docenti, Studenti 1° anno, Studenti anni successivi, Personale tecnico- amministrativo). Il punteggio è rilevato su una scala che varia da 1 a 6

**ΔGP** - variazione relativa dell'indice GP, rilevato come al punto sopra, rispetto all'anno precedente (con  $\Delta GP_{t,t-1} > 0$ )

**NORM** – indica che il valore è stato normalizzato

In merito alle rilevazioni Good Practice si sottolinea che il questionario Docenti, Dottorandi e Assegnisti utilizzato per la misurazione della performance organizzativa dei Dipartimenti, Scuole, Poli e Centri è stato profondamente rivisto per consentire una miglior aderenza dei processi rilevati alle strutture che li erogano, così da poter definire indicatori di performance organizzativa maggiormente rispondenti alle strutture oggetto di indagine. Il questionario di customer è stato definito a valle di un processo di revisione i cui principali step hanno riguardato:

- Per i *Dipartimenti* l'analisi dei processi inizialmente tramite un focus group di 6 Segretari di Dipartimento, rappresentativi di strutture con diverse specificità e successivamente con la condivisione con tutti i Segretari di Dipartimento per il recepimento di indicazioni e suggerimenti;
- Per le *Scuole* l'analisi delle attività svolte sulla base delle Carte dei Servizi e di alcuni incontri con i Presidenti delle Scuole di Ateneo;
- Per i *Poli* l'analisi delle attività erogate sulla base dei siti web delle strutture nonché la condivisione con i referenti tecnici di polo.

A tale scopo l'architettura del questionario è stata modificata in modo tale che risulti ben chiara la struttura oggetto di valutazione (Dipartimenti, Scuole, Amministrazione Centrale e altre strutture) rispetto ai diversi ambiti sondati. La strutturazione del questionario docenti è stata organizzata in sezioni:

- ✓ domande filtro per identificare per ogni servizio effettivamente utilizzato la struttura di erogazione
- ✓ domande sui servizi erogati dai Dipartimenti/Scuole/Poli
- ✓ domande sui servizi erogati dall'Amministrazione centrale
- ✓ domande di carattere generale.

Con l'obiettivo di poter attribuire una valutazione dei servizi offerti dai Centri, è stata inserita una domanda di soddisfazione complessiva per ogni centro con cui il rispondente ha dichiarato di essersi relazionato.

Per il calcolo dell'indice di struttura sono state considerate solo le dimensioni maggiormente significative e direttamente imputabili alla struttura per la misurazione della qualità percepita dei servizi erogati. Considerata la varietà di gestione dei processi ed anche le interazioni tra Dipartimento e Scuola, sono state introdotte delle domande che richiedono all'intervistato di indicare se l'erogazione del servizio è avvenuta dal Dipartimento di afferenza, dalla Scuola di afferenza, da altro Dipartimento o da altra Scuola con la possibilità di attribuire così una valutazione alla struttura utilizzata prevalentemente. Gli ambiti presi in considerazione sono il supporto alla ricerca, alla didattica, al personale, alla contabilità, alle biblioteche, ai servizi agli studenti. Rispetto alle edizioni passate sono state inserite nuove domande per intercettare al meglio i processi gestiti dalle strutture e sono stati coinvolti anche gli studenti per valutare alcuni ambiti.

Per l'Amministrazione Centrale oltre alle indagini di Good Practice sono stati considerati anche i risultati delle survey dell'Help Desk. Per il calcolo del valore di Customer dell'Help Desk si sono prese in considerazione solo le valutazioni fornite da soggetti non appartenenti alla stessa area oggetto di valutazione.

La rilevazione del livello di soddisfazione percepito ha una duplice valenza. In applicazione di quanto riportato nel SMVP, la customer ha infatti ricadute sia nella determinazione del Budget di Struttura<sup>26</sup> connesso alla corresponsione delle quote di salario accessorio legate alla misurazione della performance organizzativa, sia nella valutazione della performance individuale in quanto recepito nella scheda nella sezione "ambito 1" del personale (si veda il paragrafo "3.2.3 La valutazione della performance individuale del personale tecnico e amministrativo").

Nella Tabella 5.7 vengono riportati i valori di customer di Good Practice 2018 e 2017 e dell'Help-Desk e la variazione relativa GP (delta GP 18 vs 17). I valori delle singole rilevazioni sono stati normalizzati non considerando gli item dove era presente una sola risposta. In virtù della revisione intervenuta per misurare il livello di Customer percepita dei Dipartimenti, Scuole, Poli e Centri, si è ritenuto di non procedere con il calcolo della variazione GP per tali strutture in quanto non comparabile con la misurazione dello scorso anno. Per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale, pur rimanendo inalterata la struttura dei questionari utilizzati, si è proceduto con il ricalcolo dell'indice GP 2017 allo scopo di armonizzare la procedura di calcolo delle medie utilizzata per le altre strutture. Per ciascuna struttura oggetto di rilevazione e per ciascuna survey sono quindi stati calcolati degli indicatori sintetici di customer (CS). L'IPO, l'Indice di Performance Organizzativa, è ottenuto rapportando la Customer di Struttura al valore medio (CS/CS media). In virtù della diversa modalità di misurazione della soddisfazione percepita tra i Centri e le altre strutture si è ritenuto di dover raggruppare le strutture in gruppi omogenei; da un lato i Centri che hanno un'unica domanda per rilevare la soddisfazione, e dall'altro le Aree dell'Amministrazione Centrale, i Dipartimenti, le Scuole e i Poli che hanno un questionario più strutturato.

L'IPO costituisce il fattore moltiplicativo da applicare alla proporzione di FTE<sup>27</sup> della struttura per ottenere il budget da assegnare, mantenendo un limite della variazione, in positivo e in negativo, del 25% rispetto al valore medio (CS media). La metodologia è descritta dettagliatamente nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e precisamente nel paragrafo 4 "Collegamento tra la performance e l'incentivazione al personale" e nell'allegato 1 per il dettaglio tecnico delle modalità di calcolo.

<sup>26</sup> Sulla base delle disponibilità complessive di Ateneo, viene prevista la preventiva assegnazione di un Budget di struttura dedicato alla corresponsione dell'incentivazione legata alla misurazione della performance organizzativa ed individuale del personale tecnico ed amministrativo. Ciascuna Struttura disporrà di un ammontare di risorse predefinito, calcolato in ragione della numerosità di Personale afferente e dei risultati di performance organizzativa, per annullare le eventuali differenze di metro valutativo adottato dai valutatori delle diverse strutture.

<sup>27</sup> L'FTE cioè il Full Time Equivalent è il numero di risorse a tempo pieno.

Tabella 5.7 Misurazioni Performance Organizzativa delle strutture

Struttura	GP 2017*	GP 2018	delta GP 18 vs 17	Help desk	CS di struttura	IPO
AREA COMUNICAZIONE E MARKETING - ACOM	4,05	4,14	2,2%	5,80	0,87	1,01
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI - ADISS	4,07	4,17	2,5%	5,72	0,87	1,01
AREA EDILIZIA E SICUREZZA - AES	3,89	3,99	2,6%	4,99	0,79	0,91
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE - AFIP	3,95	4,12	4,4%	5,41	0,86	0,99
AREA AFFARI GENERALI E LEGALI - AAGL	4,41	4,57	3,6%	5,55	0,90	1,04
AREA PATRIMONIO, APPROVVIGIONAMENTI E LOGISTICA - APAL	4,11	4,27	3,9%	5,37	0,86	1,00
AREA RICERCA E RAPPORTI CON LE IMPRESE - ARRI	4,41	4,49	1,8%	5,08	0,84	0,97
AREA RISORSE UMANE - ARU	3,86	4,05	4,7%	4,95	0,81	0,94
AREA SERVIZI INFORMATICI E TELEMATICI - ASIT	4,13	4,27	3,4%	5,56	0,87	1,01
AREA DIREZIONE GENERALE	4,26	4,45	4,4%	5,00	0,85	0,98
CENTRO DI ATENEO PER LE BIBLIOTECHE (CAB)	4,92	5,06	2,7%		0,92	1,06
Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente - DAFNAE		4,99			0,90	1,03
Dipartimento di Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC		4,83			0,87	1,00
Dipartimento di Biologia		5,11			0,92	1,06
Dipartimento di Biomedicina Comparata ed Alimentazione - BCA		5,09			0,92	1,06
Dipartimento di Diritto Privato e di Critica del Diritto - DPCD		4,89			0,88	1,01
Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario - DiPIC		4,69			0,84	0,97
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA		4,87			0,87	1,01
Dipartimento di Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"		4,78			0,86	0,99
Dipartimento di Geoscienze		5,14			0,92	1,07
Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Ambientale - ICEA		4,63			0,83	0,96
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione - DEI		5,04			0,91	1,04
Dipartimento di Ingegneria Industriale DII		4,44			0,80	0,92
Dipartimento di Matematica - DM		5,15			0,93	1,07
Dipartimento di Medicina - DIMED		4,39			0,79	0,91
Dipartimento di Medicina Animale, Produzioni e Salute - MAPS		5,21			0,94	1,08
Dipartimento di Medicina Molecolare - DMM		4,59			0,82	0,95
Dipartimento di Neuroscienze - DNS		4,52			0,81	0,94

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione - DPSS		5,30			0,95	1,10
Dipartimento di Psicologia Generale - DPG		5,02			0,90	1,04
Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino - SDB		4,22			0,76	0,87
Dipartimento di Scienze Biomediche - DSB		4,31			0,77	0,89
Dipartimento di Scienze Cardio-Toraco-Vascolari e Sanità Pubblica		4,47			0,80	0,93
Dipartimento di Scienze Chimiche - DiSC		4,73			0,85	0,98
Dipartimento di Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche DiSCOG		5,57			1,00	1,15
Dipartimento di Scienze del Farmaco - DSF		4,86			0,87	1,01
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"		4,78			0,86	0,99
Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali SPGI		4,76			0,86	0,99
Dipartimento di Scienze Statistiche		5,04			0,91	1,05
Dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità - DiSSGeA		5,01			0,90	1,04
Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari - DISLL		5,01			0,90	1,04
Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali - DTG		4,59			0,82	0,95
Dipartimento di Territorio e Sistemi Agro-Forestali - TESAF		5,02			0,90	1,04
Scuola di Agraria e Medicina veterinaria		5,13			0,92	1,06
Scuola di Economia e Scienze politiche		4,57			0,82	0,95
Scuola di Giurisprudenza		4,87			0,88	1,01
Scuola di Ingegneria		4,64			0,83	0,96
Scuola di Medicina e chirurgia		4,56			0,82	0,95
Scuola di Psicologia		5,55			1,00	1,15
Scuola di Scienze		5,00			0,90	1,04
Scuola di Scienze Umane, sociali e del patrimonio culturale		4,97			0,89	1,03
Polo di Agripolis		4,55			0,82	0,94
Polo di Psicologia		4,63			0,83	0,96
Polo Vallisneri		4,47			0,80	0,93

\* valore ricalcolato in modo diverso rispetto allo scorso anno per l'AC, per le altre strutture il valore 2017 non è confrontabile quindi non viene riportato



Struttura	GP 2017*	GP 2018	delta GP 18 vs 17	Help desk	CS di struttura	IPO
Azienda Agraria Sperimentale "L.Toniolo"		5,02			0,91	0,98
Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione (CEASC)		5,47			0,99	1,07
Centro di Ateneo "Orto Botanico"		5,12			0,93	1,00
Centro di Ateneo di Ricerca e di Servizi per la Disabilita', la Riabilitazione e l'Integrazione		5,12			0,93	1,00
Centro di Ateneo di Studi e Attivita' Spaziali "Giuseppe Colombo" (CISAS)		5,19			0,94	1,01
Centro di Ateneo per i Diritti Umani "Antonio Papisca"		5,50			1,00	1,07
Centro di Ateneo per i Musei Dell'Universita'		5,08			0,92	0,99
Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'Eta' Contemporanea		5,40			0,98	1,05
Centro Linguistico di Ateneo (CLA)		4,92			0,89	0,96
Centro per La Storia Dell'Universita' di Padova (CSUP)		5,43			0,99	1,06
Centro Ricerche Fusione		5,09			0,93	0,99
Centro Servizi Informatici di Ateneo		4,81			0,87	0,94
Padova Neuroscience Center (PNC)		4,93			0,90	0,96
Padova University Press		4,57			0,83	0,89
Scuola Galileiana di Studi Superiori		5,28			0,96	1,03

Fonte: Ufficio Controllo di Gestione

### 5.5.1. La performance organizzativa nella valutazione individuale

Il calcolo dell'indicatore di customer di struttura è utilizzato anche per la valorizzazione dell'Ambito 1 delle schede di valutazione individuale. L'indicatore di struttura per la determinazione del budget, sopra descritto, è la sintesi dei risultati di performance organizzativa normalizzato rispetto alle strutture dell'Ateneo. Nelle Tabelle sotto riportate (Tabella 5.8 e Tabella 5.9) è indicato il risultato sintetico di customer trasformato in cinquantiesimi che rientra nelle schede del personale per ciascuna tipologia di struttura. Il valore rappresenta quindi già il punteggio pesato, al 25%, che contribuirà a costruire la valutazione individuale. In base a quanto descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance la customer di struttura può assumere, al massimo, in questa sezione, un valore pari a 12,5 ovvero il 25% di 50.

Tabella 5.8 Risultati di performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale inseriti nell'ambito 1 delle schede di valutazione individuale del personale (anno 2018)

Aree Amministrazione Centrale	Qualità percepita del servizio erogato
Area Comunicazione e Marketing - Acom	10,93
Area Didattica e Servizi agli Studenti - Adiss	10,91
Area Edilizia e Sicurezza - Aes	9,91
Area Finanza e Programmazione - Afip	10,71
Area Affari Generali e Legali - Aagl	11,29
Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica - Apal	10,79

Area Ricerca e Rapporti con le Imprese - Arri	10,51
Area Risorse Umane - Aru	10,14
Area Servizi Informatici e Telematici - Asit	10,93
Area Direzione Generale	10,64

Fonte: Ufficio Controllo di Gestione

Tabella 5.9 Risultati di performance organizzativa dei Dipartimenti inseriti nell'ambito 1 delle schede di valutazione individuale del personale (anno 2018)

Dipartimento	Qualità percepita del servizio erogato
Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente - DAFNAE	11,19
Dipartimento di Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC	10,84
Dipartimento di Biologia	11,48
Dipartimento di Biomedicina Comparata ed Alimentazione - BCA	11,44
Dipartimento di Diritto Privato e di Critica del Diritto - DPCD	10,98
Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario - DiPIC	10,52
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA	10,92
Dipartimento di Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	10,72
Dipartimento di Geoscienze	11,54
Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Ambientale - ICEA	10,38
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione - DEI	11,32
Dipartimento di Ingegneria Industriale DII	9,98
Dipartimento di Matematica - DM	11,57
Dipartimento di Medicina - DIMED	9,85
Dipartimento di Medicina Animale, Produzioni e Salute - MAPS	11,69
Dipartimento di Medicina Molecolare - DMM	10,30
Dipartimento di Neuroscienze - DNS	10,14
Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione - DPSS	11,89
Dipartimento di Psicologia Generale - DPG	11,26
Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino - SDB	9,47
Dipartimento di Scienze Biomediche - DSB	9,68
Dipartimento di Scienze Cardio-Toraco-Vascolari e Sanità Pubblica	10,04
Dipartimento di Scienze Chimiche - DiSC	10,62
Dipartimento di Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche DiSCOG	12,50
Dipartimento di Scienze del Farmaco - DSF	10,92
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	10,73
Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali SPGI	10,69
Dipartimento di Scienze Statistiche	11,32
Dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità - DiSSGeA	11,25
Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari - DISLL	11,24
Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali - DTG	10,31
Dipartimento di Territorio e Sistemi Agro-Forestali - TESAF	11,26

Fonte: Ufficio Controllo di Gestione

Tabella 5.10 Risultati di performance organizzativa dei Poli inseriti nell'ambito 1 delle schede di valutazione individuale del personale (anno 2018)

Dipartimento	Qualità percepita del servizio erogato
Polo Multifunzionale Di Agripolis	10,21
Polo Multifunzionale "Psicologia"	10,40
Polo Multifunzionale "Vallisneri"	10,04

Fonte: Ufficio Controllo di Gestione

Tabella 5.11 Risultati di performance organizzativa delle Scuole inseriti nell'ambito 1 delle schede di valutazione individuale del personale (anno 2018)

Scuole	Qualità percepita del servizio erogato
Scuola di Agraria E Medicina Veterinaria	11,51
Scuola di Economia E Scienze Politiche	10,26
Scuola di Giurisprudenza	10,94
Scuola di Ingegneria	10,42
Scuola di Psicologia	10,24
Scuola di Scienze	12,46
Scuola di Scienze Umane, Sociali E Del Patrimonio Culturale	11,23
Scuola Di Medicina E Chirurgia	11,15

Fonte: Ufficio Controllo di Gestione

Tabella 5.12 Risultati di performance organizzativa delle altre Strutture inseriti nell'ambito 1 delle schede di valutazione individuale del personale (anno 2018)

Altre Strutture	Qualità percepita del servizio erogato
Azienda Agraria Sperimentale "L.Toniolo"	11,41
Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione (CEASC)	12,42
Centro di Ateneo "Orto Botanico"	11,65
Centro di Ateneo di Ricerca e di Servizi per la Disabilita', la Riabilitazione e l'Integrazione	11,64
Centro di Ateneo di Studi e Attivita' Spaziali "Giuseppe Colombo" (CISAS)	11,80
Centro di Ateneo per i Diritti Umani "Antonio Papisca"	12,50
Centro di Ateneo per i Musei Dell'Universita'	11,55
Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'Eta' Contemporanea	12,27
Centro Linguistico di Ateneo (CLA)	11,19
Centro per La Storia Dell'Universita' di Padova (CSUP)	12,35
Centro Ricerche Fusione	11,57
Centro Servizi Informatici di Ateneo	10,93
Padova Neuroscience Center (PNC)	11,22
Padova University Press	10,39
Scuola Galileiana di Studi Superiori	12,00

Fonte: Ufficio Controllo di Gestione

Per quanto riguarda il Sistema Bibliotecario di Ateneo, l'indicatore di customer relativo alla performance organizzativa utilizzato per la valutazione individuale del PTA, è relativo alle indagini di customer degli

studenti in riferimento ai servizi offerti dalle Biblioteche. Per il Centro di Ateneo per le Biblioteche è stata calcolata una media ponderata dei valori di customer delle singole biblioteche.

Tabella 5.13 Risultati di performance organizzativa del Sistema Bibliotecario di Ateneo inseriti nell'ambito 1 delle schede di valutazione individuale del personale (anno 2018)

SBA	Qualità percepita del servizio erogato
Biblioteca "Ruggero Meneghelli" - Diritto Comparato	12,09
Biblioteca Centrale di Ingegneria	12,16
Biblioteca del Dipartimento di Storia e Filosofia del Diritto e Diritto Canonico	11,27
Biblioteca di Agripolis "Pietro Arduino"	11,74
Biblioteca di Chimica "Cesare Pecile"	11,83
Biblioteca di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	11,65
Biblioteca di Filosofia	12,46
Biblioteca di Fisica	11,35
Biblioteca di Geoscienze	12,41
Biblioteca di Ingegneria Industriale "Enrico Bernardi"	12,16
Biblioteca di Matematica	12,49
Biblioteca di Psicologia "F. Metelli"	12,28
Biblioteca di Scienze del Farmaco	12,19
Biblioteca di Scienze dell'Antichità Arte Musica Liviano	12,5
Biblioteca di Scienze Politiche "EttoreANCHIERI"	12,16
Biblioteca di Scienze Statistiche "Bernardo Colombo"	12,03
Biblioteca di Storia	12,44
Biblioteca di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	11,21
Biblioteca interdipartimentale di Ingegneria dell'Informazione e Ingegneria Elettrica "Giovanni Some"	12,16
Biblioteca Maldura	12,21
Biblioteca medica "Vincenzo Pinali"	12,19
Biblioteca di Scienze dell'Educazione	12,21
Biblioteca Biologico-Medica "Antonio Vallisneri"	12,35
Ca' Borin - Biblioteca di Geografia, Economia, Emeroteca di Scienze Sociali	12,18
Centro di Ateneo per le Biblioteche	12,13

Fonte: Ufficio Controllo di Gestione

Le misurazioni così esposte rappresentano uno sforzo concreto da parte dell'Ateneo di attuare quanto ribadito espressamente anche dalla recente normativa (D.Lgs 74/17) che esige l'adozione, da parte delle amministrazioni, di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione alle attività e ai servizi erogati (cfr Art. 13 D.Lgs 74/17 - modifiche all'articolo 19 del decreto legislativo n. 150 del 2009), richiedendo anche che "gli utenti interni alle amministrazioni partecipino al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali". Già dal 2015 Padova ha iniziato ad introdurre, quali "obiettivi di struttura", il miglioramento dei Servizi delle strutture secondo la rilevazione dell'efficacia percepita, collegandoli anche alla valutazione individuale. Dal 2018 la rilevazione della customer satisfaction, da anni monitorata dal nostro Ateneo tramite Good Practice, e tramite anche una pluralità di indagini ad hoc in riferimento a servizi specifici, viene utilizzata concretamente nella valutazione e nell'incentivazione al personale.

## 5.6. Gli Obiettivi individuali

L'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance pone particolare attenzione ad alcuni aspetti quali la trasparenza del sistema, la visibilità dei suoi risultati, la semplificazione nelle procedure e negli strumenti, la prevalenza del conseguimento sostanziale su quello formale, la selettività (sono infatti previsti obiettivi operativi specifici solo in capo a Dirigenti e ai responsabili di posizione organizzativa, mentre per il restante personale tecnico-amministrativo tale possibilità è solo opzionale e limitata ad un solo obiettivo) e la multidimensionalità della valutazione. Quest'ultimo aspetto si esplica, come anticipato nel precedente paragrafo, anche con l'inclusione tra i parametri di valutazione della performance, sia individuale che organizzativa, delle misurazioni derivanti dalle indagini sulla qualità percepita dei servizi erogati e di supporto, sul grado di soddisfazione degli utenti/clienti e sul clima organizzativo.

In seguito all'introduzione di dimensioni di performance organizzativa si è proceduto ad una revisione della struttura della valutazione individuale. In tal senso sono state ridisegnate le schede di valutazione, e ridefiniti i ruoli coinvolti nel processo di valutazione della performance (anche apportando delle modifiche al Regolamento Generale di Ateneo).

La valutazione dei dirigenti, del personale di categoria EP e dei titolari di posizioni organizzativa è effettuata tenendo conto: delle risultanze derivanti dalla performance organizzativa (risultati di customer satisfaction e quindi della qualità dei servizi resi), dei risultati ottenuti dalle posizioni organizzative in base agli obiettivi assegnati e della valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione del rimanente personale tecnico ed amministrativo è effettuata sulla base dei risultati della struttura ovvero dei risultati di customer satisfaction dell'unità organizzativa di appartenenza e dei comportamenti organizzativi.

Figura 5.2 Gli strumenti della performance individuale



Dal 2017 ai Segretari di Dipartimento spetta il ruolo di valutatori del personale afferente, secondo quanto previsto dal nuovo Articolo 112 del Regolamento Generale di Ateneo, approvato dal Senato Accademico nella seduta dell'11 luglio 2017. Il Ruolo di valutatore può spettare anche ai Responsabili tecnico-gestionali eventualmente identificati e nominati dal Direttore Generale su proposta dei Direttori di Dipartimento nei casi di particolare complessità delle singole Strutture, per la valutazione delle attività svolte dal personale tecnico scientifico ed assistenziale.

L'assegnazione e valutazione degli obiettivi ai Segretari di Dipartimento è di competenza dei Direttori di Dipartimento, per quanto attiene a specifici obiettivi di struttura, che del Direttore Generale che può definire ed assegnare obiettivi trasversali in coerenza con le azioni strategiche adottate dall'Ateneo.

È previsto che ai Responsabili siano assegnati 3 obiettivi, con prerogativa di integrazione da parte dei Direttori delle Strutture.

Gli obiettivi trasversali dei Segretari amministrativi delle Strutture, inclusi nel Piano Integrato della Performance 2018-2020 e conseguiti dai Segretari amministrativi sono riportati nella Tabella 5.14. Rispetto

al conseguimento degli obiettivi trasversali, vengono riportate le statistiche di sintesi conseguite dalle strutture.

Tabella 5.14 Obiettivi trasversali dei Segretari amministrativi delle Strutture (scala 1-50)

Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Valore medio	MIN	MAX	Dev. std.
<b>Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici</b>	Elaborazione - sulla base dell'analisi dei processi - ed implementazione, almeno parziale, di un modello organizzativo condiviso con i Dipartimenti che favorisca trasparenza ed equità e supporti il processo di sviluppo delle strutture esterne all'AC	Analisi dei processi, elaborazione e proposta	Entro 2018	33,3	48,63	44	50	2,00
<b>Anticorruzione e trasparenza</b>	Analisi FMEA-FMECA	Valutazione rischi processi personale e approvvigionamenti	100% processi trasversali	16,7	49,39	45	50	1,68

Per quanto riguarda l'obiettivo di anticorruzione connesso all'allineamento delle procedure e delle prassi in materia di trasparenza e anticorruzione (codice SAD\_4 riportato nel Piano della Performance 2018-2020) si segnala che, nel 2018, l'attività di audit non ha riguardato i Dipartimenti, per difficoltà oggettive nella stesura del programma di audit relativamente ai Dipartimenti, anche in considerazione della riorganizzazione tuttora in corso.

Con il riconoscimento dell'afferenza diretta del personale alle Scuole, il ruolo di valutatore è affidato ai Presidenti delle Scuole, in virtù della recente revisione dell'art. 17 del Regolamento delle Scuole di Ateneo.

Per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale, i valutatori sono i responsabili delle unità organizzative ai diversi livelli gerarchici: il Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili delle Strutture di secondo livello.

### 5.6.1. Il Direttore Generale

Il Sistema prevede che le attività e i risultati conseguiti dal Direttore Generale relativamente agli obiettivi assegnati (e strettamente legati alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo), siano esposti in una apposita Relazione annuale, da redigere i primi mesi dell'anno successivo. Nella Relazione il Direttore Generale dà conto delle attività svolte, indicando una autovalutazione per ciascun obiettivo assegnatogli, con il supporto di dati quali-quantitativi secondo gli indicatori, i target e i risultati attesi previsti per ciascun obiettivo. La valutazione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale viene effettuata all'interno di un processo che prevede le seguenti fasi:

- Il Direttore Generale, entro i primi mesi dell'anno, elabora una Relazione sugli obiettivi dell'anno precedente e la trasmette al Rettore;
- Il Rettore invia la relazione, corredata da eventuali informazioni aggiuntive, al Nucleo di Valutazione;
- Il Nucleo di Valutazione, esaminata la Relazione del Direttore Generale e le eventuali informazioni aggiuntive, elabora, sulla base delle informazioni a disposizione, il proprio giudizio e lo comunica al Rettore;
- Il Rettore invia la proposta di valutazione al Consiglio di Amministrazione accompagnata dalla propria valutazione della performance del Direttore Generale;
- Il Consiglio di amministrazione, vista la proposta del Nucleo di Valutazione e preso atto della valutazione del Rettore, determina la valutazione della performance del Direttore Generale.

Una sintesi della Relazione del Direttore Generale contenente i risultati ottenuti nel corso del 2018 in relazione agli obiettivi prefissati è allegata alla presente Relazione e pubblicata sul Sito di Ateneo a seguito dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

### 5.6.2.1 Dirigenti

La strutturazione della valutazione della performance dei Dirigenti prevede tre ambiti, come descritti nella tabella seguente:

Tabella 5.15 Ambiti, fonti e indicatori per la valutazione dei Dirigenti.

Valutazione Dirigenti					
Ambito	Peso	Contenuto		Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore
<b>Ambito 1</b>	<b>25%</b>	<b>1 obiettivo:</b> "Miglioramento del servizio complessivo dell'Area"		Indagini Good Practice e/o rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni	Media dei risultati degli Uffici dell'Area di competenza
<b>Ambito 2</b>	<b>45%</b>	<b>obiettivi operativi in numero variabile</b>		Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
<b>Ambito 3</b>	<b>30%</b>	<b>5 "ambiti comportamentali"</b>	<b>Valutazione del DG:</b> peso 80% <b>Autovalutazione:</b> peso 10% <b>Valutazione tra pari:</b> peso 10%	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio in cinquantesimali

Nella valutazione dei Dirigenti il primo ambito, con un peso pari a 25%, riguarda la ricaduta della valutazione organizzativa circa la qualità dei servizi erogati dalla Struttura diretta e accoglie i risultati delle rilevazioni di performance organizzativa condotte per gli Uffici dell'Area di riferimento (media delle singole misurazioni per Area).

Il secondo ambito riguarda gli obiettivi operativi, per un peso complessivo pari al 45%: parte di questi è riconducibile all'approccio MBO (Management by Objectives), ma l'ambito può includere anche obiettivi comuni a tutti i Dirigenti, riferibili ad esempio all'Anticorruzione e alla Trasparenza oppure alla Sostenibilità e ad altri aspetti di natura trasversale, direttamente collegati all'implementazione interna del Piano. La valutazione dei risultati conseguiti è data dal giudizio qualitativo espresso dal Direttore Generale, supportato da una pluralità di elementi quali-quantitativi.

Il terzo ambito, infine, con un peso pari a 30%, è relativo ai comportamenti organizzativi e manageriali, valutati secondo 5 ambiti:

- clima organizzativo interno e leadership;
- time management;
- assertività e autorevolezza;
- promozione del cambiamento ed inter funzionalità;
- relazioni e comunicazione.

Per la valutazione dell'ambito comportamentale ai Dirigenti è prevista sia la valutazione del Direttore Generale (che ha un peso pari all'80%), sia un'autovalutazione con un peso del 10% e un ulteriore 10% derivante dalla valutazione tra pari.

In attuazione di quanto disposto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance precedente<sup>28</sup> nel quale era stabilito *“l’invio al Nucleo di Valutazione, entro il 20 luglio, di una relazione del Direttore Generale che illustri gli esiti del monitoraggio e le eventuali variazioni di obiettivi/indicatori/target”* nel mese di luglio 2018 è stato effettuato il monitoraggio per rilevare le eventuali variazioni degli obiettivi/indicatori/target assegnati ai Dirigenti e approvati all’interno del Piano delle Performance 2018-2020.

Il monitoraggio è stato effettuato sulla base della raccolta e dell’analisi delle schede istruttorie di monitoraggio predisposte dai Dirigenti per ciascun obiettivo nelle quali sono stati esplicitati sia lo stato avanzamento di ciascun obiettivo al 30 giugno 2018 che eventuali risultati già ottenuti e/o criticità emerse nonché l’eventuale e motivata richiesta di ridefinizione dell’obiettivo, dell’indicatore o del target.

Il materiale istruttorio è stato oggetto di un incontro promosso dalla Direzione Generale al quale hanno partecipato, oltre ai Dirigenti, anche il Direttore Generale, il Rettore, i Prorettori e i Delegati. La situazione al 30 giugno 2018 dei 92 obiettivi assegnati ai Dirigenti ha evidenziato come l’81,5% degli obiettivi fosse in corso e in linea con le tempistiche previste, circa il 13% degli obiettivi risultava già concluso e solo una piccola percentuale risultava ancora da avviare (circa il 5%).

Sulla base dell’andamento degli obiettivi nei primi sei mesi del 2018 non sono state rilevate criticità significative e sono state proposte modifiche, di natura marginale e non sostanziale, che hanno interessato 27 obiettivi (pari a circa il 29%). Solamente in un caso è stato rimodulato l’obiettivo (per l’Area Affari Generali e Legali) per effetto di cause indipendenti dal Dirigente mentre per la quasi totalità degli obiettivi sono state sollevate marginali richieste di modifica dei target o di diversa definizione dell’indicatore. Per questo motivo non si è reso necessario un passaggio formale con gli organi accademici, in quanto, secondo quanto previsto dal SMVP, le modifiche marginali di indicatori e target possono essere disposte dal Direttore Generale. Per gli obiettivi rimodulati è previsto però che non possano ricevere una valutazione finale al di sopra delle aspettative.

In vista di una maggiore integrazione degli obiettivi assegnati con le risorse utilizzate è stato chiesto inoltre ai dirigenti di indicare l’ammontare delle risorse necessarie per raggiungerli. L’importo rilevato, circa 22 milioni di euro in termini di budget economico, per il perseguimento degli obiettivi è tuttavia solo una sottostima del costo reale delle risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi operativi soprattutto se non ancorato alla valutazione delle risorse umane e strumentali.

In merito ai risultati ottenuti dalla valutazione degli obiettivi, vengono di seguito esposti i risultati complessivi ottenuti delle Aree dirigenziali.

Il dettaglio dei risultati in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti è riportato in Appendice alla presente Relazione (Allegato 2).

---

<sup>28</sup> Nel nuovo SMVP è previsto che il monitoraggio degli obiettivi contenuti nel Piano della Performance venga effettuato nel periodo 1 giugno-15 settembre e trasmesso al Nucleo di Valutazione entro il 30 settembre con una relazione del Direttore Generale



Tabella 5.16 Risultati valutazione 2018 - Aree Dirigenziali. Scala [1:50]

AREA DIRIGENZIALE	Ambito 1 (Customer Satisfaction) - peso 25/100	Ambito 2 (Obiettivi operativi) - peso 45/100	Ambito 3 (Valutazione Comportamenti organizzativi) Peso 30/100	Valutazione Finale
Area Comunicazione e Marketing	43,7	41,5	41,2	42,0
Area Risorse Umane	40,6	42,0	45,0	42,6
Area Affari Generali e Legali	45,2	41,2	42,8	42,7
Area Approvvigionamenti, Patrimonio e Logistica	43,1	40,2	41,5	41,3
Area Edilizia e Sicurezza	39,6	40,6	41,5	40,6
Area Didattica e Servizi agli Studenti	43,7	41,5	39,6	41,5
Area Finanza, Programmazione e Controllo	42,8	40,8	41,7	41,6
Area Ricerca e Rapporti con le Imprese	42,0	40,3	41,3	41,0
Area Servizi Informatici e Telematici	43,7	37,3	36,4	38,6
Centro di Ateneo per le Biblioteche	45,8	43,0	40,4	42,9

Fonte: Ufficio Controllo di Gestione

### 5.6.3. Il personale tecnico e amministrativo

La valutazione della performance del Personale tecnico amministrativo è espressa in cinquantiesimi, secondo tre ambiti:

- performance organizzativa della Struttura di afferenza (con un peso del 25%);
- valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (opzionale con un peso fino al 35%);
- valutazione dei comportamenti organizzativi (con un peso fino al 75%).

Il primo ambito di valutazione è effettuata in base al livello di performance organizzativa della Struttura di afferenza: essa è comune al personale appartenente alla struttura, ed è orientato ad allineare le azioni verso il miglioramento del servizio erogato a livello di unità organizzativa.

Considerata la varietà delle strutture presenti in Ateneo, le fonti di misurazione sono le diverse rilevazioni di customer satisfaction o altre rilevazioni specifiche, ritenute più adatte a cogliere la propensione al miglioramento della qualità del servizio. Potranno essere adottati in futuro idonei indicatori di livello di qualità del servizio in funzione di "service level agreements" volti a garantire adeguata efficacia nell'erogazione dei servizi.

La valutazione complessiva delle attività svolte dal Personale Tecnico ed Amministrativo si compone, come detto, di 3 ambiti e i contenuti specifici degli stessi possono variare secondo la categoria di appartenenza o il grado di responsabilità e sono progettati secondo i principi di semplificazione e selettività.

Sono individuate quindi tre tipologie di Personale, cui riferire diversi criteri di valutazione della performance:

- Il personale incaricato del coordinamento e della valutazione di collaboratori diretti (Direttori di Ufficio per l'Amministrazione Centrale, Segretari di Dipartimento, Direttori tecnici (SBA), eventuali Responsabili tecnico gestionali, Responsabili della gestione tecnica ove nominati);

- Il personale di categoria EP o di categoria D e C con indennità di responsabilità, non deputato alla valutazione;
- Il restante personale non titolare di indennità di responsabilità.

La struttura generale della valutazione delle attività è così composta:

- Ambito 1: accoglie almeno un obiettivo di performance organizzativa, basato sul recepimento dell'indagine di customer satisfaction più idonea riferita alla struttura organizzativa e al ruolo, o diversi indicatori di efficienza ed efficacia, ove disponibili, per un peso del 25%, uguale per tutte le tipologie di personale tecnico-amministrativo;
- Ambito 2: accoglie uno o più obiettivi, ma nel caso del Personale senza indennità di responsabilità la relativa attivazione è facoltativa e può, quindi, non essere popolata; il peso varia a seconda della tipologia di personale tecnico-amministrativo (da un minimo di 0%, qualora non si attivino obiettivi individuali, ad un massimo del 35%);
- Ambito 3: fa riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi, che, nel caso del Personale senza indennità, confluiscono in un unico obiettivo comportamentale e sono esplicitati come "descrittori di dettaglio" nella scheda individuale, mentre per il resto del personale restano distinti tra loro come singoli comportamenti; il peso è del 40% per Direttori di Ufficio, Segretari di Dipartimento, Direttori Tecnici (SBA), Responsabili della gestione tecnica, Responsabili tecnico-gestionali ove nominati, del 50% per il personale con indennità non valutatore, e di almeno il 60% (fino ad un massimo del 75%) per il rimanente personale senza indennità.

A partire dall'anno 2017 è stato rinnovato il "Portale Valutazione UNIPD" per la gestione della valutazione delle attività individuali, al fine di recepire le diverse innovazioni introdotte nel sistema. Il nuovo portale è disponibile al link: <http://www.unipd.it/performance>, accessibile tramite autenticazione con SSO.

Si riportano di seguito i dati relativi alla distribuzione delle schede di valutazione delle prestazioni 2018 nelle fasce di valutazione (o intervalli di punteggio) per le diverse strutture. Si precisa che i dati riportati nella seguente tabella sono relativi al numero di schede e non al numero di persone coinvolte nel processo di valutazione. Per alcuni dipendenti possono, infatti, essere state pianificate e quindi valutate due o più schede perché relative, per esempio, ad incarichi ad interim.

Tabella 5.17 Schede di valutazione delle prestazioni 2018 del personale TA divise per tipologia di struttura e fascia di punteggio al 11/07/2019

Fasce	Amministrazione Centrale		CAB		Scuole		Poli		Centri e altre strutture		Dipartimenti		TOTALE SCHEDE	% TOTALE SCHEDE
	N. schede	% schede	N. schede	% schede	N. schede	% schede	N. schede	% schede	N. schede	% schede	N. schede	% schede		
0 <= VAL < 15	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
15 <= VAL < 30	3	0,47%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	0,13%
30 <= VAL < 40	17	2,66%	8	3,90%	0	0,00%	5	9,26%	1	0,71%	21	1,61%	52	2,18%
40 <= VAL <= 50	599	93,89%	193	94,15%	46	97,87%	48	88,89%	137	97,86%	1.261	96,70%	2.284	95,64%
Non Valutabili	16	2,51%	4	1,95%	1	2,13%	1	1,85%	2	1,43%	22	1,69%	46	1,93%
In definizione	3	0,47%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	0,13%
<b>Totale complessivo</b>	<b>638</b>	<b>100%</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>	<b>1.304</b>	<b>100%</b>	<b>2.388</b>	<b>100%</b>

Fonte: Ufficio Sviluppo organizzativo

Tabella 5.18: Misurazioni e valutazioni del PTA per il 2018, per struttura di afferenza, al 09/07/2019. Scala[1:50]

Tipologia	Strutture	Media	Dev. Standard	Min	Max	Coeff. Variazione	N. Schede	Schede in definizione
<b>Amministrazione Centrale</b>	Direzione Generale	45,22	1,90	42,14	48,14	4,2%	20	3
	Area Affari Generali e Legali - AAGL	46,45	2,82	33,79	48,79	6,1%	44	
	Area Risorse Umane - ARU	44,28	2,89	28,89	47,64	6,5%	78	
	Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica - APAL	45,92	2,20	37,04	48,19	4,8%	41	
	Area Comunicazione e Marketing - ACoM	46,86	1,47	42,43	48,43	3,1%	66	
	Area Didattica e Servizi agli studenti - ADiSS	45,21	3,50	24,41	48,41	7,7%	152	
	Area Edilizia e Sicurezza - AES	45,26	1,50	39,91	47,31	3,3%	50	
	Area Finanza e Programmazione - AFiP	46,15	0,98	43,71	48,21	2,1%	62	
	Area Ricerca e Rapporti con le imprese - ARRI	46,33	2,16	39,01	48,01	4,7%	46	
	Area Servizi Informatici e Telematici - ASIT	47,30	0,75	45,51	48,33	1,6%	60	
<b>Centro di Ateneo per le biblioteche</b>	Centro di Ateneo per le Biblioteche	45,76	2,76	36,13	49,65	6,0%	201	
<b>Scuole di Ateneo</b>	Scuole di Ateneo	47,61	1,98	41,23	49,96	4,2%	46	
<b>Poli Multifunzionali</b>	Poli Multifunzionali	45,06	2,93	36,29	47,90	6,5%	53	
<b>Centri di Ateneo e altre strutture</b>	Centri di Ateneo e altre strutture	47,24	2,24	39,90	50,00	4,7%	138	
<b>Dipartimenti</b>	Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente - DAFNAE	45,54	2,53	34,70	48,69	5,6%	46	
	Dipartimento di Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'Arte, del Cinema e della Musica - DBC	45,80	2,13	40,84	48,34	4,7%	30	
	Dipartimento di Biologia- DiBio	45,79	2,12	41,48	48,98	4,6%	62	
	Dipartimento di Biomedicina Comparata e Alimentazione - BCA	47,99	0,71	45,21	48,69	1,5%	32	
	Dipartimento di Diritto Privato e di Critica del Diritto - DPCD	47,10	1,81	42,48	48,48	3,8%	10	
	Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario - DiPIC	46,67	0,80	45,02	48,02	1,7%	18	
	Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA	47,19	0,94	45,42	48,42	2,0%	55	
	Dipartimento di Fisica e Astronomia "Galileo Galilei" - DFA	47,75	1,69	39,22	48,22	3,5%	71	
	Dipartimento di Geoscienze	46,04	2,52	41,54	49,04	5,5%	28	
	Dipartimento di Ingegneria civile, edile e ambientale - ICEA	47,23	0,82	44,88	47,88	1,7%	41	
	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione - DEI	48,21	0,66	46,42	48,82	1,4%	36	
	Dipartimento di Ingegneria Industriale - DII	46,63	0,75	39,98	46,74	1,6%	84	
	Dipartimento di Matematica "Tullio Levi-Civita" - DM	47,57	0,59	45,77	48,59	1,2%	22	
	Dipartimento di Medicina - DIMED	47,08	0,65	43,60	47,35	1,4%	104	
	Dipartimento di Medicina animale, produzioni e salute - MAPS	46,84	2,86	37,94	49,19	6,1%	21	
	Dipartimento di Medicina Molecolare - DMM	45,99	1,74	40,55	47,80	3,8%	36	
	Dipartimento di Neuroscienze - DNS	47,17	1,70	36,39	47,64	3,6%	55	
	Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione - DPSS	46,57	2,69	40,39	49,39	5,8%	22	
	Dipartimento di Psicologia Generale - DPG	48,21	1,22	42,76	48,76	2,5%	21	
	Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino - SDB	46,94	0,21	45,47	46,97	0,4%	52	
	Dipartimento di Scienze Biomediche - DSB	44,05	2,62	38,18	47,18	5,9%	39	
	Dipartimento di Scienze Cardio-Toraco-Vascolari e Sanità Pubblica	47,25	0,96	41,02	47,54	2,0%	61	
	Dipartimento di Scienze Chimiche - DiSC	47,00	0,98	42,50	48,12	2,1%	59	
	Dipartimento di Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche - DISCOG	49,20	1,79	41,00	50,00	3,6%	56	
	Dipartimento di Scienze del Farmaco - DSF	44,14	2,90	39,42	48,42	6,6%	37	
	Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" - DSEA	47,13	0,48	46,73	48,23	1,0%	26	
	Dipartimento di Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali - SPGI	46,64	2,21	39,19	48,19	4,7%	30	
	Dipartimento di Scienze Statistiche	46,08	3,53	37,57	48,63	7,7%	18	
	Dipartimento di Scienze storiche, geografiche e dell'Antichità - DISSGeA	45,43	3,42	37,50	48,75	7,5%	26	
	Dipartimento di Studi linguistici e letterari - DISLL	46,91	2,48	37,49	48,74	5,3%	32	
	Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali - DTG	44,14	2,72	40,31	47,81	6,2%	18	
	Dipartimento di Territorio e Sistemi Agro-Forestali - TESAF	48,18	0,84	44,41	48,76	1,7%	34	
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		<b>46,45</b>	<b>2,39</b>	<b>24,41</b>	<b>50,00</b>	<b>5%</b>	<b>2.339</b>	<b>3</b>

Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo

Ai fini della corresponsione della quota di salario accessorio legata alla misurazione della performance organizzativa e individuale del personale tecnico ed amministrativo, sono previsti degli algoritmi, volti a collegare i risultati ottenuti dalle strutture (per la performance organizzativa) e dalle singole persone (sulla base della valutazione delle attività svolte) alla valutazione delle singole unità di personale.

Il punteggio della valutazione delle attività svolte è espresso in cinquantiesimi; il punteggio finale per ogni obiettivo dipende dal suo peso all'interno della valutazione e dal peso dell'ambito cui si riferisce.

Nell'Allegato 1 del SMVP sono riportati gli algoritmi per il calcolo della valutazione delle attività.

#### **5.6.4. Collegamento obiettivi-allocazione delle risorse**

Una delle fasi rilevanti del ciclo di gestione della performance è il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse. Gli obiettivi devono, infatti essere correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili. L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, rappresenta, inoltre, uno dei principali ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Per quanto riguarda l'attribuzione di risorse economico/finanziarie, in sede di Bilancio di previsione 2018 è stata evidenziata l'assegnazione alle diverse missioni istituzionali dell'Ateneo, collegando gli obiettivi strategici alle risorse disponibili. È proseguito lo sforzo per rendere più snelle le procedure e sono state implementate alcune azioni di revisione dei processi di budget dell'Amministrazione Centrale e delle strutture dipartimentali, ai fini del perseguimento degli obiettivi strategici e istituzionali. Nell'ottica di semplificazione e razionalizzazione è stata rivista la modalità dei finanziamenti delle strutture dipartimentali con la creazione di due specifici fondi: il BIFeD (Budget Integrato Funzionamento e Didattica) e il BIRD (Budget Integrato Ricerca dei Dipartimenti) che consentono ai Dipartimenti una maggiore flessibilità di utilizzo del budget a disposizione, secondo logiche di responsabilità e di controllo, piuttosto che verso il rispetto amministrativo della destinazione delle poste assegnate, compatibilmente con alcuni vincoli funzionali al conseguimento di obiettivi strategici che vengono monitorati in corso d'anno grazie ad appositi cruscotti informativi.

L'attribuzione di risorse non è solo rappresentata da risorse economico finanziarie ma anche da punti organico. Anche in questo senso, ai fini del perseguimento degli obiettivi strategici connessi alla valorizzazione del personale, vengono distribuite le risorse alle strutture anche su base valutativa, tenendo conto dei risultati in termini di performance di didattica e di ricerca dei dipartimenti. Con delibera n. 148 del CdA del 24/05/2018 si è di fatto concluso per l'anno 2018 il piano di programmazione del reclutamento del personale per il triennio 2016-2018<sup>29</sup> e a partire dal 2019 lo strumento attuativo della programmazione dei dipartimenti diventa il piano triennale di reclutamento dipartimentale, sulla base di quanto previsto dalla delibera 359 del CdA del 18/12/2018. I piani triennali di Dipartimento dovranno essere elaborati nel rispetto dei seguenti principi, con particolare riferimento alla coerenza con la pianificazione strategica di ateneo, alle esigenze della didattica e il piano di ricerca dipartimentale e alla compatibilità con i vincoli ministeriali.

Per quanto riguarda le risorse stanziare per l'amministrazione centrale, sempre nell'ottica di individuare correttamente le risorse economiche assegnate in modo diretto al perseguimento degli obiettivi strategici, nel 2018 il budget è stato assegnato alle aree dirigenziali e successivamente ripartito considerando come centri di spesa gli uffici per responsabilizzare le strutture e attribuire le risorse in modo diretto. Anche in fase di predisposizione del Bilancio Unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 e triennale 2019-2021 si è fatto un percorso partecipato e orientato alla identificazione delle risorse disponibili per le politiche di Ateneo, che ha visto coinvolte tutte le strutture e tutti i responsabili.

Per pervenire alla determinazione dell'equilibrio di bilancio, approvato dal CdA nella seduta del 23 ottobre 2018 e alla quantificazione delle risorse a disposizione dell'Ateneo per le sue strategie, si è proceduto per fasi: la prima fase ha riguardato la previsione dei ricavi e la quantificazione dei costi non comprimibili ovvero

<sup>29</sup> Il Piano di programmazione del reclutamento del personale per il triennio 2016-2018 è stato approvato dal CdA del 17 maggio 2016 e successivamente aggiornato con delibere del 25 luglio 2017 e dell'8 maggio 2018

essenziali per garantire il funzionamento dell'Ateneo, comprensivo delle assegnazioni alle strutture (Dipartimenti, Poli e Centri). Con il margine ottenuto si è passati alla seconda fase che ha determinato l'ammontare delle risorse disponibili per il perseguimento degli obiettivi strategici, sia quelli già avviati negli anni precedenti che quelli riguardanti nuove strategie e nuovi interventi. La successiva predisposizione del Budget 2019-2021, approvato dal CdA del 18 dicembre 2018 ha di fatto concluso un momento importante di coinvolgimento di tutte le componenti organizzative che ha permesso di definire con chiarezza l'allocazione delle risorse in relazione alle politiche strategiche dell'Ateneo, pur all'interno di determinati vincoli legislativi e di bilancio.

Un ulteriore sforzo di collegamento tra obiettivi e risorse è rappresentato dall'introduzione del budget di struttura, definito dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Sulla base delle disponibilità complessive di Ateneo, è stato assegnato un budget dedicato alla corresponsione delle quote di salario accessorio connesse alla misurazione della performance organizzativa relativa al miglioramento del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti dal personale tecnico ed amministrativo.

Ciascuna Struttura, quindi, dispone di un ammontare di risorse predefinito, calcolato in ragione della numerosità di personale afferente e dei risultati di performance organizzativa. Il budget è costituito considerando due fattori:

- a) La dimensione delle singole Strutture, in funzione del Personale in servizio presso ciascuna di esse in termini di Full Time Equivalent;
- b) la valutazione della performance organizzativa delle Strutture, assicurando che la variazione del budget assegnato a ciascuna Struttura in funzione della propria performance organizzativa non superi il 25% (secondo i parametri esposti nelle seguenti tabelle).

In questo modo il budget di struttura consente il collegamento dei risultati degli obiettivi di performance organizzativa delle Strutture con il relativo budget di struttura destinato all'incentivazione del personale tecnico amministrativo.

Di seguito si riporta nelle tabelle seguenti il valore assegnato al budget per struttura sulla base del FTE e del indicatore di customer. Il budget complessivamente ripartito ammonta a 520.490,38 euro.

Tabella 5.19 Budget di struttura anno 2018 – Amministrazione centrale e CAB

STRUTTURA	FTE 2018	IPO=CS/CS MEDIA	Budget Struttura
AREA COMUNICAZIONE E MARKETING - ACOM	52,17	1,01	14.459,56 €
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI - ADISS	141,66	1,01	39.193,03 €
AREA EDILIZIA E SICUREZZA - AES	42,06	0,91	10.566,57 €
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE - AFIP	55,84	0,99	15.160,56 €
AREA AFFARI GENERALI E LEGALI - AAGL	32,46	1,04	9.290,80 €
AREA PATRIMONIO, APPROVVIGIONAMENTI E LOGISTICA - APAL	36,21	1,00	9.901,59 €
AREA RICERCA E RAPPORTI CON LE IMPRESE - ARRI	39,25	0,97	10.457,93 €
AREA RISORSE UMANE - ARU	70,67	0,94	18.173,27 €
AREA SERVIZI INFORMATICI E TELEMATICI - ASIT	52,54	1,01	14.561,89 €
AREA DIREZIONE GENERALE E STAFF	19,23	0,98	5.186,37 €
CENTRO DI ATENEO PER LE BIBLIOTECHE (CAB)	167,96	1,06	48.728,54 €

Tabella 5.20 Budget di struttura anno 2018 - Dipartimenti

STRUTTURA	FTE 2018	IPO=CS/CS MEDIA	Budget Struttura
Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente - DAFNAE	45,38	1,03	12.875,59 €
Dipartimento di Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC	25,82	1,00	7.092,00 €
Dipartimento di Biologia	59,40	1,06	17.282,79 €
Dipartimento di Biomedicina Comparata ed Alimentazione - BCA	30,05	1,06	8.713,22 €
Dipartimento di Diritto Privato e di Critica del Diritto - DPCD	8,50	1,01	2.366,56 €
Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario - DiPIC	14,85	0,97	3.961,04 €
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA	49,85	1,01	13.807,25 €
Dipartimento di Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	66,49	0,99	18.072,68 €
Dipartimento di Geoscienze	26,15	1,07	7.651,02 €
Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Ambientale - ICEA	39,44	0,96	10.383,87 €
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione - DEI	32,19	1,04	9.236,24 €
Dipartimento di Ingegneria Industriale DII	75,48	0,92	19.090,64 €
Dipartimento di Matematica - DM	21,37	1,07	6.266,62 €
Dipartimento di Medicina - DIMED	29,78	0,91	7.438,35 €
Dipartimento di Medicina Animale, Produzioni e Salute - MAPS	20,40	1,08	6.044,88 €
Dipartimento di Medicina Molecolare - DMM	21,73	0,95	5.676,11 €
Dipartimento di Neuroscienze - DNS	22,41	0,94	5.759,22 €
Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione - DPSS	19,35	1,10	5.835,18 €
Dipartimento di Psicologia Generale - DPG	18,93	1,04	5.404,31 €
Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino - SDB	17,72	0,87	4.255,65 €
Dipartimento di Scienze Biomediche - DSB	36,01	0,89	8.840,33 €
Dipartimento di Scienze Cardio-Toraco-Vascolari e Sanità Pubblica	23,99	0,93	6.105,47 €
Dipartimento di Scienze Chimiche - DiSC	53,50	0,98	14.406,98 €
Dipartimento di Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche DiSCOG	21,27	1,15	6.739,07 €
Dipartimento di Scienze del Farmaco - DSF	34,74	1,01	9.620,59 €
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	21,99	0,99	5.983,73 €
Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali SPGI	27,93	0,99	7.567,29 €
Dipartimento di Scienze Statistiche	17,66	1,05	5.070,76 €
Dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità - DiSSGeA	24,74	1,04	7.054,67 €
Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari - DISLL	29,74	1,04	8.473,06 €
Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali - DTG	16,25	0,95	4.245,43 €
Dipartimento di Territorio e Sistemi Agro-Forestali - TESAF	30,45	1,04	8.694,01 €

Tabella 5.21 Budget di struttura anno 2018 - Altre strutture (Scuole, Poli e Centri)

STRUTTURA	FTE 2018	IPO=CS/CS MEDIA	Budget Struttura
Scuola di Agraria e Medicina veterinaria	6,30	1,06	1.838,86 €
Scuola di Economia e Scienze politiche	1,10	0,95	286,16 €
Scuola di Giurisprudenza	3,10	1,01	859,76 €
Scuola di Ingegneria	2,68	0,96	708,90 €
Scuola di Medicina e chirurgia	10,03	0,95	2.603,69 €
Scuola di Psicologia	6,32	1,15	1.995,07 €
Scuola di Scienze	7,05	1,04	2.006,17 €
Scuola di Scienze Umane, sociali e del patrimonio culturale	5,87	1,03	1.658,04 €
Polo di Agripolis	13,46	0,94	3.484,63 €
Polo di Psicologia	11,78	0,96	3.106,43 €
Polo Vallisneri	19,03	0,93	4.841,81 €
Azienda Agraria Sperimentale "L.Toniolo"	11,90	0,98	3.198,38 €
Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione (CEASC)	2,10	1,07	614,69 €
Centro di Ateneo "Orto Botanico"	12,70	1,00	3.484,36 €
Centro di Ateneo di Ricerca e di Servizi per la Disabilita', la Riabilitazione e l'Integrazione	2,90	1,00	795,50 €
Centro di Ateneo di Studi e Attivita' Spaziali "Giuseppe Colombo" (CISAS)	8,96	1,01	2.492,03 €
Centro di Ateneo per i Diritti Umani "Antonio Papisca"	3,20	1,07	942,38 €
Centro di Ateneo per i Musei Dell'Universita'	8,65	0,99	2.355,40 €
Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'Eta' Contemporanea	2,10	1,05	607,19 €
Centro Linguistico di Ateneo (CLA)	22,99	0,96	6.058,88 €
Centro per La Storia Dell'Universita' di Padova (CSUP)	4,40	1,06	1.280,41 €
Centro Ricerche Fusione	11,80	0,99	3.216,55 €
Centro Servizi Informatici di Ateneo	6,75	0,94	1.739,93 €
Padova Neuroscience Center (PNC)	1,10	0,96	290,65 €
Padova University Press	4,85	0,89	1.187,64 €
Scuola Galileiana di Studi Superiori	4,32	1,03	1.221,34 €
Ospedale Veterinario Universitario Didattico (Ovud)	6,48	1,08	1.920,82 €
<b>Totale complessivo</b>			<b>520.490,38 €</b>

Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo

## 5.7. Pari opportunità e bilancio di genere

Il documento pubblicato ad ottobre 2018 aggiorna i dati più significativi riportati nel primo **Bilancio di Genere** dell'Università di Padova e relativo al 2016. L'aggiornamento offre l'analisi della composizione dei gruppi di persone che costituiscono la comunità dell'Ateneo – il corpo studentesco, il personale docente e il personale tecnico amministrativo – al 31 dicembre 2017 e, quando possibile, al 30 settembre 2018.

Rispetto all'analisi del 2016 emergono alcuni segnali incoraggianti di un maggiore equilibrio tra i generi, che controbilanciano il permanere di alcune dinamiche che hanno condotto a situazioni di sotto-rappresentazione femminile nei diversi ambiti.

La prima analisi riguarda la popolazione studentesca a maggioranza femminile, genere che prevale anche in tutte le aree (sanitaria, umanistica e sociale) tranne in quelle delle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) dove il divario di genere (gender gap) tra maschi e femmine è maggiore e fatica a colmarsi.

Il secondo ambito riguarda il personale docente e in particolare la forbice delle carriere che registra una costante perdita di potenziale presenza femminile dai livelli elevati di formazione (dottorato) ai primi passi di avvio della carriera accademica. Ci sono comunque segnali incoraggianti che lasciano intravedere un

leggero aumento delle percentuali di donne nelle diverse qualifiche, grazie anche alle politiche di assunzione di giovani ricercatori e ricercatrici orientato all'equilibrio tra i generi.

L'analisi che emerge dal Bilancio di genere aggiornato al 2017 si conferma importante soprattutto in quanto punto di riferimento mirato ad orientare le scelte strategiche dell'Ateneo *"individuando le aree di maggiore criticità, le tendenze positive sulle quali investire tramite specifiche iniziative, gli impegni e gli obiettivi da perseguire con maggiore urgenza per rimuovere gli ostacoli al pieno raggiungimento delle pari opportunità nell'Ateneo di Padova."*

In particolare, il Bilancio di Genere rappresenta la fotografia dell'Ateneo scattata per costruire puntuali e specifiche misure di contrasto alla discriminazione, ed è stato lo strumento più importante per calibrare le misure e orientare le azioni future specificate e illustrate dettagliatamente nel **PIANO DI AZIONI POSITIVE** (PAP) dell'Università degli Studi di Padova per il triennio 2018-2020. Il PAP, predisposto dal Comitato Unico di Garanzia – CUG<sup>30</sup>, e portato in approvazione del CdA il 19 marzo 2019 ha proposto innanzitutto alcune azioni destinate ad avere un impatto peculiare proprio su quelle categorie (dottorandi, assegnisti e ricercatori a tempo determinato e degli specializzandi nell'area sanitaria) non necessariamente destinatarie di altre azioni di welfare implementate in Ateneo e orientate benessere lavorativo, al bilanciamento vita-lavoro, al sostegno alle carriere e al potenziamento della conoscenza attraverso mirate azioni di formazione specifica e continua, su come la prospettiva di genere intersechi tutte le altre differenze.

Analizzando i dati del Bilancio di genere in dettaglio si osserva come le donne siano prevalenti sia tra coloro che studiano sia tra coloro che lavorano all'Università di Padova (al 31 dicembre 2017) anche se con una percentuale complessiva in leggero calo nel triennio: le donne risultano essere poco meno di 34.000, con quasi un punto percentuale in meno tra il 2015 e il 2017 su un organico totale di Ateneo comunque in leggera diminuzione (Tabella 5.22).

Tabella 5.22 Distribuzione delle persone per genere e per categoria lavorativa all'Università di Padova (2015-2017)2014

Ruolo	2015			2016***			2017****		
	Donne	Totale	% Donne	Donne	Totale	% Donne	Donne	Totale	% Donne
Studenti/esse*	31.392	57.646	54,46%	31.437	58.136	54,07%	30.591	57.272	53,41%
Dottorandi/e	654	1.361	48,05%	630	1.301	48,42%	607	1.231	49,30%
Assegnisti/e di ricerca	410	859	47,73%	444	881	50,40%	411	879	46,76%
Personale docente**	710	2.057	34,52%	729	2.092	34,85%	762	2.140	35,61%
Dirigenti***	4	9	44,44%	4	10	40,00%	3	12	25,00%
PTA e CEL	1.410	2.301	61,28%	1.411	2.297	61,43%	1.445	2.330	62,02%
<b>Totale</b>	<b>34.580</b>	<b>64.233</b>	<b>53,84%</b>	<b>34.655</b>	<b>64.717</b>	<b>53,55%</b>	<b>33.819</b>	<b>63.864</b>	<b>52,95%</b>

\* Tutti i valori si riferiscono al 31 dicembre di ciascun anno, fatta eccezione per studenti/esse iscritti/e a tutti gli ordinamenti e dottorandi/e, che sono relativi agli a.a. 2014-15, 2015-16 e 2016-17.

\*\* Nella categoria del Personale docente sono inclusi RTDa e RTDb.

\*\*\* Nei Dirigenti è inclusa la Direttrice Generale; 2 Dirigenti sono in aspettativa al 31/12/2016, rispettivamente una donna e un uomo.

\*\*\*\* Nei Dirigenti è incluso il Direttore Generale; 1 Dirigente in comando in entrate, 1 Dirigente in aspettativa, 1 Dirigente in sospensione cautelare.

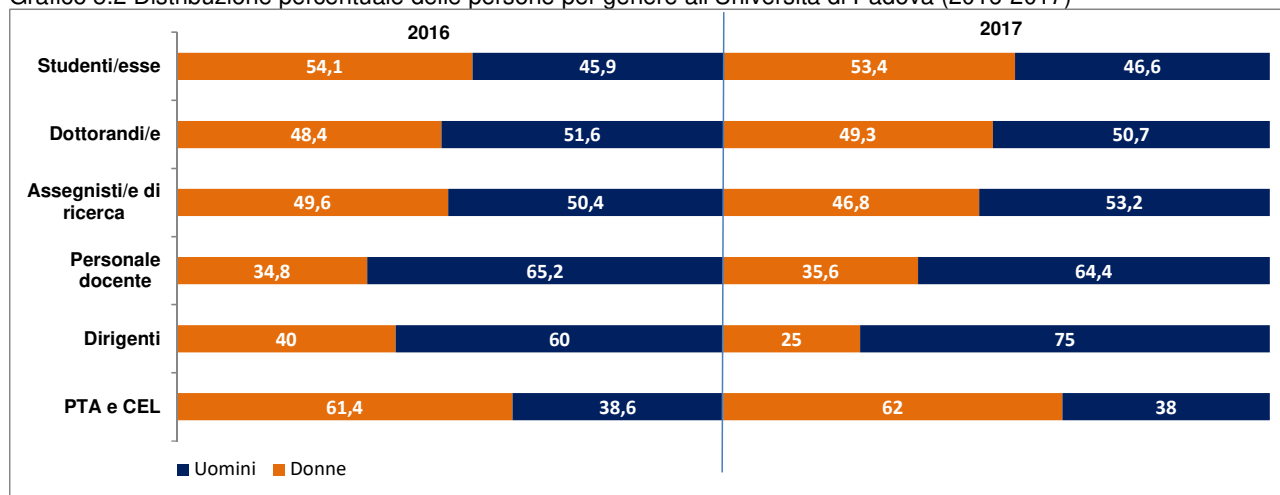
Fonte: Bilancio di Genere 2017

<sup>30</sup> Il nuovo CUG è stato nominato il 14 giugno 2018 per il quadriennio 2018-2022



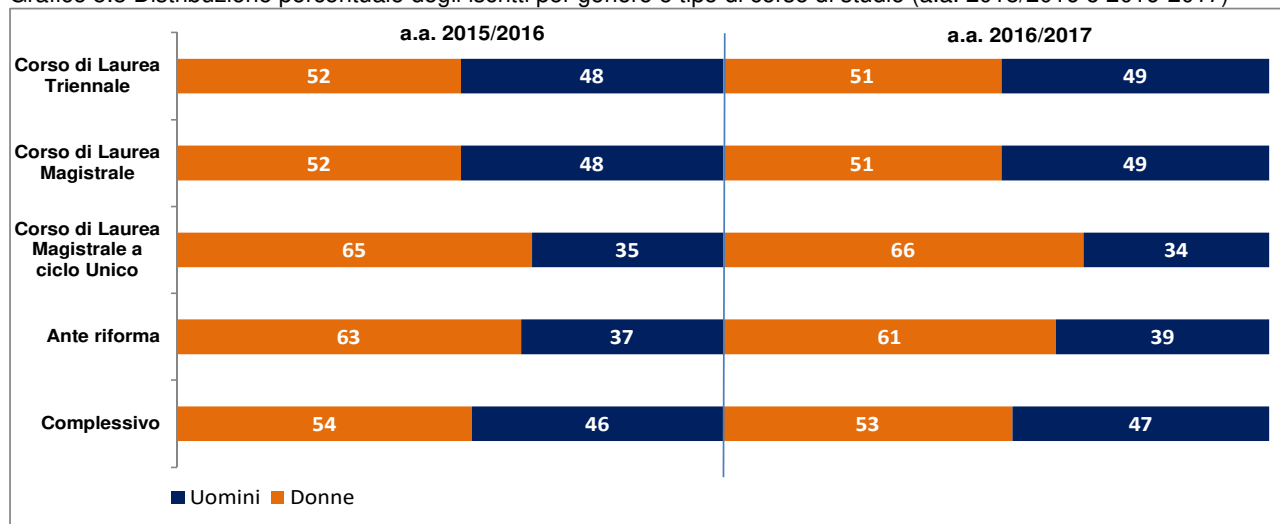
Osservando i dati degli ultimi anni (2016-2017) riportati in Tabella 6.1 e Grafico 6.1 si nota che le donne rappresentano poco più della metà (52,95%) della popolazione dell'Ateneo ma questa soglia viene superata se consideriamo la popolazione studentesca (53,41%) o il personale tecnico amministrativo e i collaboratori esperti linguistici (62,02%) mentre si abbassa al progredire della carriera universitaria (dirigenti 25% e docenti 35,61%).

Grafico 5.2 Distribuzione percentuale delle persone per genere all'Università di Padova (2016-2017)



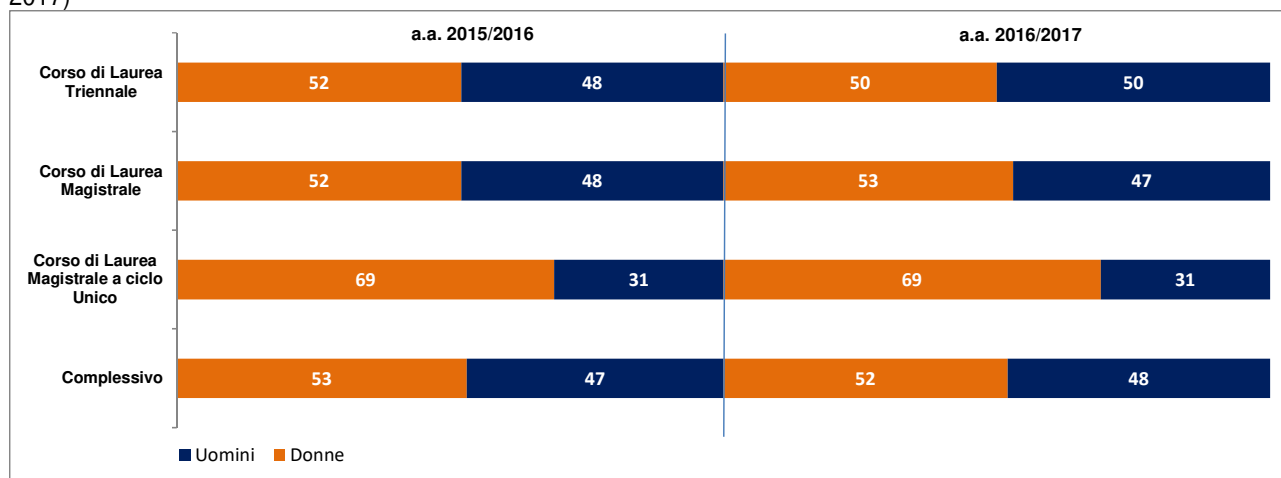
Per quanto riguarda la componente studentesca, e in particolare gli iscritti, la presenza femminile prevale in tutti i tipi di corsi di laurea (Laurea, Laurea magistrale e Laurea a ciclo unico) con una differente distribuzione se si analizzano i dati suddivisi nelle diverse aree ministeriali (Grafico xx): sanitaria, scientifica, sociale e umanistica, in cui sono raggruppati i corsi di studio in base alla classe di laurea di afferenza. La componente maschile prevale solo nell'area scientifica mentre nelle aree sanitaria, sociale e umanistica si mantiene una marcata superiorità numerica di studentesse.

Grafico 5.3 Distribuzione percentuale degli iscritti per genere e tipo di corso di studio (a.a. 2015/2016 e 2016-2017)



Se osserviamo le matricole al primo anno di un corso di laurea, complessivamente pari a 17.280 di cui 9.032 donne (52% del totale) e 8.248 uomini (48% del totale), la componente femminile è prevalente nei corsi di laurea magistrale e nei corsi di laurea a ciclo unico, mentre nei corsi di laurea triennale donne e uomini si equivalgono in percentuale.

Grafico 5.4 Distribuzione percentuale degli immatricolati per genere e tipo di corso di studio (a.a. 2015/2016 e 2016-2017)



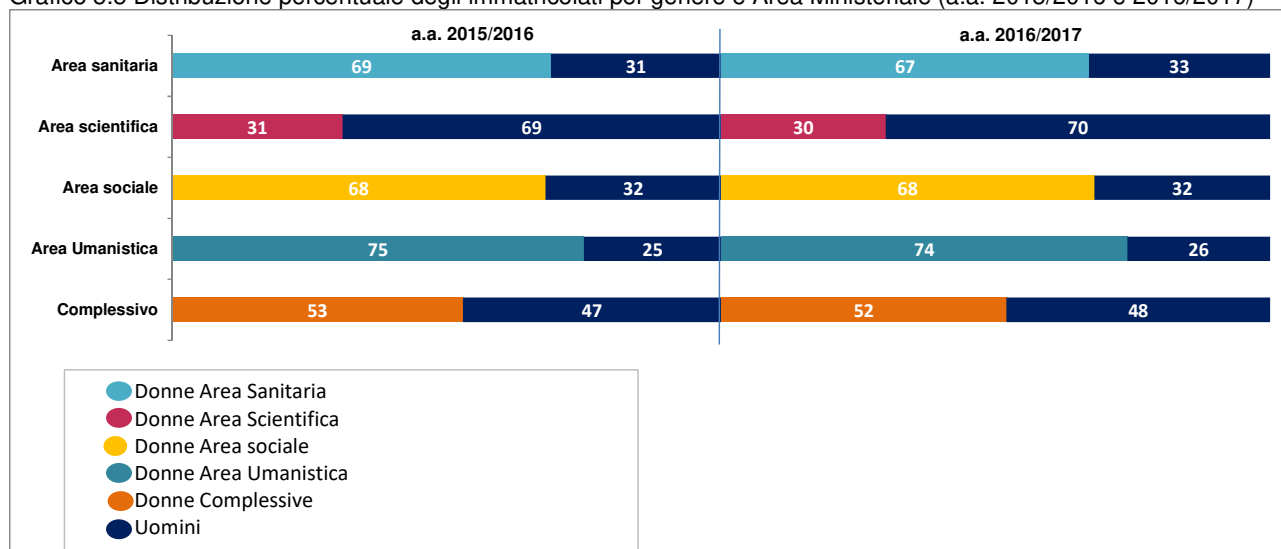
Il 43% delle immatricolazioni riguarda i corsi di studio dell'area scientifica; seguono l'area sociale con il 31%, quella umanistica con il 14% e infine l'area sanitaria con l'11%. Considerando però i dati disaggregati per genere si può osservare che la componente femminile prevale in tutti i tipi di corso di studi (laurea, laurea magistrale, laurea magistrale a ciclo unico) delle aree sanitaria, umanistica e sociale, tranne in quelli dell'area scientifica dove si conferma la ridotta presenza femminile.

Tabella 5.23 Distribuzione degli immatricolati per area ministeriale e tipo e tipo di corso di studio (a.a. 2016-2017)

	Area Sanitaria	Area Scientifica	Area sociale	Area Umanistica	Ateneo
<b>L</b>	1.185	5.384	3.166	1.716	11.451
<b>LM</b>	83	2.012	1.704	476	4.275
<b>LMCU</b>	695	79	499	281	1.554
<b>Ateneo</b>	1.963	7.475	5.369	2.473	17.280
	<b>11%</b>	<b>43%</b>	<b>31%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>

L=Laurea, LM=Laurea Magistrale, LMCU=Laurea Magistrale a ciclo unico

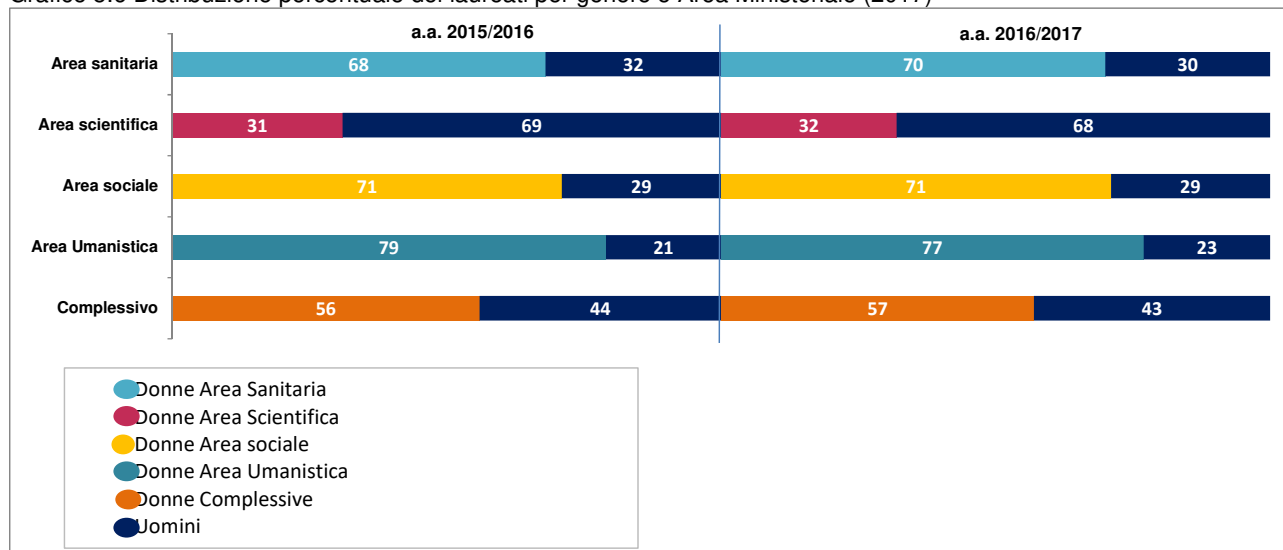
Grafico 5.5 Distribuzione percentuale degli immatricolati per genere e Area Ministeriale (a.a. 2015/2016 e 2016/2017)



I laureati che hanno conseguito il titolo nell'anno solare 2017 sono stati 12.533, di cui il 57% sono donne: se osserviamo invece la distribuzione percentuale di quelli che hanno conseguito il titolo "in corso" la

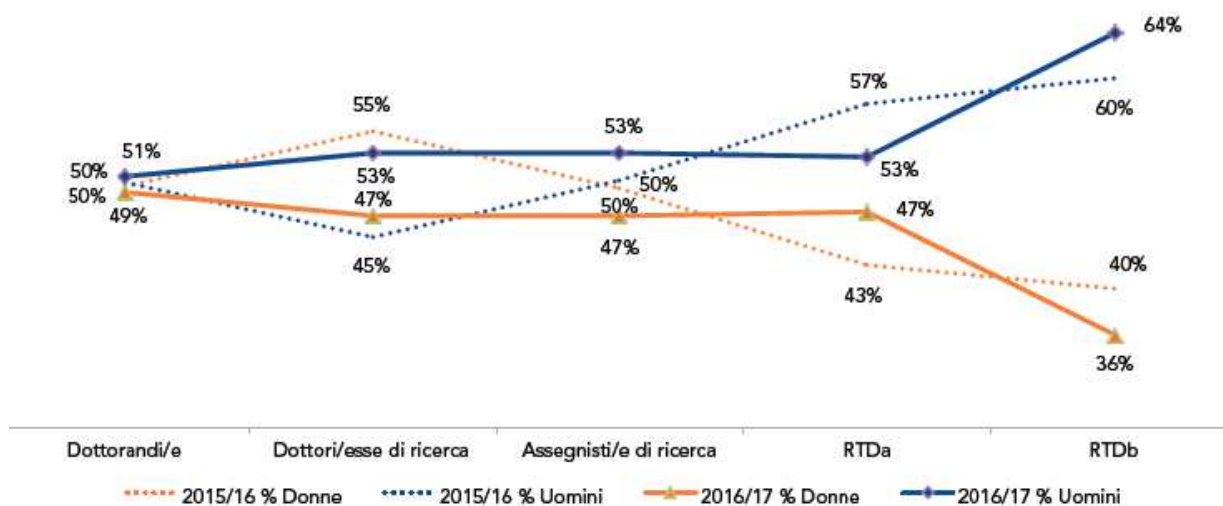
percentuale femminile sale al 61%, nettamente superiore a quella maschile confermando la tendenza delle donne ad una maggiore regolarità negli studi.

Grafico 5.6 Distribuzione percentuale dei laureati per genere e Area Ministeriale (2017)



Se analizziamo i 'diagrammi a forbice', che sono frequentemente utilizzati nella letteratura scientifica riguardante le statistiche di genere, perché evidenziano chiaramente il gap di genere nei diversi momenti delle carriere prese in considerazione, possiamo osservare come cambia il percorso che porta dalla laurea all'inserimento nel mondo del lavoro (dottorato, assegno di ricerca, ricercatore a tempo determinato) per uomini e donne. Le due componenti, maschile e femminile si equivalgono per i corsi di dottorato (nel 2015/16 l'equivalenza era presente anche per la posizione di assegnista) mentre con il passaggio alle posizioni di ricercatore a tempo determinato RTDa la forbice si apre e la prevalenza maschile diventa ancora più netta a livello di RTDb.

Grafico 5.7 Dottorandi/e, assegnisti/e, RTD: diagramma di ateneo di confronto a.a. 2015-16 e 2016-17



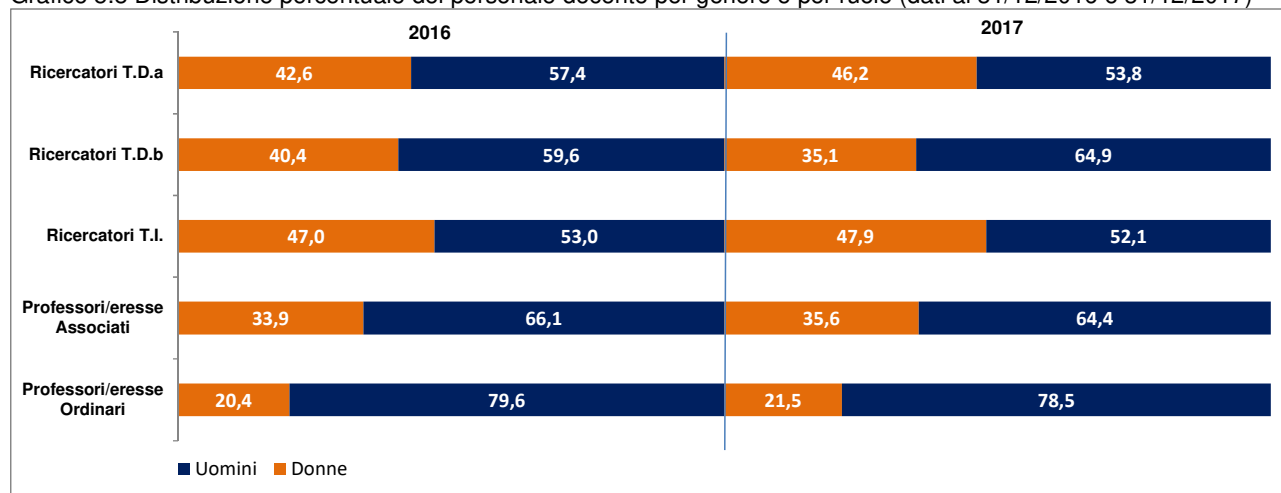
Per quanto riguarda la componente docente, al 31 dicembre 2017 risultano 2140 docenti e rispettivamente 762 donne (pari al 35,6%) e 1378 uomini (il 64,4% del totale)<sup>31</sup>.

Analizzando però come varia la composizione percentuale di genere al variare della qualifica, la percentuale di presenza femminile diminuisce al crescere della qualifica, passando dal 47,9% dei ricercatori/trici a tempo

<sup>31</sup> Si veda anche la tabella nella parte iniziale "le persone e l'organizzazione"

indeterminato (RTI) al 21,5% dei docenti Ordinari (Grafico 5.8). In questi casi si parla di esistenza del cosiddetto “soffitto di cristallo”, metafora che indica l'insieme di barriere sociali, culturali e psicologiche apparentemente invisibili che impediscono alle donne di fare carriera nel mondo del lavoro.

Grafico 5.8 Distribuzione percentuale del personale docente per genere e per ruolo (dati al 31/12/2016 e 31/12/2017)



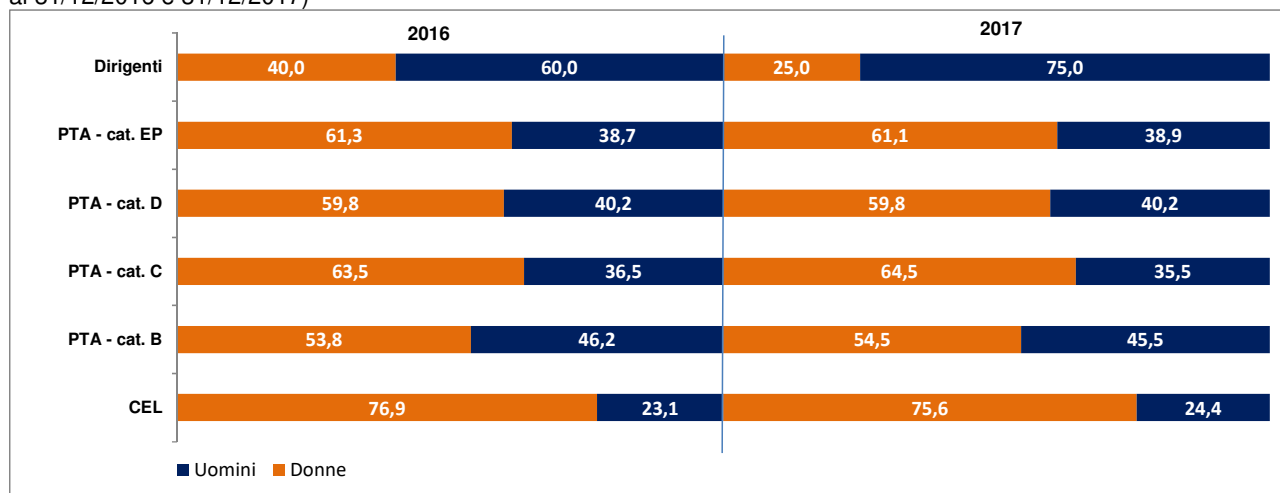
Come evidenziato dal grafico si stanno comunque delineando segnali incoraggianti che sono il risultato delle dinamiche del turnover del personale ma anche delle politiche nelle assunzioni di giovani ricercatori e ricercatrici orientate all'equilibrio tra i generi. Tuttavia i numeri piuttosto ridotti dei nuovi ingressi non consentono di fare una fotografia accurata e affidabile delle dinamiche in corso,

La situazione del PTA è differente: in questo caso il genere femminile è maggiormente rappresentato in tutte le categorie, come riportato sia in Tabella 5.24 che secondo il diagramma a forbice delle carriere (Grafico 6.6). Solo a livello apicale, per i dirigenti, la presenza delle donne è inferiore, anche se è importante sottolineare come le categorie rappresentate abbiano numerosità sostanzialmente diverse. I dati mostrano anche un andamento sostanzialmente costante nel triennio 2015-2017 con lievi variazioni in percentuale.

Tabella 5.24 Distribuzione in valore assolute e percentuale di PTA, Dirigenti e CEL per genere e categoria all'Università di Padova (2015-2017)

	2015		2016		2017	
	Totale	% donne	Totale	% donne	Totale	% donne
Personale						
Dirigenti*	9	44,4%	10	40,0%	12	25,0%
PTA	2.265	61,0%	2.258	61,2%	2289	61,8%
di cui EP	127	61,4%	124	61,3%	126	61,1%
di cui D	882	60,5%	882	59,8%	866	59,8%
di cui C	1.076	63,0%	1.079	63,5%	1.119	64,5%
di cui B	180	51,1%	173	53,8%	178	54,5%
CEL	36	77,8%	39	76,9%	41	75,6%
Totale	2.310	61,2%	2.307	61,3%	2.342	61,8%

Grafico 5.9 Distribuzione percentuale del personale tecnico amministrativo, dirigente e CEL per genere e per ruolo (dati al 31/12/2016 e 31/12/2017)



## 5.8. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Il miglioramento del ciclo della performance è da sempre uno dei punti di attenzione dell'Ateneo che lo considera come opportunità di crescita e di cambiamento nell'ottica di favorire il miglioramento continuo dell'azione amministrativa e promuovere comportamenti organizzativi orientati a garantire la qualità dei servizi erogati anche attraverso la valorizzazione del merito individuale e di struttura.

Negli ultimi anni la valutazione delle attività organizzative è stata con gli altri strumenti di programmazione e di pianificazione strategica dell'Ateneo.

Nel redigere la Relazione della Performance si è tenuto conto di tutti questi aspetti e anche dei pareri, delle osservazioni e delle raccomandazioni sul ciclo pervenuti da ANVUR e dal Nucleo di Valutazione NDV/OIV<sup>32</sup>.

L'Ateneo considera un punto di forza l'integrazione tra la pianificazione strategica e la programmazione gestionale, il collegamento esplicito tra le azioni strategiche, gli obiettivi organizzativi e gli obiettivi individuali, l'integrazione del ciclo della performance con l'anticorruzione e la trasparenza, il continuo miglioramento del raccordo tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio.

In particolare:

- è stato ridefinito e dettagliato il sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) prevedendo la necessità di una valutazione organizzativa, oltre alla classica valutazione individuale;
- la valutazione organizzativa è stata sostenuta da rilevazioni e misure di customer satisfaction per tutte le strutture di Ateneo e per tutte le categorie di personale;
- sono stati individuati per la prima volta, attraverso la contrattazione integrativa, fondi significativi destinati alla remunerazione della performance di tutti i dipendenti dell'ateneo, e non solo di quelli destinatari di incarichi;

Dal punto di vista della reportistica, la relazione sulla performance rappresenta in maniera unitaria i risultati della Performance e quelli relativi alle attività primarie dell'Ateneo in una relazione unica riuscendo a dare una visione globale dei risultati delle attività accademiche e amministrative, rendendo più chiaro il processo di integrazione tra le varie componenti.

<sup>32</sup> Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2016  
[http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2017/ValidazioneRP2016\\_13\\_10\\_2017.pdf](http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2017/ValidazioneRP2016_13_10_2017.pdf)

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo, da cui discendono quelli dell'organizzazione e delle attività di didattica, ricerca e terza missione, sono stati ridefiniti dal Consiglio di Amministrazione, per consentire una più efficace misurazione dei KPI e la possibilità di reperimento dei dati. In tale prospettiva, seppure ancora in via di sperimentazione, l'ateneo ha individuato dei target per ogni indicatore strategico<sup>33</sup>. Tali misure potranno consentire l'elaborazione del prossimo piano strategico 2019/21 disponendo di una base dati a supporto delle misure.

Un ambito di miglioramento è rappresentato dalla valutazione del contributo delle diverse strutture al perseguimento degli obiettivi strategici tramite l'effettiva misurabilità degli indicatori. Per il 2018 è stato possibile calcolare solo un subset di indicatori individuati come maggiormente significativi in base alle scelte delle strutture. A questo riguardo un punto di attenzione è legato alla necessità di sviluppare maggiormente il sistema informativo, e in particolare il cruscotto direzionale di Ateneo, affinché ci sia integrazione tra gli applicativi che consentono di raccogliere i dati e gli indicatori necessari per i processi di programmazione, controllo e valutazione.

Un altro elemento di complessità è rappresentato dalla molteplicità e dalla presenza di un numero elevato di strutture e di soggetti coinvolti che rende difficoltoso, per un Ateneo di grandi dimensioni come Padova, rilevare puntualmente l'efficacia della performance organizzativa a elevati livelli di dettaglio. Nel corso del 2018 è stato però condotto e condiviso un importante processo di revisione dei questionari utilizzati per Dipartimenti, Scuole e Poli in modo da poter definire indicatori di performance organizzativa che consentano una maggior corrispondenza tra i processi rilevati e le strutture che li erogano. Per il 2019 verrà condotto un lavoro analogo sulle Aree dell'Amministrazione centrale.

Come evidenziato anche dal Nucleo di Valutazione è necessario migliorare sull'allineamento temporale, perfezionando soprattutto la fase del monitoraggio e la tempistica delle attività legate alla misurazione e valutazione della performance, e sulla trasparenza del Ciclo della performance cercando di favorire una maggiore comprensibilità anche a stakeholder meno esperti delineando i processi in un'ottica maggiormente organica.

Quanto riportato dal Nucleo trova riscontro anche nell'Indagine sul clima organizzativo 2018, in quanto il personale non ritiene adeguato il funzionamento del sistema di valutazione e non c'è percezione che la valutazione del proprio lavoro si tramuti in incentivi economici percepibili e che questi vadano a premiare coloro che si impegnano. La necessità di lavorare su un approccio culturale orientato al risultato e alla valutazione, in modo da diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione una visione comune sulla performance permanente e necessita di particolare attenzione, soprattutto alla luce del nuovo SMVP.

Con questa finalità l'Ateneo ha previsto tutta una serie di incontri relativi sia alla fase di pianificazione degli obiettivi sia relativi alla fase di condivisione dei risultati. In particolare si segnala:

- Incontro di monitoraggio degli obiettivi del Piano della Performance 2018-2020 nel corso del quale ha partecipato anche un componente del Nucleo di Valutazione (9 luglio 2018)
- 3 incontri con i valutatori ovvero Direttori di Ufficio, Direttori di Dipartimento, Segretari e tutti i valutatori delle altre strutture per condividere il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (23 gennaio 2019, 31 gennaio 2019, 6 febbraio 2019)

Gli incontri di condivisione e diffusione dei risultati della Performance organizzativa:

- con i Direttori di Dipartimento (19 giugno 2019)
- con tutto il Personale (1 luglio 2019)

<sup>33</sup> Alle strutture di didattica e di ricerca non è finora stata chiesta l'individuazione degli indicatori per gli obiettivi scelti, poiché in prima applicazione è stata ritenuta prioritaria la necessità di adottare una visione strategica integrata, rimandando alle fasi successive l'identificazione delle misure della performance strategica di Dipartimenti e Centri.

Inoltre, ai fini di condividere maggiormente i risultati sono stati prodotti dei documenti di Sintesi e di più immediata lettura quali:

- lo short summary del piano della Performance 2018-2020 (pubblicato sul sito)
- Il sistema di misurazione e valutazione della Performance in Pratica (pubblicato sul sito)

In particolare il secondo documento è stato condiviso con tutto il personale tramite una comunicazione ad hoc del Direttore Generale.

## Allegato 1: Customer satisfaction, le domande per struttura

A partire da quest'anno per la valutazione della performance delle strutture, ad eccezione dei Centri, sono stati coinvolti non solo i Docenti, Dottorandi e Assegnisti ma anche gli Studenti. Le valutazioni sui servizi sono state richieste solo a coloro che hanno dichiarato di aver usufruito del servizio.

### DOMANDE DIPARTIMENTI

Di seguito sono elencate le domande del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA) che sono state prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura per i Dipartimenti.

In riferimento al supporto per l'attivazione di borse e assegni di ricerca						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto per l'attivazione e la gestione degli incarichi e collaborazioni di didattica e di ricerca						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il rimborso avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

In riferimento al rimborso missioni						
Il supporto amministrativo fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il rimborso avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto per la gestione dei Visiting Professors/Scientist/Scholar (invito, attivazione, accoglienza, supporto al docente ospitante, supporto al visiting)						
Si ritiene complessivamente soddisfatto	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto per l'acquisto di beni e servizi						
Le procedure sono chiare	1	2	3	4	5	6
Il supporto amministrativo fornito è utile	1	2	3	4	5	6
L'attività è svolta in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto amministrativo per la presentazione della proposta di progetto per bandi NAZIONALI						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto amministrativo per la presentazione della proposta di progetto per bandi INTERNAZIONALI						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6



<b>In riferimento al supporto per la gestione dei progetti NAZIONALI (Budget, rendicontazione)</b>						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto per la gestione dei progetti INTERNAZIONALI (Budget, rendicontazione)</b>						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto per la stesura dei contratti/convenzioni (negoiazione clausole, stesura contratto, verifica legittimità)</b>						
Si ritiene complessivamente soddisfatto	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto per la gestione del catalogo/archivio istituzionale della ricerca</b>						
Il supporto ricevuto è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

<b>In relazione al supporto ricevuto per attività come procedure selettive, autorizzazioni incarichi esterni, supporto scatti stipendiali, etc.</b>						
Si ritiene complessivamente soddisfatto	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)</b>						
Il supporto alla gestione del calendario degli appelli d'esame è adeguato	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)</b>						
Il supporto alla gestione dell'allocazione delle aule degli appelli d'esame è adeguato	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)</b>						
Il supporto all'organizzazione e allo svolgimento degli appelli di laurea è adeguato	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto ai processi di accreditamento e valutazione nazionale ANVUR (SUA CDS)</b>						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto amministrativo e tecnico all'utilizzo di strumenti di e-learning (caricamento materiale corsi, video-lezioni, forum/blog)</b>						
Si ritiene complessivamente soddisfatto	1	2	3	4	5	6

**In riferimento alle volte in cui si è rivolto ai Servizi Didattici del Dipartimento <nome dipartimento> (sportello, consulenza telefonica, via mail) per una sua richiesta il supporto ricevuto lo considera adeguato**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**L'aggiornamento delle informazioni contenute nel sito del dipartimento <nome dipartimento> è adeguato**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**In riferimento al supporto amministrativo ricevuto dal Dipartimento <nome dipartimento> per il corso di dottorato:**

Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---

**In riferimento al supporto amministrativo ricevuto relativamente all'organizzazione e gestione dei corsi post lauream (dottorato, master, corsi di perfezionamento, specializzazione, etc.):**

Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---

**In riferimento all'attività di supporto alla organizzazione di eventi, convegni, seminari, etc.**

Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
-----------------------------	---	---	---	---	---	---

L'attività è svolta in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---

**In riferimento alla rete Wi-Fi la copertura di rete è adeguata**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**In riferimento al supporto fornito in caso di richieste di assistenza tecnica informatica**

Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---

**In riferimento ai laboratori didattici (anche al di fuori delle sedi universitarie, ad esempio scavi archeologici, musei, etc.)**

Il supporto tecnico è adeguato	1	2	3	4	5	6
--------------------------------	---	---	---	---	---	---

Il supporto tecnico avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**In riferimento ai laboratori di ricerca e/o servizi e facility di ricerca dipartimentali**

Il supporto tecnico è adeguato	1	2	3	4	5	6
--------------------------------	---	---	---	---	---	---

Il supporto tecnico avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**Gli spazi/aule sono facilmente identificabili**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

Di seguito sono elencate le domande del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Studenti che sono state prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura per i Dipartimenti.

**L'aggiornamento delle informazioni contenute nel sito del dipartimento <nome dipartimento> è adeguato**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

La connettività è accessibile e adeguata						
Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6

La segnaletica di Ateneo è adeguata						
Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6

### DOMANDE SCUOLE

Di seguito sono elencate le domande del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA) che sono state prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura per le Scuole.

In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)						
Il supporto alla gestione del calendario degli appelli d'esame è adeguato	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)						
Il supporto alla gestione dell'allocazione delle aule degli appelli d'esame è adeguato	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)						
Il supporto all'organizzazione e allo svolgimento degli appelli di laurea è adeguato	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto ai processi di accreditamento e valutazione nazionale ANVUR (SUA CDS)						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto amministrativo e tecnico all'utilizzo di strumenti di e-learning (caricamento materiale corsi, video-lezioni, forum/blog)						
Si ritiene complessivamente soddisfatto	1	2	3	4	5	6

In riferimento alle volte in cui si è rivolto ai Servizi Didattici della Scuola <nome scuola> (sportello, consulenza telefonica, via mail) per una sua richiesta il supporto ricevuto lo considera adeguato						
Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6

L'aggiornamento delle informazioni contenute nel sito della Scuola <nome scuola> è adeguato						
Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6

Di seguito è elencata la domanda del questionario del Progetto Good Practice, somministrata a Studenti che è stata presa in considerazione per il calcolo del budget di struttura per le Scuole.

**L'aggiornamento delle informazioni contenute nel sito della Scuola <nome scuola> è adeguato**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

### DOMANDE POLI

Di seguito sono elencate le domande del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA) che sono state prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura per i Poli.

**In riferimento alla rete Wi-Fi la copertura di rete è adeguata**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**Gli spazi/aule sono facilmente identificabili**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**La sicurezza di persone e cose è adeguata**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**I servizi postali sono adeguati**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**Il servizio di assistenza tecnica in aula (audio, video, pc) è adeguato**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

Di seguito sono elencate le domande del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Studenti che sono state prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura per i Poli.

**La connettività è accessibile e adeguata**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**La segnaletica di Ateneo è adeguata**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**La sicurezza personale all'interno di aule, laboratori e spazi studio è assicurata**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

### DOMANDE CENTRI

Nel questionario del Progetto Good Practice, somministrato a Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA) è stata inserita per ogni Centro la seguente domanda nel caso in cui il rispondente avesse dichiarato di essersi relazionato con esso.

Comlessivamente quanto si ritiene soddisfatto del supporto fornito dal personale tecnico amministrativo fornito dal <nome centro>						
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6

Di seguito sono riportate le domande del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA), PTA, studenti del primo anno e degli anni successivi che sono state prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura delle Aree dell'Amministrazione Centrale.

### ACOM - Area Comunicazione e Marketing

DOMANDE QUESTIONARIO GP DDA	DOMANDE QUESTIONARIO GP PTA	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI I ANNO	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI ANNI SUCCESSIVI
COMUNICAZIONE: promozione esterna immagine dell'Ateneo	COMUNICAZIONE: promozione esterna immagine dell'Ateneo	COMUNICAZIONE : valorizzazione immagine esterna dell'Ateneo	COMUNICAZIONE : valorizzazione immagine esterna dell'Ateneo
COMUNICAZIONE: social network	COMUNICAZIONE: social network	COMUNICAZIONE: social network	COMUNICAZIONE: social network
COMUNICAZIONE: supporto gestione eventi	COMUNICAZIONE: supporto gestione eventi		
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Sostenibilità (diffusione informazioni)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Sostenibilità (diffusione informazioni)	COMUNICAZIONE: adeguatezza informazioni portale web di Ateneo	COMUNICAZIONE: adeguatezza informazioni portale web di Ateneo
COMUNICAZIONE: facilità navigazione sito Ateneo	COMUNICAZIONE: facilità navigazione sito Ateneo	SISTEMI INFORMATIVI: facilità navigazione portale web di Ateneo	SISTEMI INFORMATIVI: facilità navigazione portale web di Ateneo
COMUNICAZIONE: facilità navigazione Intranet	COMUNICAZIONE: facilità navigazione Intranet		
COMUNICAZIONE: promozione eventi e attività culturali	COMUNICAZIONE: promozione eventi e attività culturali		
COMUNICAZIONE: modalità promozione immagine esterna	COMUNICAZIONE: modalità promozione immagine esterna		

### AGL - Area Affari Generali e Legali

DOMANDE QUESTIONARIO GP DDA	DOMANDE QUESTIONARIO GP PTA	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI I ANNO	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI ANNI SUCCESSIVI
--------------------------------	--------------------------------	--	---

	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Protocollo		
--	--	--	--

**ADISS - Area Didattica e Servizi agli Studenti**

DOMANDE QUESTIONARIO GP DDA	DOMANDE QUESTIONARIO GP PTA	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI I ANNO	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI ANNI SUCCESSIVI
SUPPORTO ALLA DIDATTICA : gestione carriere studenti		SEGRETERIA STUDENTI: segreteria on line	SEGRETERIA STUDENTI: segreteria on line
SUPPORTO ALLA DIDATTICA: appelli esame e laurea		SEGRETERIA STUDENTI: segreteria sportello	SEGRETERIA STUDENTI: segreteria sportello
SUPPORTO ALLA DIDATTICA: organizzazione e gestione dei corsi post lauream			
SUPPORTO ALLA DIDATTICA: supporto SUA CDS			
SUPPORTO ALLA RICERCA: supporto amministrativo corso di dottorato			
AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: supporto gestione Visiting			
		ORIENTAMENTO: Utilità presentazione offerta formativa	INTERNAZIONALIZZAZIONE: numero università partner
		ORIENTAMENTO: promozione corsi e offerta formativa	INTERNAZIONALIZZAZIONE: promozione e informazione fornite sui bandi
		ORIENTAMENTO: materiale informativo	
		ORIENTAMENTO: soddisfazione complessiva	

		ORIENTAMENTO: supporto immatricolazione	
		DIRITTO ALLO STUDIO: supporto uffici	DIRITTO ALLO STUDIO: supporto uffici

**AES - Area Edilizia e Sicurezza**

DOMANDE QUESTIONARIO GP DDA	DOMANDE QUESTIONARIO GP PTA	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI I ANNO	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI ANNI SUCCESSIVI
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Sicurezza persone e cose)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Sicurezza persone e cose)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Sicurezza personale)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Sicurezza personale)
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: interventi di manutenzione	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: interventi di manutenzione		
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Sostenibilità (risparmio energetico)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Sostenibilità (risparmio energetico)		
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Raffrescamento)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Raffrescamento)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Temperatura)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Temperatura)
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Riscaldamento)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Riscaldamento)		
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Sicurezza impianti)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Sicurezza impianti)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Sicurezza edile)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Sicurezza edile)
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Sostenibilità (gestione rifiuti)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Sostenibilità (gestione rifiuti)		



**AFIP - Area Finanza, Programmazione e Controllo**

DOMANDE QUESTIONARIO GP DDA	DOMANDE QUESTIONARIO GP PTA	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI I ANNO	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI ANNI SUCCESSIVI
AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: Rimborso Missioni	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: Rimborso Missioni		
	CONTABILITÀ: supporto sistema contabile		
	CONTABILITÀ: gestione fiscale		
COMUNICAZIONE: Chiarezza dell'organizzazione dell'ateneo in termini di ruoli e responsabilità	COMUNICAZIONE: Chiarezza dell'organizzazione dell'ateneo in termini di ruoli e responsabilità		
COMUNICAZIONE: corretti interlocutori facilmente individuabili	COMUNICAZIONE: corretti interlocutori facilmente individuabili		
	SISTEMI INFORMATIVI: assistenza help-desk di Ateneo		

**ASIT - Area Servizi Informatici e Telematici**

DOMANDE QUESTIONARIO GP DDA	DOMANDE QUESTIONARIO GP PTA	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI I ANNO	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI ANNI SUCCESSIVI
SISTEMI INFORMATIVI: rete cablata	SISTEMI INFORMATIVI: rete cablata	SISTEMI INFORMATIVI: connettività	SISTEMI INFORMATIVI: connettività

SISTEMI INFORMATIVI: rete wifi	SISTEMI INFORMATIVI: rete wifi	SISTEMI INFORMATIVI: supporto digitale alla didattica	SISTEMI INFORMATIVI: supporto digitale alla didattica
SISTEMI INFORMATIVI: Posta elettronica e servizi cloud	SISTEMI INFORMATIVI: Posta elettronica e servizi cloud		
SUPPORTO ALLA DIDATTICA: strumenti e-learning	SISTEMI INFORMATIVI: assistenza helpdesk di Ateneo		
	SISTEMI INFORMATIVI: applicativi gestionali		

**APAL - Area Approvvigionamenti, Patrimonio e Logistica**

DOMANDE QUESTIONARIO GP DDA	DOMANDE QUESTIONARIO GP PTA	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI I ANNO	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI ANNI SUCCESSIVI
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Acquisto beni e servizi	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Acquisto beni e servizi	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Segnaletica)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Segnaletica)
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Pulizia)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Pulizia)		
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Servizi postali)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Servizi postali)		
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Spazi identificabili)	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Spazi identificabili)		
APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI: Servizi generali e logistica (Ampiezza Aule)			

**Direzione Generale**

DOMANDE QUESTIONARIO GP DDA	DOMANDE QUESTIONARIO GP PTA	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI I ANNO	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI ANNI SUCCESSIVI
-----------------------------	-----------------------------	---	--

Soddisfazione complessiva del supporto erogato dall'Amministrazione Centrale nei servizi tecnici e amministrativi.	Soddisfazione complessiva del supporto erogato dall'Amministrazione Centrale nei servizi tecnici e amministrativi.		
Soddisfazione complessiva del supporto erogato dall'Strutture Decentrate nei servizi tecnici e amministrativi.	Soddisfazione complessiva del supporto erogato dall'Strutture Decentrate nei servizi tecnici e amministrativi.		

**ARU - Area Risorse Umane**

<b>DOMANDE QUESTIONARIO GP DDA</b>	<b>DOMANDE QUESTIONARIO GP PTA</b>	<b>DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI I ANNO</b>	<b>DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI ANNI SUCCESSIVI</b>
AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: Supporto procedure concorso per Commissari	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: Supporto procedure concorso per Commissari		
AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: Gestione giuridica ed amministrativa della carriera	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: Gestione giuridica ed amministrativa della carriera		
COMUNICAZIONE: Chiarezza dell'organizzazione dell'ateneo in termini di ruoli e responsabilità			
AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: Supporto per procedure selettive, autorizzazioni incarichi esterni, supporto scatti stipendiali, etc.			
	CONTABILITÀ: Supporto informativo stipendi		
	COMUNICAZIONE: Chiarezza dell'organizzazione dell'ateneo in termini di ruoli e responsabilità		

	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: Supporto ricevuto nell'erogazione dei servizi di welfare		
	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: Processo valutazione del personale		
	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: Processo valutazione delle performance		
	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: Formazione interna		

**ARRI - Area Ricerca e Rapporti con le Imprese**

DOMANDE QUESTIONARIO GP DDA	DOMANDE QUESTIONARIO GP PTA	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI I ANNO	DOMANDE QUESTIONARIO GP STUDENTI ANNI SUCCESSIVI
AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE: supporto attivazione assegni di ricerca			
SUPPORTO ALLA RICERCA: informazioni bandi finanziamento (nazionali)			
SUPPORTO ALLA RICERCA: supporto stesura progetto (nazionali)			
SUPPORTO ALLA RICERCA: supporto gestione progetto (nazionali)			
SUPPORTO ALLA RICERCA: supporto stesura contratti			
SUPPORTO ALLA RICERCA: gestione catalogo della ricerca			

SUPPORTO ALLA RICERCA: supporto SUA RD			
SUPPORTO ALLA RICERCA: informazioni bandi finanziamento (internazionali)			
SUPPORTO ALLA RICERCA: supporto stesura progetto (internazionali)			
SUPPORTO ALLA RICERCA: supporto gestione progetto (internazionali)			
SUPPORTO ALLA RICERCA: gestione proprietà intellettuale			
SUPPORTO ALLA RICERCA: valorizzazione della ricerca			
SUPPORTO ALLA DIDATTICA: gestione tirocini			JOB PLACEMENT: supporto ricerca tirocini
			JOB PLACEMENT: supporto ricerca lavoro



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE  
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE  
*Ufficio Controllo di gestione*

## **Allegato 2 – Risultati degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, anno 2018**





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE  
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE  
*Ufficio Controllo di gestione*

## **Allegato 2a– Summary Relazioni obiettivi Dirigenti, anno 2018**



## AAGL - Affari Generali e Legali

### Obiettivo: AAGL\_1

**Adozione del voto elettronico in Ateneo e avvio della procedura a seguito dell'acquisizione del sistema Helios Voting**

#### *Risultati ottenuti*

Il sistema Hélios Voting, che ha il pregio di essere un software open source, è stato utilizzato in 126 elezioni di rappresentanze studenti negli Organi maggiori e minori oltre ad un'altra quindicina di elezioni (Elezioni Suppletive Senato Accademico, Elezioni Studentesche nei Consigli di Dipartimento, Elezione di un componente per l'area, Elezioni Studenti – Paritetiche, Elezioni Scuole di Specializzazione, etc.). Tale web application ha permesso di ottenere:

- ✓ un aumento della percentuale di partecipazione degli elettori
- ✓ un minore utilizzo dei seggi fisici con conseguente risparmio di spazi e personale addetto
- ✓ l'eliminazione della carta per le schede elettorali
- ✓ lo scrutinio immediato.

**Valutazione: Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative**

### Obiettivo: AAGL\_2

1. **Definizione, attraverso stesura di linee guida, di un iter puntuale degli atti amministrativi da porre in essere per l'istituzione di Centri di ricerca con un contestuale snellimento e aggiornamento della procedura.**
2. **Definizione di criteri di Ateneo, ai quali le strutture dovranno attenersi in sede di proposta dei Centri, in coordinamento con gli obiettivi strategici della Performance**

#### *Risultati ottenuti*

A seguito dell'analisi delle tipologie di centri previsti dallo Statuto di Ateneo e viste anche le linee guida di altri Atenei, è stato elaborato un documento di procedura regolamentata per addivenire all'istituzione delle varie tipologie di Centro. Il documento contiene per ogni tipologia di centro l'iter procedurale e prevede anche una bozza tipo di regolamento del centro. Il documento offre un quadro sulle tipologie di centri, con le relative procedure, sul quale sta lavorando la Consulta dei Direttori di Dipartimento. Attualmente il documento è al vaglio di quest'ultima, che l'ha ricevuto nel corso del mese di settembre 2018.

**Valutazione: Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative**

### Obiettivo: AAGL\_3

**Semplificazione e innovazione telematica: flusso digitale per i Decreti e digitalizzazione di altri repertori quali contratti e convenzioni**

#### *Risultati ottenuti*

I contratti in forma pubblica amministrativa e quelli stipulati con una P.A. sono stati tutti digitalizzati, sottoscritti con firma digitale e versati in conservazione previo accordo di versamento con Cineca. I contratti e le convenzioni digitali alla data del 31 ottobre 2018 erano 17.126 per l'amministrazione centrale e 11.589 per le strutture, dei quali sono stati versati in Conserva n.7706 per l'amministrazione centrale e n.11.589 per le strutture.

Il workflow elimina la produzione della carta e facilita i passaggi istruttori tra i vari soggetti contraenti, fino alla sottoscrizione digitale dei contratti, accorciando i tempi per i visti degli attori coinvolti. Per il flusso dei decreti digitali sono state intraprese le seguenti attività:

- ✓ Analisi dei processi interni, valutazione del workflow proposto da Cineca, richieste diverse varianti
- ✓ Sperimentato il flusso per tutti gli uffici dell'Area affari generali e legali.

Il work flow è diventato pienamente operativo con la distribuzione delle firme digitali remote Infocert.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### **Obiettivo: AAGL\_4**

1. **Supporto nella stesura dell'accordo tra Ateneo e AO per la procedura di autorizzazione degli incarichi dei docenti dell'Area medica.**
2. **Predisposizione e attivazione nuovo iter, interno all'Ateneo, di proposte di convenzionamento del personale TA**

#### **Risultati ottenuti**

1. In data 31 luglio 2018 è stato sottoscritto con l'Azienda Ospedaliera l'accordo che disciplina le modalità di verifica delle situazioni di conflitto di interesse relative allo svolgimento di incarichi extraistituzionali dei professori e ricercatori integrati in assistenza presso l'Azienda.
2. La ricognizione operata dai dipartimenti di area medica, dal CAB e dalla Scuola di Medicina e Chirurgia ha confermato tutte le 205 posizioni di tecnici ed amministrativi in convenzione con l'Azienda Ospedaliera. La ricognizione, con la precisazione dell'afferenza del personale alle varie unità operative, congiuntamente al lavoro svolto insieme dagli uffici dell'Ateneo e dell'Azienda, permette anche di avere un quadro complessivo e dettagliato del personale universitario e ospedaliero che svolge funzioni amministrative, suddiviso per le singole strutture assistenziali.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### **Obiettivo: AAGL\_5**

**Predisposizione di un iter procedurale di rilevanza trasversale per offrire strumenti di gestione di contratti con prestazioni che comportano il riconoscimento di un corrispettivo/finanziamento**

#### **Risultati ottenuti e impatto atteso dell'obiettivo (2018):**

In collaborazione con l'Area Finanza e programmazione, è stata elaborata una scheda per l'inserimento in un database dei contratti che comportano il riconoscimento di un corrispettivo/finanziamento. A settembre 2018 è stato ultimato il database che permetterà agli Uffici coinvolti nella stesura e nella gestione di accordi e di contratti attivi, di inserire i dati principali quali ad esempio scadenze e importi contrattuali. Di conseguenza gli uffici operativi avranno contezza sulle scadenze per gli incassi dei finanziamenti/somme pattuite. La varietà dei

contenuti dei protocolli di intesa che l'Ateneo stipula normalmente, unitamente alla genericità di molti degli impegni, che talvolta non si esplicitano in specifici adempimenti, evidenziano la difficoltà di inserire nel database i dati necessari che non sono immediatamente ricavabili dal testo e riversabili conseguentemente nel format (ad esempio un impegno subordinato al verificarsi di una determinata condizione).

Da un'ultima analisi effettuata, il database dovrebbe essere utilizzato limitando i contenuti essenziali ad un identificativo, alle parti contraenti, all'oggetto e al pdf del testo. Ciò consentirebbe di avere un database unico di tutte le convenzioni stipulate nell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo (sia di carattere patrimoniale e sia di carattere non patrimoniale), implementato dagli Uffici che ne curano il perfezionamento e la stipula, quale patrimonio accessibile a tutti coloro ai quali si intenderà estendere.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo:** AAGL\_6

**Supporto alla redazione di un protocollo di legalità da sottoscrivere con la Prefettura di Padova, finalizzato, tra l'altro, a conseguire, tramite le Prefetture, la promozione e la tutela della legalità e trasparenza nel settore degli appalti**

**Risultati ottenuti**

Nel corso della seconda metà del 2018, in concerto con l'allora dirigente dell'APAL (Arch. Olivi) e il vice Prefetto dott.ssa Milan della Prefettura di Padova è stata perfezionata una proposta di Protocollo di legalità tra l'Università degli Studi di Padova e la Prefettura di Padova, applicabile agli appalti di beni e servizi di valore superiore alla soglia comunitaria e ai lavori di importo superiore a € 3.000.000,00. E' stata concordata una convenzione con l'ANAS per l'utilizzo (condiviso con la prefettura) della sua banca dati per il monitoraggio delle attività di cantiere dei lavori di importo superiore ad € 3.000.000,00.

La proposta Protocollo di legalità è stata approvata dal CdA nella seduta del 18.12.2018 e approvata dal Ministero degli Interni. Il 13 marzo 2019 la convenzione è stata sottoscritta, con il relativo atto aggiuntivo e la convenzione con l'ANAS.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

**Obiettivo:** AAGL\_7

**Sistema di monitoraggio delle Partecipazioni**

**Risultati ottenuti**

L'obiettivo prevedeva l'analisi e l'elaborazione di un modello di integrazione dei flussi relativi alle partecipazioni dell'Ateneo di Padova presso enti esterni. Per avere un quadro generale delle partecipazioni si è resa quindi necessaria una "ricognizione interna". Dal censimento sono rimaste comunque escluse, in ragione della loro irrilevanza sul piano normativo, tutte le adesioni individuali. Complessivamente risultano al 31.12.2018: 32 Associazioni pregresse + 26 nuove Associazioni; 5 Società pregresse+ 1 Società cooperativa; 26 Consorzi ; 16 Fondazioni; 7 Enti diversificati (es. Reti ecc.).

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

**Obiettivo: AAGL\_8**

1. Consulenza alle strutture in materia giuridica
2. Supporto alla redazione Regolamento in materia di acquisizione di lavori, beni e servizi

**Risultati ottenuti**

L'obiettivo è di predisporre uno strumento semplice e lineare, ma sufficientemente dettagliato, per dare ai dipartimenti un supporto concreto nello svolgimento delle procedure di affidamento di lavori, servizi o forniture sotto soglia comunitaria. Per l'analisi delle procedure di acquisto di beni e servizi e di affidamento lavori, sono state coinvolte le aree: AAGL, APAL, AFIP, ASIT e 10 segretari amministrativi dei dipartimenti maggiormente interessati alle procedure di acquisto. E' stata elaborata una bozza condivisa di regolamento, articolato in varie sezioni relative ai diversi strumenti di acquisto e alle diverse procedure in relazione ai criteri di scelta e agli importi d'appalto. La bozza è stata realizzata tenendo conto della normativa di riferimento, delle circolari e dei regolamenti interni all'Ateneo. Con l'arrivo del nuovo dirigente dell'APAL, tuttavia, si è ritenuto opportuno rinviare l'approvazione del regolamento da parte del CdA, al fine di dare al dirigente la possibilità di intervenire sul regolamento con le proprie considerazioni.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo: AAGL\_9**

**Schedatura e riordino virtuale di parte della documentazione (Facoltà Politico Legale laureati sistema austriaco (1866-1873); Scuola di ostetricia di Venezia (1878-1975); Registri contabili A.C. (1924-1975)**

**Risultati ottenuti**

La schedatura di parte della notevole documentazione ubicata parzialmente nella sala dell'Archivio Antico presso il palazzo del Bo e parzialmente presso il nuovo archivio di Legnaro, ha riguardato n. 2479 schede unità (n.1016 della Facoltà Politico Legale, n. 247 di Registri contabili storici e n. 1216 della Scuola di Ostetricia di Venezia). Le schede dei laureati nel regime austriaco della Facoltà Politico Legale sono state anche revisionate e sanate. La schedatura del suddetto materiale documentale consente un accesso maggiore alla documentazione storica.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

**Obiettivo: AAGL\_10**

**Disciplina del procedimento di accesso civico**

**Risultati ottenuti**

L'accesso civico generalizzato (introdotto con la modifica all'art. 5 del d.lgs. 33/2013) comporta il diritto di chiunque di accedere a dati e documenti detenuti dall'Università, ed è finalizzato a garantire la libertà di informazione di ciascun cittadino su tutti gli atti, i documenti e le attività delle pubbliche amministrazioni, senza che occorra la dimostrazione di un interesse diretto, concreto ed attuale per richiederne la conoscibilità, così come richiesto per il tradizionale accesso agli atti (o accesso documentale) disciplinato dalla legge (L. 241/1990). Si differenzia, tra l'altro, anche dal cosiddetto accesso civico semplice che comporta il diritto di chiunque ad accedere a dati e documenti detenuti dall'Università, sottoposti ad obbligo di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito di Ateneo. L'Obiettivo riguardava l'elaborazione di un unico

regolamento che disciplinasse le 3 tipologie di accesso e nel mese di settembre 2018 è stata ultimata la bozza di regolamento che è stato approvato dal CdA del 29 gennaio 2019.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

## ACOM - Comunicazione e Marketing

**Obiettivo:** ACOM\_1

**Elaborazione di un Piano di comunicazione di Ateneo e realizzazione di una indagine di "sentiment" su rassegna stampa**

**Risultati ottenuti**

Le linee guida del Piano di Comunicazione sono state redatte entro il termine e sono state condivise con il Delegato per il progetto comunicazione istituzionale. È stata data una nuova veste alla rassegna stampa inerente le attività dell'Ateneo, con la possibilità di visionare anche audiovideo. È stato potenziato il sistema di coinvolgimento del personale docente, grazie alla possibilità di segnalazioni personalizzate sugli argomenti giornalieri di diretto interesse e pertinenza, così da permettere ad ogni docente di creare un dossier personalizzato. Per ottenere una presenza capillare dell'Ateneo di Padova in contesti pubblici e di visibilità mediatica sono stati individuati docenti in qualità di opinionisti per interventi giornalistici, radiotelevisivi o in speciali eventi di divulgazione scientifica soprattutto in ambito nazionale sulle proprie specialistiche materie. A partire da maggio 2018 sono stati pubblicati: 135 servizi su TV e RADIO locali e nazionali, 255 articoli su stampa, web, e agenzie nazionali e dorsi regionali. Le percentuali relative alle uscite su media di stampa, audio video e web news, si presentano con una percentuale maggiore per quanto riguarda la stampa (69%), mentre le percentuali di audio video e web news sono ancora molto basse e precisamente 13% audio video e 18 % web news.

L'indagine di "sentiment" è stata effettuata sul totale degli articoli apparsi nella rassegna stampa da maggio a dicembre 2018. Il riscontro è positivo: il gradimento per gli audio video raggiunge il 97%, quello per il web news è pari all'82% mentre la stampa ottiene il 66% di apprezzamento.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo:** ACOM\_2

**Miglioramento dell'efficacia della Comunicazione**

**Risultati ottenuti**

Il miglioramento dell'efficacia della Comunicazione passa attraverso l'Ufficio Comunicazione che gestisce direttamente i piani editoriali dei Social network istituzionali e dei social network ufficiali (delle testate Il Bo LIVE e RadioBue.it). L'incremento di Fan/Follower registrato rispetto al 2017 è organico, non deriva cioè da campagne di sponsorizzazioni mirate all'acquisizione di nuovi Fan/Follower ma dall'efficacia della strategia di comunicazione.

Nella tabella sono riportati gli incrementi percentuali rispetto allo scorso anno, che evidenziano un incremento che arriva addirittura al 100% per quanto riguarda il numero di iscritti sul canale Instagram e le visualizzazioni del canale youtube.

Indicatore	Incremento
n. iscritti canale Facebook e altri social	+25,4%
n. follower di Twitter	+30,6%
n. visualizzazioni canale Youtube	+105,1%
n. iscritti canale Instagram	+112,6%
n. accessi al sito web di Ateneo	+14,20%
n. iscritti newsletter Il Bo Live	+10,0%

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

### Obiettivo: ACOM\_3

1. Progetto UniPadova Sostenibile e Bilancio di genere
2. Coordinamento dei progetti, reportistica e definizione degli impegni di sostenibilità e di genere. Gli impegni di sostenibilità sono declinati attraverso il supporto ad azioni per l'Inclusione, la Salute e il Benessere, le Pari opportunità e la parità di genere.

### Risultati ottenuti

L'Università di Padova ha promosso a partire da fine 2017 il progetto "UniPadova Sostenibile" quale contenitore e catalizzatore di iniziative finalizzate ad una cultura della sostenibilità, creando anche un logo ad hoc che comprende, in un percorso armonico, gli ambiti principali della sostenibilità e che consente la riconoscibilità di tutte le iniziative legate al progetto.

1. La Carta degli Impegni di Sostenibilità è stata prodotta dall'Ufficio Public Engagement - Settore Coinvolgimento e Sostenibilità con il coordinamento della Prorettrice Prof.ssa Francesca da Porto. La Carta degli Impegni di Sostenibilità di durata quinquennale (2018-2022) definisce le linee e gli ambiti di azione dell'Ateneo per promuovere la sostenibilità a tutti i livelli, facendo propri i 17 Sustainable Development Goals (SDGs - Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile) dettati dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. La Carta è stata inviata via email al personale ed è stata inserita nel sito web di Ateneo (tradotta in inglese e cinese), ed è stata presentata al pubblico durante l'evento "Sviluppo sostenibile tra scienza e Arte" (19 giugno 2018). L'evento di presentazione della Carta degli Impegni, che ha visto la partecipazione di oltre 150 persone, è stato un'importante occasione di incontro con le componenti della comunità universitaria maggiormente interessate ai temi della sostenibilità.
2. La realizzazione del Bilancio di Genere - Aggiornamento 2017 è stata coordinata dall'Ufficio Public Engagement – Settore Coinvolgimento e sostenibilità, in accordo con la Prof.ssa Annalisa Oboe, ed ha visto la collaborazione, per la raccolta, elaborazione e commento dei dati, anche delle professoresse Silvana Badaloni, Martina Gianecchini, Annamaria Manganelli e del professor Federico Neresini, e dei seguenti uffici e settori: Offerta formativa ed assicurazione della qualità - Settore Coordinamento Uniweb; Ufficio Sviluppo Organizzativo - Settore Sistema Integrato; Ufficio Ricerca e qualità. Il Bilancio di Genere è stato pubblicato ad ottobre 2018 ed è stato diffuso sia all'interno dell'Ateneo che all'esterno, nella rete locale, regionale e nazionale. Il report è disponibile anche nel sito di Ateneo alla pagina <https://www.unipd.it/bilancio-genere>.
3. L'Ufficio Public Engagement ha condotto un lavoro preliminare di indagine e analisi con l'obiettivo di:
  - ✓ avere una panoramica sull'utilizzo, da parte degli atenei italiani (e non solo) di strumenti di rendicontazione (bilancio sociale e report di sostenibilità);

- ✓ individuare e analizzare gli standard di rendicontazione più utilizzati (ad. es Global Reporting Initiatives) e verificare come sono stati applicati dagli altri atenei;
  - ✓ condurre una prima disamina degli indicatori più utilizzati e dei dati richiesti, con una contestuale verifica di quali dati siano già disponibili in altri strumenti di pianificazione/monitoraggio attualmente in uso in Ateneo.
4. E' stata pubblicata la sezione UniPadova Sostenibile nel sito istituzionale di Ateneo. La sezione, impostata secondo le linee di azione della Carta degli Impegni di Sostenibilità, viene alimentata con le azioni realizzate nei vari ambiti previsti dalla Carta. La pagina relativa al progetto UniPadova Sostenibile è presente anche nella versione inglese del sito. Le azioni, gli eventi e le notizie in tema di sostenibilità vengono rilanciate anche nei canali social di Ateneo (Facebook, Twitter, Youtube e Instagram). La linea editoriale sta quotidianamente affrontando i temi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica, garantendo un'attenzione costante - quotidiana - ai risultati della ricerca e alle voci più autorevoli dell'Ateneo, e non solo, ai temi individuati dall'Agenda 2030. Da luglio a dicembre 2018 la sezione dedicata alla sostenibilità del sito web di Ateneo ha registrato oltre 2300 visualizzazioni. A queste si sommano le circa 850 visualizzazioni che ha registrato in media ciascun articolo pubblicato sul Il BoLive al 31 dicembre 2018. Le visualizzazioni dei post sui social network, con particolare riferimento a quelli dedicati alle tematiche della sostenibilità, si aggirano invece attorno alle 1500 ciascuno.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### **Obiettivo: ACOM\_4**

**Definizione di progetti, eventi, pubblicazioni per le celebrazioni del 2022:**

1. **Supporto per la predisposizione del bando di gara per Palazzo Cavalli**
2. **Supporto per la predisposizione dei Bandi per il museo dell'Orto, per finanziare assegni di ricerca e ricercatori**
3. **Creazione di materiale promozionale**
4. **Call for ideas per proposte logo, motti, iniziative (Piano delle azioni in base alla delibera CDA di ottobre 2017)**

#### **Risultati ottenuti**

Nel mese di dicembre 2018 è stata presentata una relazione dettagliata al Direttore Generale e al Delegato per il Progetto Comunicazione Istituzionale. Inoltre nella seduta del CdA del 18 dicembre 2018 è stata presentata una comunicazione relativa all'aggiornamento sui progetti di ricerca per gli otto secoli di storia dell'Università di Padova, volti alla realizzazione di una nuova collana editoriale.

Il primo atto simbolico e inclusivo del percorso di avvicinamento al 2022 è stata la Call for Ideas "800 idee per l'università di Padova", un concorso di idee aperto a tutti coloro che si sentono parte della sua storia e dei suoi valori e ne condividono i principi di inclusione, rispetto e libertà di parola, di studio e di ricerca. La call è stata lanciata il 14 marzo 2018 e si è chiusa il 6 maggio. Sono pervenute 115 proposte di grande qualità e molto diverse tra loro da studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, alumni, scuole, associazioni e cittadini. Sono stati assegnati tre premi e quattro menzioni speciali della giuria. I premi in denaro sono stati offerti dall'associazione Amici dell'Università di Padova.

L'Ufficio Comunicazione ha lavorato all'ideazione del logo ufficiale per gli 800 anni e lo ha presentato al pubblico a febbraio 2019 nel corso della cerimonia del 797° Anno Accademico.

Nel 2018 è stato avviato l'intervento sui musei, con la pubblicazione della gara per Palazzo Cavalli e la redazione del concept per il Museo della biodiversità vegetale in Orto Botanico. Inoltre con delibera del CdA del 19 dicembre 2017 è stato affidato al Centro di Ateneo per i Musei, il progetto di catalogazione del patrimonio museale, con il conferimento di 6 assegni di ricerca biennali. I sei assegnisti hanno preso servizio a giugno 2018.

Il CdA del 23 febbraio 2018 ha approvato e finanziato 8 progetti di ricerca storica finalizzati alla pubblicazione di una collana sulla storia dell'Ateneo. Sono partite anche le iniziative editoriali dedicate ai più giovani, con la pubblicazione del primo volume a novembre 2018.

Infine, con l'Osella dedicate a Galileo e alla nascita del metodo scientifico, è iniziata la serie speciale di Oselle da collezione, legate alle celebrazioni degli 800 anni e dedicate a cinque temi portanti dell'identità culturale dell'Ateneo.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

### **Obiettivo: ACOM\_5**

#### **Implementazione di azioni di Fundraising:**

1. elaborazione di un piano
2. incremento dei ricavi da fundraising
3. creazione di un data base unico (stage e placement, alumni, fundraising)

#### **Risultati ottenuti**

È stato presentato nel mese di ottobre 2018 alla governance un piano di fundraising con l'obiettivo di stimolare gli investimenti verso l'università per creare migliori opportunità per i giovani di talento, formare capitale umano qualificato più adatto alle imprese di domani e rendere più attrattivo il sistema territoriale nel suo complesso. Tutti possono sostenere l'università, ma in particolare per le aziende, collaborare con l'Università di Padova è un'importante occasione di CSR-corporate social responsibility, un investimento lungimirante che lascia un segno concreto all'interno di ogni impresa di valore: aggiunge visione e contenuti alla mission d'impresa, aumenta il consenso degli stakeholder e migliora il senso di appartenenza di chi lavora in azienda.

Le entrate seguite dall'Ufficio Fundraising sono state principalmente donazioni in denaro, provenienti da Fondazione Cariparo e Fondazione Antonveneto, associazioni come Rotary, Banca Patavina e Corvallis, per i progetti di Universa, Archivio Antico e Museo di Geografia (DISL) pari ad € 155.500. Il numero donatori dei donatori è pari a 5.

L'Ufficio Fundraising ha effettuato uno studio relativamente ai software dedicati alla gestione dei processi di fundraising in ambito accademico presenti sul mercato. Alla fine di tale processo è stato identificato un prodotto DRM, basato su tecnologia Microsoft Dynamics 365, sulla porzione di cloud Microsoft a disposizione dell'Ateneo. Questo software si presenta come integrazione al CRM Drupal, attualmente in uso presso l'Ateneo per l'erogazione dei siti dei Dipartimenti, proponendosi come un'estensione che aggiunge funzionalità per la gestione della filiera delle attività di fundraising. Prima di procedere all'acquisto e all'implementazione del software, si prevede una fase di analisi operativa per verificare l'effettiva fattibilità del prodotto e delle integrazioni ipotizzate (con i DB di Ateneo e LinkedIn).

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance



**Obiettivo: ACOM\_6**

**Gestione dell'Orto Botanico e di Villa Bolasco**

**Risultati ottenuti**

La gestione delle visite all'Orto Botanico e a Villa Revedin Bolasco, gode già di una strutturazione consolidata, sia per le modalità di prenotazione che per le modalità di erogazione dei servizi. Il numero degli ingressi complessivo è stato pari a 181.461 con un incremento del 4%, mentre per quanto riguarda gli incassi si è registrata una riduzione del 18% causata dalle avverse condizioni meteo nei mesi di febbraio/marzo.

	Orto Botanico		Villa Revedin Bolasco	
	2017	2018	2017	2018
<b>Ingressi</b>	180.026	177.084	1.435	10.875
<b>Incassi</b>	€ 1.210.268	€ 1.025.635	€ -	€ -

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

**Obiettivo: ACOM\_7**

**Organizzazione di eventi culturali e di comunicazione della scienza per studenti dell'Ateneo e delle Scuole, cittadini, associazioni, ecc. (UNIVERSA)**

**Risultati ottenuti**

Il palinsesto di eventi UNIVERSA ha registrato nel 2018 un notevole incremento in termini di presenze e di visibilità sui media, il totale delle presenze registrate sono state 29.362 con un incremento del 34% rispetto al 2017, dove le presenze sono state 21.933. Per svolgere tali attività gli investimenti sono stati pari a 277.476 euro di cui 76.750 euro attraverso attività di fundraising. A fronte di un miglioramento della qualità complessiva dell'offerta, con maggiore presenza di ospiti internazionali, il pubblico è stato più ampio e differenziato. La seguente tabella riassume il numero di eventi con le relative presenze:

Eventi UNIVERSA	Anno 2017		Anno 2018	
	N. eventi	presenze	N. eventi	presenze
BoCulture	7	1.698	7	2.128
Equality Talk	2	395	2	622
Risvegli. La primavera scientifica in Orto botanico	1	8.500	1	12.704
Kids University	1	5.030	1	5.500
VenetoNight	1	5.000	1	7.000
One Book One City	1	450	7	493
Patavina Libertà	1	440	1	300
Padua Nobel Lecture	1	420	1	440

I racconti della natura			3	175
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>21.933</b>	<b>24</b>	<b>29.362</b>

Nel complesso si è quindi registrato un incremento del 34% delle presenze. A questi eventi vanno aggiunti poi gli Open Innovation Day e gli Innovation Talks che hanno ottenuto 2700 presenze.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo:** ACOM\_8

**Community multimediale integrata - Pubblicazione online**

### **Risultati ottenuti**

Il Bo Live, la testata giornalistica e community integrata crossmediale dell'Università di Padova, è nato dalla fusione dei 3 magazine esistenti fino a maggio 2018 (Il Bo, Il ViviPadova e RadioBue) ed è stato presentato ufficialmente durante un incontro pubblico al Wired Fest di Milano. Si tratta di un progetto editoriale altamente innovativo, che unisce i diversi linguaggi della comunicazione digitale in un unico prodotto in grado di parlare, trasversalmente, a studenti, docenti, giornalisti e grande pubblico. Il Bo Live si prefigge di informare la comunità interna dell'Università di Padova e la platea del pubblico nazionale e internazionale attraverso articoli che raccolgono al loro interno i fatti e le opinioni provenienti da autorevoli fonti: professoresse, professori, ricercatrici e ricercatori dell'Università di Padova, ma anche esperti dei più svariati campi del sapere provenienti dall'estero o da altri enti di ricerca scientifica sul suolo nazionale. A sette mesi di distanza dalla nascita del progetto, Il Bo Live sta ottenendo un considerevole aumento di visualizzazioni e di awarness nel campo della divulgazione, della comunicazione e dell'informazione. La testata partita con 50.534 utenti unici, al 31 dicembre 2018 ha raggiunto 381.612 utenti. Il giornale vede un pubblico eterogeneo, con lettori provenienti non solo dall'area di Padova, ma soprattutto dall'ambito nazionale e con contatti anche internazionali e una prevalenza di lettrici di genere femminile (54,30% del totale), per un totale di 889.142 visualizzazioni di pagina e una media di pagine viste per sessione pari a 1,51. Ottimo è anche il posizionamento sui principali social network.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

## **ADISS - Didattica e Servizi agli Studenti**

**Obiettivo:** ADISS\_1

**Valutazione CEV ANVUR per le attività di didattica**

### **Risultati ottenuti**

Per arrivare pronti alla visita delle CEV, avvenuta nella seconda settimana di novembre 2018, si sono organizzate le seguenti principali attività rivolte ai CdS oggetto della visita e talvolta estese, per incrementare la cultura della qualità, a tutti i CdS dell'Ateneo:

- ✓ Consulenza durante la fase di stesura del Rapporto di Riesame ciclico
- ✓ Lettura e analisi di tutti i Rapporti di Riesame ciclico compilati dai 15 CdS

- ✓ Organizzazione di incontri con ciascun Presidente di CdS per discutere il Rapporto di Riesame e per suggerire come migliorarlo
- ✓ Organizzazione incontro con i Presidenti dei 15 CdS per la presentazione delle attività previste ai fini della visita CEV
- ✓ Predisposizione, all'interno del sito moodle della CPQD, di una sezione specifica per i 15 CdS. Per ogni corso è stata caricata e costantemente aggiornata tutta la documentazione utile ai fini della visita: Rapporto di Riesame, Scheda-SUA, Scheda di monitoraggio annuale, Relazione CPDS, Regolamento didattico, Report su stato compilazione Syllabus, Report su stato compilazione CV e pubblicazioni docenti, Risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti
- ✓ Verifica correttezza e completezza della compilazione della Scheda SUA-CdS. Preso contatti con le strutture in tutti i casi in cui si sia riscontrata qualche carenza o incoerenza nei testi.
- ✓ Monitoraggio costante della compilazione dei Syllabus degli insegnamenti ed eventuale sollecito alle strutture
- ✓ Stesura linee guida per la compilazione del documento "Indicazioni fonti documentali"
- ✓ Verifica correttezza della compilazione del documento "Indicazioni fonti documentali" ed eventuale incontro con il Presidente del CdS per discuterne assieme gli aspetti più rilevanti al fine di selezionare e indicare i documenti maggiormente significativi ai fini della visita CEV.
- ✓ riunioni preparatorie con CdS , coinvolgendo docenti/studenti e PTA di supporto e simulazioni interviste CEV
- ✓ creazione della Cabina di Regia e coordinamento durante la visita
- ✓ assemblea di ateneo per presentazione della visita CEV del 12-16/11/2018.

L'Ateneo ha ricevuto la relazione preliminare della CEV ai primi di giugno 2019. La relazione CEV ha assegnato all'Università degli Studi di Padova la valutazione più alta - fascia A – che sino ad ora non è mai stata riconosciuta ad un grande Ateneo.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

### Obiettivo: ADISS\_2

**Sviluppo di una nuova versione delle pagine web dedicate ai degree seeking, per aumentare la consapevolezza delle offerte e delle opportunità di studio in UniPD. Attraverso questa modulazione di attività, integrate con l'adesione dei principali portali web, si intende aumentare il numero di preiscritti candidati alle prevalutazioni per l'ammissione ai corsi di laurea**

### Risultati ottenuti

Si è proceduto sulla base di un'indagine di CS sottoposta sia agli studenti che si sono iscritti nell'a.a. 2017/2018 (per individuare potenziali criticità) sia ai presidenti dei corsi di studio in lingua inglese (per chiedere suggerimenti) alla rivisitazione ed all'elaborazione delle pagine del sito dedicato agli studenti internazionali <http://www.unipd.it/en/studying-padova-admission>. In particolare sono state create nuove sezioni quali: International Joint Programmes; Bilateral Agreements. Si sono inoltre riviste le Sezioni: studying in Padova, arriving and living per un totale di 80 pagine.

Il numero di preiscritti ai corsi di studio è aumentato anche grazie ad una più ampia e probabilmente più efficace comunicazione. Di seguito una tabella riassuntiva di confronto tra l'A.A.18/19 rispetto all'A.A.17/18:

	A.A. 17/18	A.A. 18/19
Candidature	880	1.457

Idonei	327	842
Immatricolati	102	202

I dati indicano un aumento significativo su tutte le 3 dimensioni, ma non ancora così marcato come si aspetta l'Ateneo di Padova. Per il 2019 sono state messe in campo ulteriori azioni per riuscire ad aumentare in maniera più consistente tali numeri attraverso l'incremento della presenza a fiere internazionali e visite ai consolati/ambasciate/istituti di cultura all'estero, l'aumento del numero di portali per la comunicazione dell'offerta formativa e l'utilizzo di facilitatori (cd "agenti") in alcuni paesi target, individuati dal tavolo per l'internazionalizzazione.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

### Obiettivo: ADISS\_3

#### Digitalizzazione di processi:

1. immatricolazione degli studenti sia per i corsi di studio di primo livello ad accesso libero che, in fase di sperimentazione, per i corsi di studio postlauream
2. verbale di laurea, mediante l'apposizione della firma digitale sull'esame finale

#### Risultati ottenuti

Le attività sono state sviluppate in maniera coordinata dai tre uffici: Offerta Formativa e Assicurazione della Qualità, Carriere Studenti e Dottorato/Postlauream. Le immatricolazioni on line, partite in via sperimentale, durante l'estate 2018, hanno permesso di iscrivere gli studenti dei cdl ad accesso libero coinvolgendo circa 6000 studenti di corsi di laurea di primo livello e circa 4000 studenti di corsi di laurea di secondo livello. Visto il successo è stata sperimentata l'immatricolazione on line anche sui corsi di laurea magistrali ad accesso programmato. Per quanto riguarda i percorsi postlauream, l'immatricolazione on line è stata inserita nel bando dei corsi di formazione degli insegnanti emanato a dicembre 2018.

Per i verbali di laurea on line, la dematerializzazione ha coinvolto 3 Scuole di Ateneo (Economia e Scienze politiche, Psicologia e Scienze Umane). Questa innovazione ha permesso di certificare immediatamente il conseguimento del titolo, oltre a risparmiare la generazione di carta dei verbali e le ore per l'inserimento nel DB studenti del voto finale di laurea.

L'obiettivo per il prossimo anno è di consolidare ulteriormente le immatricolazioni on line per i corsi di laurea a numero programmato nazionale ed estendere ad altre tipologie di percorsi postlauream. Per il 2019, in relazione alla dematerializzazione del verbale di laurea, si conta di coinvolgere altre due Scuole di Ateneo.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

### Obiettivo: ADISS\_4

#### Progetto certificazione delle scuole di specializzazione di area medica

#### Risultati ottenuti

Sono state effettuate tutte le azioni previste dallo step 2 "Percorsi di miglioramento":

- ✓ Pianificazione del percorso formativo
- ✓ Verifica, monitoraggio, valutazione
- ✓ Analisi di contesto, leadership, miglioramento
- ✓ Gestione del sistema qualità. Le attività si sono sviluppate attraverso l'organizzazione di incontri con i docenti individuati, il PTA e i medici in formazione specialistica volti a informare sulla norma e operativamente a lavorare già su alcune procedure e/o procedimenti condivisi tra le Scuole al fine di individuare best practices e riflettere analiticamente sui singoli steps per definire un processo ergonomico condiviso. Sono state coinvolte anche le Scuole maggiormente attive al fine di definire e monitorare le procedure specifiche di ciascuna Scuola e predisporre il documento finale delle procedure che costituirà il vademecum procedurale che sarà oggetto del monitoraggio interno e dell'audit esterno. Sono stati calendarizzati incontri periodici con il Settore Scuole di Specializzazione al fine di: monitorare l'andamento del progetto e per risolvere i nodi procedurali di competenza dell'Ufficio e predisporre il piano di certificazione delle procedure del Settore in vista dell'accreditamento in qualità .

Lo step 3 "Certificazione ISO 9001" è stato rinviato alla primavera 2019.

Il processo è sembrato così interessante che anche altre Scuole di Area Sanitaria, ma non medica (Area Odontoiatrica, Farmacia Ospedaliera, Area Psicologica) hanno richiesto di poter partecipare al processo di certificazione della qualità, eventualmente in una seconda call.

**Valutazione: Obiettivo non raggiunto**

**Obiettivo: ADISS\_5**

**Elaborazione di una modalità per la definizione del calendario unico esami almeno per un campione dei CdS, in ottica di razionalizzazione dei sistemi informativi verso gli studenti e gli utenti del sito web**

**Risultati ottenuti**

È stata attivata l'agenda web per la visualizzazione degli appelli d'esame in maniera massiva e uniforme per tutte le Scuole di Ateneo. Questa nuova modalità ha semplificato la visualizzazione degli appelli d'esame per gli studenti, poiché sono stati resi disponibili in un'unica modalità (precedentemente ogni Scuola aveva una propria modalità di visualizzazione degli esami e di iscrizione). Il numero di esami coinvolti è stato di circa 4000 insegnamenti pari a circa l'81%. È stato creato, anche, un Vademecum per le strutture didattiche per l'utilizzo di Easy Room per gli esami.

**Valutazione: Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative**

**Obiettivo: ADISS\_6**

**Organizzazione di corsi per docenti legati alla didattica innovativa e inclusiva attraverso strumenti tecnologici e di supporto. I corsi avranno l'obiettivo di sviluppare competenze didattiche per i docenti in higher education e promuovere la creazione di comunità - così dette Faculty Learning Communities (FLC) - per condividere esperienze di buone prassi di insegnamento e promuovere l'innovazione didattica.**

**Risultati ottenuti**

Il progetto Teaching4Learning@Unipd si propone di contribuire al miglioramento e alla innovazione della didattica di Unipd. Il percorso formativo previsto nell'ambito dello stesso progetto è rivolto ai docenti e persegue

l'obiettivo di creare delle communities nei diversi dipartimenti che possano iniziare a condividere esperienze di buone prassi di insegnamento e promuovere innovazione didattica e tecnologica presso i colleghi. Queste comunità di docenti prendono il nome di Faculty Learning Community (FLC). T4L rappresenta un vero e proprio piano di sviluppo per le competenze didattiche e e-learning dei docenti della Università di Padova. Al termine del percorso formativo proposto, i componenti della FLC dovranno riuscire a supportarsi vicendevolmente nelle pratiche di insegnamento:

- ✓ sperimentando e scoprendo insieme nuove strategie didattiche per coinvolgere gli studenti ed incoraggiarli a partecipare in modo attivo e consapevole alle attività didattiche;
- ✓ de-privatizzando lentamente i propri insegnamenti;
- ✓ incrementando progressivamente la numerosità del Faculty Learning Community mediante il coinvolgimento di altri colleghi.

In ogni dipartimento coinvolto si stanno lentamente formando le Faculty Learning Community che stanno avviando processi di peer observation e di condivisione. Si stanno monitorando i risultati degli esami, la percentuale di drop-out e la regolarità degli studenti nei corsi tenuti dai docenti coinvolti. Di seguito le iniziative realizzate:

- ✓ Gennaio 2018: Ciclo di workshop presso il dipartimento di Scienze Biologiche
- ✓ Febbraio 2018: Weekend residenziale di workshop ad Abano per i docenti della Scuola di Agraria e Medicina Veterinaria
- ✓ Febbraio e Marzo 2018: due workshop dedicati all'uso di nuove tecnologie per la didattica - dedicati ai docenti della Scuola di Ingegneria
- ✓ Aprile – giugno 2018: Teaching4Learning @Unipd DIMED, Innovative strategies for successful teaching
- ✓ Maggio - giugno 2018: Percorso intensivo per i Dipartimenti di Scienze Chimiche, Medicina Molecolare e Scienze del Farmaco Teaching4Learning @Unipd - CHIM-MM-SDF
- ✓ 4-6 giugno 2018: serie di workshops ed eventi ristretti al gruppo di docenti che ha già partecipato ai percorsi di Teaching4Learning @Unipd ed altri aperti a tutto il personale docente, direttori e presidenti delle scuole dell'ateneo.
- ✓ 26 giugno 2018: Casa di Ospitalità Terme San Marco di Monteortone workshop intensivo T4L 2.0: come apprendere a lasciar-apprendere. Sempre più e sempre meglio
- ✓ Giugno - luglio 2018: Teaching4Learning @Unipd DSB (Dipartimento di Scienze Biomediche) , Innovative strategies for successful teaching
- ✓ Ottobre 2018 - dicembre 2018 Corso per RTDB, articolato in tre cicli
- ✓ Novembre 2018 Percorso T4L presso il Dipartimento di Fisica e Astronomia
- ✓ Dicembre 2018, Percorso intensivo per New Faculty, interdipartimentale

Il percorso è stato particolarmente innovativo e presentato alla CEV in occasione della vista di accreditamento; l'iniziativa è stata valutata molto positivamente tanto da suggerire il deposito del marchio e del format.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

#### **Obiettivo: ADISS\_7**

1. Rianalizzare, ed eventualmente riprogettare, i servizi dedicati agli studenti insieme agli studenti (design partecipativo o di co-creazione di servizi partendo dal punto di vista dell'utente: mappare in modo orizzontale e sistematico i processi dal punto di vista dello studente).
2. Incremento dei posti studio censiti.

### Risultati ottenuti

Al termine di un'analisi del mercato finalizzata ad individuare una partnership adeguata a fornire un supporto professionale all'attività di riprogettazione dei servizi con una visione partecipativa, è stato individuato il Dipartimento di Design del Politecnico di Milano in cui sono presenti competenze di alto livello su questa tematica innovativa. Un'analisi di CS degli studenti ha evidenziato la necessità di avere ulteriori posti studio nei pressi degli spazi universitari o in zone altamente abitate da popolazione studentesca universitaria. Al momento di valorizzare le attività programmate la richiesta del Politecnico è stata invece piuttosto elevata in termini monetari rispetto alle aspettative anche perché comprende l'intervento di più soggetti. Si è deciso pertanto di procedere rapidamente all'aumento dei posti di studio richiesto degli studenti con le modalità di progettazione tradizionali e di rinviare i laboratori design partecipativo rianalizzando la situazione del mercato per individuare una ditta in grado di supportare questa attività a costi inferiori. Oltre all'aumento dei posti nelle biblioteche dell'Ateneo sono state attivate aule studio in strutture cittadine, in particolare:

- ✓ 92 posti presso la parrocchia di San Carlo Borromeo - Quartiere Arcella
- ✓ 110 posti presso il Centro Universitario Padovano - Via Zabarella - Quartiere Centro
- ✓ 32 posti al centro Culturale S. Gaetano - Quartiere Centro

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

### Obiettivo: ADISS\_8

**Elaborazione della metodologia per la determinazione di un indice di copertura del fabbisogno didattico per SSD**

### Risultati ottenuti

Con il piano Piano di programmazione del reclutamento del personale per il triennio 2019-2021 approvato dal CDA il 18 /12/2018, sono stati confermati i criteri precedentemente adottati nella distribuzione dei punti organico ai dipartimenti raddoppiando però il peso della qualità della didattica a scapito delle cessazioni:

- ✓ cessazioni/turnover (peso 40%)
- ✓ qualità della ricerca (peso 40%)
- ✓ qualità della didattica (peso 20%)

Sono anche stati introdotti due nuovi indicatori:

- nell'ambito del criterio della qualità della ricerca l'indicatore IRD2 della VQR 2011-14, relativo alla qualità dei prodotti di ricerca dei soggetti in mobilità, con un peso di 10/100;
- nell'ambito del criterio della qualità della didattica, l'indicatore riferito alla dimensione numerica degli studenti regolari che incide direttamente sull'assegnazione della quota base del FFO, con un peso di 10/100. L'introduzione di quest'ultimo indicatore risponde a un duplice scopo, da un lato, aumentare il peso della didattica nell'assegnazione delle risorse e dall'altro, impegnare i dipartimenti in un'azione finalizzata all'utilizzo ottimale della docenza nonché all'incremento del numero di iscritti regolari ai corsi di studio. Tale obiettivo è in linea con il ruolo crescente che il numero di studenti e il razionale impiego dei docenti nell'offerta formativa vanno assumendo nell'assegnazione dell'FFO attraverso il meccanismo del costo standard.

La metodologia è stata presentata con il fine di integrare il tutto in un cruscotto che tenga conto di indicatori di didattica, ricerca e finanziari (CSTD e FFO). Al momento sono stati proposti gli indicatori per gli aspetti relativi alla didattica.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

**Obiettivo: ADISS\_9**

**Organizzazione di un corso su più giornate, erogato in lingua inglese, dedicato alle soft skills nei dottorandi ricerca, sollecitate anche da EUA a proposito di Good practices per la formazione dottorale europea.**

**Risultati ottenuti**

Il corso è stato effettuato nel periodo 4-8 giugno 2018 e si è trattato di un corso innovativo per l'Università di Padova perché ha coinvolto trasversalmente i dottorandi di ricerca, a prescindere al corso cui erano iscritti per acquisire delle competenze trasversali utili sia in itinere durante il corso di dottorato che stanno frequentando, sia all'inserimento nel mondo del lavoro e della ricerca una volta conseguito il titolo. Il percorso ha coinvolto circa 100 partecipanti con una media di 30 dottorandi per modulo. Il dottorandi che hanno maggiormente partecipato sono stati quelli di Macroarea 1 (Mathematics, physical sciences, information and communication, engineering, and earth sciences) e i moduli maggiormente graditi sono stati quelli relativi a Personal Development Communication/Public Speaking. Il corso oltre ad aver contribuito all'erogazione di competenze trasversali ai dottorandi partecipanti, di aree scientifiche differenti, ha permesso di ottenere un Open Badge.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo: ADISS\_10**

**Integrazione della regolamentazione (Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di didattica)**

**Risultati ottenuti**

E' stato fatto un censimento dei principali regolamenti di Ateneo in materia di didattica e servizi agli studenti per verificare elementi relativi a potenziali criticità in tema di anticorruzione e di trasparenza. L'analisi ha prodotto una relazione che è stata fornita al responsabile Anticorruzione di Ateneo in data 14/12/18. La relazione ha evidenziato che non vi sono particolari cambiamenti da apportare ai vari regolamenti in quanto l'impatto generalmente è basso o trascurabile.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

## **AES - Edilizia e Sicurezza**

**Obiettivo: AES\_1**

**Campus Scienze Sociali ed Economiche presso ex Caserma Piave**

**Risultati ottenuti**



## 1) Pubblicazione bando concorso di progettazione

Il bando relativo a "PIAVEFUTURA" concorso di progettazione a procedura ristretta per l'elaborazione di un progetto di fattibilità tecnica ed economica per il nuovo campus delle scienze sociali ed economiche nella ex caserma Piave a Padova" è stato pubblicato, a cura dell'Ufficio Gare, nella GUUE GU/S S111 253995-2018-IT del 13/06/2018. Al fine di poter mettere in gara i documenti amministrativi e tecnici necessari ai concorrenti, si è reso necessario affidare attraverso separate procedure:

- ✓ l'esecuzione delle indagini specialistiche degli edifici e delle aree vincolate all'interno dell'ex Caserma Piave
- ✓ il servizio di ingegneria e architettura per indagini e saggi strutturali alla Caserma Piave
- ✓ il servizio ingegneria e architettura per analisi ambientali presso la Caserma Piave
- ✓ i lavori di messa in sicurezza spazi ex Caserma Piave (recinzione)
- ✓ il servizio di analisi chimiche di campioni di terreno e acque sotterranee presso il complesso dell'ex Caserma Piave
- ✓ il servizio fotografico presso gli spazi dell'Ex caserma Piave
- ✓ il servizio di realizzazione di un modello architettonico-urbanistico per il concorso di progettazione PIAVEFUTURA
- ✓ una Call pubblica per l'individuazione di nome e logo/marchio che identifichino il CONCORSO DI PROGETTAZIONE per la realizzazione del "Campus del polo scienze sociali ed economia" previsto nella ex Caserma Piave di Padova.

## 2) Affidamento Progetto

- ✓ Relativamente all'affidamento del progetto, a seguito della ricezione delle domande di partecipazione al Concorso di Progettazione, e a seguito dei lavori del seggio di gara che ha pubblicato l'elenco degli ammessi ed esclusi a seguito dell'esame della documentazione amministrativa e dei soccorsi istruttori, in data 02/10/2018 e della commissione giudicatrice che in ottobre ha selezionato i 10 operatori da invitare alla seconda fase del concorso (con scadenza per la presentazione dei progetti in data 06/03/2019). L'individuazione del vincitore del concorso è prevista nel mese di marzo 2019 con il conseguente affidamento del progetto.

Buoni i risultati ottenuti anche relativamente al coinvolgimento del Personale nel perseguimento dell'Obiettivo, sentito come importante non solo per l'Ateneo ma anche per la città di Padova. I risultati ottenuti e quelli che verranno, hanno un forte impatto sull'organizzazione dell'Ateneo nel suo complesso, considerati i mq complessivi della struttura ed il numero di utenti dell'Ateneo che graviteranno intorno alla medesima.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

**Obiettivo:** AES\_2

**Palazzo Cavalli: realizzazione interventi per il museo della Natura e dell'Uomo**

**Risultati ottenuti**

Il Bando relativo all'affidamento dei servizi di architettura ed ingegneria per la realizzazione del Museo della Natura e dell'Uomo è stato pubblicato nella GUUE in data 31/07/2018, dopo aver ricevuto la versione definitiva e completa del concept da allegare alla gara. A seguito dei lavori del seggio di gara relativamente all'esame della documentazione amministrativa ed all'esito dei soccorsi istruttori, in data 01/02/2019 è stato pubblicato

l'elenco degli ammessi e degli esclusi. Nel mese di marzo 2019 sono previsti i lavori della Commissione Giudicatrice.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo: AES\_3**

**Interventi di ristrutturazione e di riorganizzazione degli spazi propedeutici alla realizzazione di interventi di rilevanza strategica**

**Risultati ottenuti**

1. *Orto Botanico, giardino della biodiversità*: progettazione della riorganizzazione spazi nuove serre per realizzazione caffetteria e relativi spazi accessori

Nel corso del 2018 si è provveduto a predisporre il layout di massima per l'intervento in questione, che è stato oggetto di più fasi di revisione rispetto all'originaria proposta formulata dall'Ufficio Comunicazione e Marketing, al fine di soddisfare le necessità di tutte le strutture interessate dal progetto. In data 19/12/2018 è stata affidata la progettazione degli interventi in narrativa, che sarà completata nei primi mesi del 2019.

2. *Orto Botanico, edifici storici*: progettazione per la ristrutturazione spazi interni per la realizzazione Spezieria, biblioteca Pinali Antica e spazi espositivi

Nel corso del 2018 si è provveduto a rivedere integralmente il progetto (sottoposto ad approvazione del Consiglio di Amministrazione ad Ottobre 2017), in quanto, ad una più attenta analisi, risultava preferibile integrare meglio i vari spazi da destinare al Museo dell'Erbario ed a quello della Spezieria, oltre a rendere maggiormente fruibili gli spazi da destinare alla biblioteca Pinali Antica. Per questo motivo si sono svolti innumerevoli incontri con gli utenti, al fine di arrivare ad un concept progettuale che consentisse il completo soddisfacimento delle necessità dei vari soggetti coinvolti. In data 18/10/2018 si è pertanto arrivati alla stipula del contratto per affidamento dell'incarico di progettazione definitiva ed esecutiva degli interventi, che sarà completata nei primi mesi del 2019.

3. *Stabulario Barrierato di via Orus*: affidamento lavori

Nel mese di Febbraio 2018 è stato validato e verificato il progetto esecutivo per gli interventi in questione, cui ha fatto seguito la procedura in MEPA per l'affidamento dei lavori. In data 25/06/2018 con Decreto del Direttore Generale i lavori in narrativa sono stati aggiudicati ed in data 04/10/2018 è stato sottoscritto il relativo contratto.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo: AES\_4**

**Attività finalizzate all'ottenimento di Certificati Prevenzione Incendi (CPI)**

**Risultati ottenuti**

- ✓ sono stati conseguiti n° 3 CPI: Edificio C3, Biomedicina e Filologia Slava.
- ✓ sono stati elaborati n° 7 progetti esecutivi per l'ottenimento del CPI: Palazzetto ex Disegno, Polo Scienze della Terra, Palazzo Maldura, Palazzo Capitano, Complesso Santa Caterina, Cà Gialla-Agripolis, CEN.SER. Rovigo

- ✓ sono stati rinnovati n° 5 CPI: Complesso Santa Caterina, Cabina Gas Nord Piovego, CUGAS, Palazzetto ex Disegno, Palazzo De Claricini

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### **Obiettivo: AES\_5**

**Miglioramento delle attività manutentive. L'obiettivo si prefigge di migliorare la conduzione della manutenzione degli edifici di Ateneo prevedendo:**

1. **la riorganizzazione delle attività manutentive e la definizione puntuale delle competenze degli uffici dell'amministrazione centrale e delle strutture periferiche (dipartimenti, poli e centri);**
2. **svolgimento di attività di audit e consulenza sull'attività manutentiva di competenza delle strutture periferiche;**
3. **espletamento delle procedure per l'attivazione degli Accordi Quadro relativi alla manutenzione a vantaggio dell'Ateneo (uffici amministrazione centrale e strutture periferiche)**

#### **Risultati ottenuti**

Solo da gennaio 2019 con la nomina dei tre responsabili tecnici di Polo è stato possibile iniziare una reale attività di collaborazione finalizzata all'elaborazione di una proposta di ridefinizione puntuale delle competenze. È stato attivato un servizio di audit e consulenza manutentiva a favore delle strutture periferiche che prevede il supporto da parte di un tecnico dell'ufficio Facility ed Energy Management nell'individuazione delle attività necessarie e nella stima economica in particolare su interventi edili e agli impianti elettrici, per cui vengono anche consegnati i capitolati tipo. Le richieste vengono formalizzate via helpdesk di Ateneo. Nel 2018 sono stati attivati 4 accordi quadro a copertura delle principali necessità manutentive: OS6 (fabbro-falegname), OG2 (edile), OS28 (impianti idraulici) e OS30 (impianti elettrici).

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### **Obiettivo: AES\_6**

**Riduzione dei consumi energetici (sostituzione caldaie esistenti con modelli ad alto rendimento, sostituzione lampade con modelli ad alta efficienza, realizzazione rete controllo generatori termici centrali Nord Piovego e Agripolis)**

#### **Risultati ottenuti**

Nei mesi gennaio-aprile è stato svolto un lungo lavoro di analisi degli impianti di riscaldamento su cui era necessario intervenire per aumentare i rendimenti e l'affidabilità al fine di ridurre i consumi e garantire la continuità di servizio. Sono stati sostituiti i generatori di calore a gas metano presso 8 edifici (Palazzo Levi Cases, Palazzo Storione, Palazzo Santa Caterina, Ex Fisica Tecnica, Centro Interchimico, Fisica, Azienda agraria e Stabulario Vallisneri) e ottimizzati i circuiti idraulici presso 4 edifici (Centro Interchimico, Donghi, Azienda agraria e Palazzo Wollemborg).

Si è provveduto a sostituire circa 4000 lampade (verifica formulari conferimento rifiuti), eliminando di fatto l'utilizzo di lampade ad incandescenza e riducendo l'impiego di lampade a vapori o a scarica sostituendole con modelli a led. L'ufficio Facility ed Energy Management ha presidiato le attività imponendo la sostituzione unitaria delle lampade piuttosto che l'esecuzione di interventi puntuali a guasto.

Le reti di controllo dei generatori termici dell'area Nord Piovego e Agripolis sono state realizzate e collaudate e già nei primi mesi del 2019 è stato possibile apprezzare i significativi risparmi energetici.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo:** AES\_7

**Implementazione SGS (Sistema di gestione sicurezza):**

1. Implementazione del processo per l'attuazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL): evidenza di alcune procedure considerate trasversali ad alcuni processi dell'Organizzazione universitaria.
2. Progettazione della formazione on line in materia di sicurezza
3. Applicativo di Ateneo per l'informatizzazione della Scheda di rischio

**Risultati ottenuti**

1. Stipulato l'accordo con il Centro Studi Qualità e Ambiente (CESQA) e definite le procedure di alcuni processi principali dell'Ufficio Ambiente e Sicurezza. Si è proceduto alla repertoriatura/protocollazione dei documenti generati dalla attuazione della procedura per la "designazione degli addetti Squadre di Sicurezza e gestione eventi", della procedura per la "gestione delle prove di Evacuazione", della procedura "Gestione della sicurezza e della emergenza presso le Aule studio di Ateneo". La realizzazione di procedure permette di affrontare i processi in maniera più efficiente utilizzando modulistica già standardizzata e migliorando anche il servizio offerto di supporto alle Strutture periferiche, che potranno così diventare sempre più autonome nella gestione della sicurezza degli Edifici loro assegnati
2. Per quanto riguarda l'erogazione della formazione specifica "rischio basso" in modalità e-learning è stato fatto un lavoro di personalizzazione del Corso alla realtà universitaria di Padova con inserimento nella piattaforma di Ateneo nell'apposita sezione "Sicurezza" mediante gestione integrata con il Settore Formazione e tutoraggio a cura del personale dell'Ufficio Ambiente e Sicurezza. Come verifica è stato somministrato in anteprima il corso ai RLS e altri utenti selezionati. La fase di verifica attraverso la somministrazione del corso ai RLS ed alcuni utenti selezionati ha permesso di affinare il Corso calandolo nella realtà universitaria. La somministrazione in modalità e-learning permette una veloce e capillare diffusione della cultura della Sicurezza ai lavoratori dell'Ateneo
3. Dopo un lavoro svolto con il Servizio di Medicina Preventiva di analisi e miglioramento della scheda cartacea, si è proceduto alla realizzazione dell'Applicativo per la gestione della scheda di rischio informatizzata. Quest'ultima permette una considerevole riduzione di documentazione cartacea e anche di viaggi e quindi "trasporti" tra le strutture (scheda, impegnativa, giudizio di idoneità) oltre ad una più mirata indicazione dell'esposizione ai pericoli legati alla mansione. Inoltre, permetterà in futuro un'estrazione di dati più efficiente e immediata con un netto miglioramento della qualità dei dati trasmessi ai servizi interessati

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

**Obiettivo:** AES\_8

1. Conformità degli edifici alla normativa sismica
2. Verifica della vulnerabilità sismica

**Risultati ottenuti**

È stato recuperato e analizzato il materiale disponibile, sia a livello di analisi numeriche sia a livello di studi conoscitivi. È stato impostato un programma di lavoro che prevede di procedere preliminarmente al controllo, aggiornamento e approfondimento degli edifici per i quali è disponibile la documentazione sopra citata, per poi completare il quadro delle verifiche di sicurezza sismica: sono stati definiti alcuni edifici/complessi prioritari. Sono state acquisite le licenze di alcuni programmi di calcolo strutturale. Si è proceduto al completamento della verifica di vulnerabilità sismica:

- ✓ del complesso Cavalli (composto da 5 edifici)
- ✓ degli edifici storici dell'Orto Botanico (composto da 2 edifici),
- ✓ dell'officina dell'Azienda Agraria,
- ✓ dell'Edificio di Via S. Massimo 37

Infine, si è proceduto alla redazione della progettazione degli interventi di adeguamento sismico per gli edifici dell'Orto Botanico.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo: AES\_9**

**Miglioramento della sicurezza, accessibilità ed utilizzabilità delle aule didattiche di ateneo**

**Risultati ottenuti**

E' stato elaborata la prima versione del piano di manutenzione periodica preventiva degli spazi didattici per la verifica dello stato manutentivo delle aule didattiche finalizzato ad individuare gli elementi che potrebbero rappresentare un pericolo per i frequentatori. Si è provveduto a una verifica sperimentale delle aule didattiche di palazzo Bo da cui sono emersi ulteriori elementi da verificare durante i controlli periodici. È emersa la necessità di prevedere un appalto specifico nella forma di accordo quadro che comprenda l'esecuzione di interventi di natura edile (SOA OG1 e OG2), fabbro e falegname (SOA OS6), elettrici (SOA OS30) e specialistici su audiovisivi.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

## AFIP - Finanza e Programmazione

**Obiettivo: AFiP\_1**

**Implementazione di strumenti di pianificazione e controllo:**

1. **pesatura dipartimenti - implementazione su data base relazionale del modello di pesatura dei Dipartimenti**
2. **implementazione di un prototipo di cruscotto direzionale con indicatori relativi al personale e alla contabilità (primo passo per la gestione integrata dei dati tramite datawarehouse)**

**Risultati ottenuti**

Obiettivo conseguito con l'operatività del sistema di pesatura dei Dipartimenti messo a regime su piattaforma Q-Lik. Il modello di pesatura si fonda su 4 parametri, ciascuno dei quali è composto da informazioni provenienti da database diversi. Nel corso dell'anno è stata acquisita la piattaforma Q-Lik, che consente di importare basi dati complesse e "pesanti" e di rielaborare dati diversi tra loro. Il sistema consente una navigazione tra gli indicatori

innovativa ed intuitiva. Le possibilità della piattaforma sono molto interessanti e il suo utilizzo proseguirà mettendo a modello altri set di indicatori e di dati di interesse per l'Ateneo. Nel corso del 2018 sono state svolte diverse sessioni formative non solo per AFIP e la piattaforma è stata estesa ad altri uffici.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

**Obiettivo: AFiP\_2**

**Revisione dei processi finalizzati all'efficienza fiscale**

**Risultati ottenuti**

Nel corso del 2018 l'Ufficio Fiscalità si è avvalso della collaborazione di un esperto commercialista al fine di allineare le prassi fiscali dei dipartimenti e i principali adempimenti soprattutto in materia di IVA e, in parte, IRAP. La società è stata identificata nei termini e la revisione dei processi (IVA e IRAP) si è conclusa entro dicembre. Il risparmio stimato non è al momento quantificabile, ma è in corso di analisi la possibilità di applicare il sistema misto IRAP ai docenti che svolgono attività commerciale. Allo stesso tempo, dal 2019, è stata introdotta la possibilità di avvalersi di un regime di IVA promiscuo per le attività non esclusivamente istituzionali o commerciali (laboratori). Anche con riferimento alle attività dell'azienda agraria, è possibile, dal 2019, recuperare l'IVA sulle attività agricole. L'entità dei "risparmi" dipenderà dai comportamenti delle singole strutture e potrà essere quantificata (per il primo anno) a partire da aprile 2020.

Il principale risultato ottenuto è dato dall'allineamento procedurale delle strutture dell'ateneo in materia fiscale ed un coordinamento più efficace. Da un punto di vista pratico, i risultati potranno essere valutati solo dal prossimo anno (2020)

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo: AFiP\_3**

**Controllo di gestione/contabilità analitica: avvio di un sistema di contabilità analitica per struttura utile anche ai fini di un modello informatizzato di monitoraggio del fabbisogno**

**Risultati ottenuti**

L'obiettivo è stato perseguito attraverso un progetto in collaborazione con un team guidato dal Prof. Tommaso Agasisti del Politecnico di Milano. Il progetto si è sviluppato da marzo a novembre 2018 e ha visto la partecipazione di un consulente esterno inserito nel gruppo di lavoro. Il progetto ha portato alla definizione di un modello di riparto dei costi diretti, indiretti e generali sulle diverse strutture dell'Ateneo, utile a definire il costo pieno di ciascun centro di costo finale identificato nei Dipartimenti e nei principali centri di Ateneo. Le analisi sono utili anche al fine della determinazione di valori di riferimento per (ad esempio) i ranking internazionali e per l'eventuale determinazione dei costi generali. In prospettiva, tali dati possono trovare diversi utilizzi in ambito di programmazione e controllo degli andamenti gestionali dell'Ateneo come, ad esempio, la valorizzazione potenzialmente differenziata della contribuzione studentesca.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

**Obiettivo: AFiP\_4**

## **Coordinamento e verifica qualità documentale del processo di assicurazione della qualità ai fini della visita CEV**

### **Risultati ottenuti**

L'Ufficio Controllo di Gestione ha seguito e supportato l'elaborazione delle linee strategiche di Ateneo attraverso l'analisi delle principali decisioni e delibere assunte negli ultimi anni. Per il conseguimento dell'obiettivo ci si è avvalsi della collaborazione di Strategy Innovation che ha lavorato a stretto contatto con il Personale dell'Area. I risultati ottenuti sono rilevanti in termini di qualità del lavoro svolto e dell'output finale. Tra i principali risultati non programmati, si sottolinea la verifica di coerenza interna di tutti i documenti di programmazione che si sono susseguiti negli anni. Ciò ha messo in evidenza come l'Ateneo, nonostante la complessità organizzativa e decisionale, sia stato sostanzialmente coerente negli indirizzi, nelle scelte e realizzazioni delle politiche. Altro elemento di rilievo consiste nella diffusione e condivisione delle strategie dell'Ateneo a tutti i livelli organizzativi, come, del resto testimoniato dall'indagine sul clima organizzativo che ha evidenziato una maggiore consapevolezza delle strategie dell'Università di Padova. Con riferimento all'organizzazione nel suo complesso, la valorizzazione degli indicatori strategici e la diffusione capillare delle informazioni hanno costituito una innovazione di implementazione di strategie e condivisione di valori e missioni da continuare a sostenere anche per il futuro.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

### **Obiettivo: AFiP\_5**

## **Supporto amministrativo contabile per i progetti dei dipartimenti di eccellenza**

### **Risultati ottenuti**

L'Ufficio Ragioneria ha assicurato il supporto ai Dipartimenti di eccellenza e ai Dipartimenti "non vincitori" attraverso le necessarie configurazioni contabili e l'assistenza continua. I risultati ottenuti sono in linea con le aspettative e sono state poste le premesse per una corretta gestione dei progetti anche per i prossimi anni.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

### **Obiettivo: AFiP\_7**

## **Elaborazione ed attuazione Piano di Audit**

### **Risultati ottenuti**

Il sistema di controllo interno è stato approvato nel Consiglio di amministrazione del 30 gennaio 2018. Il Comitato Controllo e Audit (CCA), composto da un delegato del Rettore, dal Direttore Generale e da due componenti esterni del Consiglio di Amministrazione insieme al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo, ha analizzato il Piano di audit di Ateneo presentato in data 10 settembre 2018. Le misure contenute nel Piano di Audit sono coordinate con gli obiettivi del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Il piano di Audit si è focalizzato su tre processi valutati ad alto rischio corruzione - gli acquisti sotto soglia, le procedure concorsuali e la didattica - permettendo nel corso del 2018 di fare una prima ricognizione dei dati a disposizione. Sono stati presi in considerazione gli acquisti sotto soglia impostando un primo data base dal quale poter evincere le prime criticità. Nel corso del 2019 si costruirà un applicativo in grado di monitorare costantemente gli acquisti e di individuare i casi i cui intervenire con audit mirati. Per quanto riguarda le procedure concorsuali si sono analizzate le estrazioni dal portale PICA fatte da

CINECA, ma i dati reperiti ad oggi non sono stati esaustivi. Si procederà a breve a una ricalibrazione dei dati. La prima applicazione del Piano è stata posticipata al 2019.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

**Obiettivo:** AFiP\_8

**Monitoraggio dell'attuazione del PTPCT**

**Risultati ottenuti**

Il 2018 è stato un anno particolare per le Università in quanto hanno dovuto approvare due PTPCT nel corso dell'anno (gennaio 2018 e settembre 2018). Questo per essere in linea con il PNA 2017 che indicava opportuni interventi per le Università in materia di anticorruzione. L'aggiornamento al Piano di settembre 2018 si è reso necessario anche a seguito dell'Atto di Indirizzo del MIUR del maggio 2018. In totale i due documenti contenevano 23 obiettivi. Alcuni di questi sono stati inseriti nelle schede di performance dei dirigenti approvate con il Piano Integrato della Performance in CDA a Marzo 2018; altri obiettivi, invece, sono stati condivisi con i Dirigenti e con i Segretari di Dipartimento in occasione degli incontri periodici di coordinamento. In occasione della riunione dirigenti di luglio 2018 è stato fatto un primo monitoraggio degli obiettivi del Piano Integrato della Performance che conteneva anche gli obiettivi anticorruzione. A dicembre è stato poi fatto un secondo monitoraggio a cura del settore Audit Interno e Trasparenza che ha permesso di verificare ulteriori progressi o criticità nel perseguimento degli obiettivi. Il perseguimento dei 23 obiettivi presenti nel PTPCT 2018-2020 e nel suo successivo aggiornamento è stato comunque positivo con 10 obiettivi perseguiti totalmente (43,5%); 1 obiettivo non perseguito (4,3%) mentre 12 obiettivi sono stati perseguiti parzialmente (52,1%). Si sottolinea comunque che si sono considerati perseguiti parzialmente gli obiettivi il cui raggiungimento era quasi completo. Si possono considerare, quindi, raggiunti la quasi totalità degli obiettivi.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo:** AFiP\_9

**Predisposizione di un iter procedurale di rilevanza trasversale per offrire strumenti di gestione di contratti con prestazioni che comportano il riconoscimento di un corrispettivo/finanziamento**

**Risultati ottenuti**

Con la collaborazione dell'Ufficio Contratti e assicurazioni e del Settore Programmazione Finanziaria è stata predisposta una applicazione on line in APEX che consente l'inserimento delle convenzioni e la successiva gestione con riferimenti ai singoli adempimenti eventualmente previsti a carico dell'Ateneo. La procedura consente di inserire tutte le informazioni necessarie alla corretta gestione delle convenzioni, compresi una serie di "alert" in corrispondenza di scadenze e/o adempimenti da parte delle diverse Strutture dell'Ateneo. La procedura è stata rilasciata a Giugno 2018.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo:** AFiP\_10

**Help Desk - adeguamento dell'HD ai settori organizzativi e implementazione di nuove funzionalità per la condivisione dei ticket**



### **Risultati ottenuti**

Il sistema help desk è stato allineato alla nuova organizzazione dell'Amministrazione Centrale grazie alla collaborazione di tutte le Aree; è stata rivista la mappatura precedente non solo a livello di Ufficio ma anche a livello di singolo Settore. I risultati ottenuti consentono di utilizzare il servizio di help desk in coerenza con la nuova organizzazione consentendo all'utente di individuare con maggior precisione l'unità organizzativa responsabile dei singoli processi, attribuiti a livello di Settore e non più a livello di Servizio. Si è proceduto, inoltre, ad avviare l'introduzione di nuove funzionalità (ancora in fase sperimentale) come la possibilità di aprire ticket utilizzando utenze di Ufficio o di Settore consentendo la condivisione delle informazioni.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

### **Obiettivo: AFiP\_11**

**Implementazione di azioni che aumentino la visibilità dell'Ateneo favorendo anche la capacità di fundraising**

### **Risultati ottenuti**

Gli obiettivi di sostenibilità sono stati integrati nel Piano delle performance e dalla programmazione 2019 è stata data evidenza delle azioni in materia di terza missione. La normativa fiscale in materia di agevolazioni è stata pubblicata sul sito in corrispondenza delle informazioni sul Fundraising. Il cruscotto non è stato implementato in quanto si è deciso di ricorrere a un fornitore esterno per la gestione delle donazioni e delle correlate rendicontazioni. I risultati sono in linea con la pianificazione. Lo sviluppo del fundraising sta proseguendo e l'AFiP potrà continuare a dare un contributo in termini di monitoraggio e supporto contabile e fiscale.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

## **APAL - Patrimonio Approvvigionamenti e Logistica**

### **Obiettivo: APAL\_1**

**Riorganizzazione logistica dell'Ateneo:**

1. **Piano di riordino e razionalizzazione locazioni passive**
2. **Informatizzazione delle informazioni afferenti il patrimonio immobiliare dell'Ateneo, mediante specifici sistemi software e utilizzo di sistemi BIM**
3. **Individuazione nuovi spazi da destinare ad Aule Studio**
4. **Riassetto logistico Amministrazione Centrale**

### **Risultati ottenuti**

1. Il piano è stato predisposto mediante un'attenta valutazione della situazione contrattualistica di tutte le locazioni passive in capo all'Ateneo, individuando le situazioni più critiche in riferimento alla durata, all'ammontare del canone annuo e delle relative spese. I risultati di tale riordino comportano una economia di spesa per le locazioni passive, nonché l'opportunità di trasferire alcune strutture in altri spazi in proprietà. Il Piano di riordino e razionalizzazione locazioni passive si è concretizzato con le seguenti delibere del CdA:
  - in data 17.04.2018 sono stati autorizzati: l'acquisizione in concessione d'uso degli spazi dell'immobile denominato "Palazzo Santo Stefano" della Provincia di Padova e il piano di riordino e razionalizzazione

delle locazioni passive, effettuata dal personale del Settore Patrimonio dell'Ufficio Patrimonio e Logistica

- in data 20.03.2018 è stata autorizzata l'alienazione di tre immobili:
  - in data 3.07.2018 è stata autorizzata l'acquisizione in Concessione d'uso dell'immobile denominato Corte Benedettina a Legnaro di proprietà della Regione del Veneto per consentire l'espansione delle attività di ricerca e di didattica dei Dipartimenti afferenti il Campus di Agripolis
2. Si è provveduto ad elaborare un'analisi per individuare le azioni necessarie per la realizzazione di un nuovo sistema informativo. Si è elaborato uno specifico capitolato prestazionale per l'individuazione della futura piattaforma per la gestione delle informazioni sul patrimonio edilizio e patrimoniale. Tale capitolato ha consentito di individuare una specifica programmazione per l'attivazione del futuro gestionale con l'informatizzazione delle informazioni afferenti il patrimonio immobiliare dell'Ateneo, mediante specifici sistemi software e utilizzo di sistemi BIM. In accordo con il DICEA è stato predisposto uno studio preliminare per un progetto di digitalizzazione del patrimonio immobiliare di Ateneo per incrementare il livello di sostenibilità gestionale e sicurezza operativa, denominato UniONE.
  3. Con delibera del 30.01.2018 è stato approvato il progetto "Aule studio aperte" autorizzando l'emissione dell'avviso pubblico per raccogliere offerte e procedere all'accreditamento di nuove Aule Studio. Nel marzo 2018 è stato pubblicato un avviso pubblico a manifestare interesse. Con decreto del 2.07.2018 rep. 2267 del DG sono state accreditate due nuove sedi:
    - «Centro Universitario» in via Zabarella 82, con 170 posti studio
    - «Parrocchia S. Carlo Borromeo» all'Arcella, in Via Guarneri n. 22, con 98 posti studio.
  4. Nel corso del 2018 è stato elaborato un piano di riassetto logistico dell'Amministrazione Centrale ed in particolare per gli uffici di Palazzo Storione. In data 25.05.2018 è stato sottoscritto l'accordo per la concessione in uso degli spazi presso Palazzo S. Stefano per consentire il trasferimento di alcuni Uffici dell'Amministrazione Centrale, accentrandone la localizzazione logistica nel triangolo Palazzo Bo - Palazzo Storione - Palazzo S. Stefano anche con l'avvicinamento di Uffici dell'AC ora presenti in altre sedi decentrate.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo:** APAL\_2

## SISTEMA DI PROCUREMENT DIGITALE

### Miglioramento del ciclo degli Approvvigionamenti

Efficientamento delle procedure di acquisto mediante l'espletamento delle seguenti attività, finalizzate ad una maggior aggregazione della spesa, alla dematerializzazione di tutte le procedure ed all'utilizzo di nuovi strumenti di negoziazione quali il Sistema Dinamico di Acquisto:

1. Sviluppo e attivazione del portale appalti per la gestione di gare dematerializzate
2. Attivazione di appalti specifici nell'ambito dei sistemi dinamici di acquisto (SDAPA) di Consip
3. Promozione delle politiche del Piano GPP negli appalti
4. Elaborazione Service Level Agreements e Realizzazione Carta dei Servizi

**Risultati ottenuti**

1. Con l'attivazione del Portale Appalti è stato completato il processo finalizzato alla gestione di gare dematerializzate ed elettroniche di qualunque importo, sotto e sopra soglia, come previsto dalla normativa. I vantaggi derivante dal suo utilizzo sono: sostenibilità ambientale, razionalizzazione dei processi, monitoraggio e tracciabilità, riduzione dei costi di processo. Il numero di procedure gestite con il Portale Appalti è stato pari a 5. L'obiettivo è di rendere utilizzabile nel 2019 la nuova piattaforma a tutto l'Ateneo
2. Le 4 procedure gestite tramite il Sistema Dinamico di Acquisizione sono state tutte portate a termine ad eccezione di una che è stata revocata in autotutela. Ad ogni modo, l'utilizzo di dette procedure, ha permesso di approfondire questa procedura sino ad ora mai utilizzata in Ateneo
3. L'Area ha attivato una serie di procedure prevedendo nei documenti di gara non solo il rispetto dei Criteri Ambientali minimi (CAM) ma anche, nei casi di scelta del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, ulteriori punti premianti attribuiti in base ad elementi di sostenibilità ambientale.
4. La carta dei Servizi è stata predisposta

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

### Obiettivo: APAL\_3

**Studio e individuazione di soluzioni logistiche adeguate per il fabbisogno di aule di Ateneo con particolare riferimento a:**

**Nord/Sud Piovego**

**Area Maldura, Beato Pellegrino e via Campagnola**

#### *Risultati ottenuti*

**Nord/Sud Piovego:** sono state svolte varie analisi di utilizzo delle attività didattiche ed anche incontri con i Dipartimenti che presentavano le maggiori criticità di spazi. Analizzando il grado di utilizzo delle aule nel corso del precedente a.a. e la fattibilità di una loro possibile trasformazione si è potuto ottenere un aumento complessivo di 100 posti da ottobre 2018. Inoltre si prevede che saranno trasformati 6 laboratori didattici in 7 nuove aule didattiche da 85 posti entro il secondo semestre 2019. Nel mese di ottobre 2018 sono entrate in funzione anche le Nuove Aule dell' Edificio Paolotti sito in via Belzoni, ed in particolare: 3 aule da 45 posti, 3 aule da 43 posti, 3 aule da 48 posti, 3 aule da 38 posti, per complessivi oltre 520 posti, nonché aule studio per complessivi 200 posti.

**Area Maldura, Beato Pellegrino e via Campagnola:** è stato predisposto un progetto preliminare da parte dell'Area AES, che prevede 4 nuove grandi aule: 2 aule da 150 posti + 2 aule da 250 posti, per complessivi 800 posti. Per la realizzazione del progetto sono state riattivate le procedure di monitoraggio ambientale secondo le prescrizioni della Conferenza di Servizi, con presentazione del progetto al Comune di Padova. Tenendo conto dei parametri riscontrati in passato sulla contaminazione del terreno, è necessario procedere ad una nuova analisi del rischio in funzione della realizzazione delle previste nuove aule prefabbricate.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

### Obiettivo: APAL\_4

**Realizzazione piano degli acquisti anno 2018 (Tabella 2 CdA 20/12/2017)**

#### *Risultati ottenuti*

Ad oggi sono stati realizzati i seguenti affidamenti:

- Servizio sostitutivo di mensa mediante adesione Convenzione Consip Ticket Elettronici 1 per un importo pari ad Euro 2.794.800
- Servizio comprensivo di canoni annui e hosting per applicativi Cineca (come deliberato da CdA n. 306 del 25/07/2017) per l'importo, per il 2018, pari ad Euro 1.467.401,36
- Servizio di accesso riviste elettroniche (l'adesione alla procedura svolta da CARE/CRUI è stata approvata dal CdA del 3.07.2018)

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### **Obiettivo: APAL\_5**

**Riassegnazione degli spazi assegnati ai Poli.**

Per la riassegnazione degli spazi assegnati ai Poli Multifunzionali di Ateneo dismessi si prevede di effettuare alcune specifiche attività quali sotto processi per il raggiungimento dell'obiettivo:

1. definizione dei criteri per l'individuazione delle strutture alle quali assegnare gli spazi dismessi
2. definizione con le strutture interessate della riassegnazione degli spazi
3. elaborazioni di specifici documenti grafici atti a definire l'ambito di assegnazione degli spazi alle strutture coinvolte.

#### **Risultati ottenuti**

Nei primi mesi del 2018 sono stati individuati i criteri di assegnazione:

- assegnazione al Dipartimento che ha attività o spazi in prossimità dei locali da assegnare (criterio di prossimità);
- nel caso di spazi didattici, priorità di assegnazione al Dipartimento che ha gestito gli spazi prima dell'istituzione dei Poli (criterio di storicità);
- per l'area medica, è stata individuata la Scuola di Medicina come assegnataria di alcuni spazi didattici.

Tra i mesi di gennaio e marzo sono stati effettuati incontri con i Dipartimenti e le Scuole interessate, individuando per ogni singolo Polo le strutture cui assegnare gli spazi (effettuate elaborazioni di specifici documenti grafici atti a definire l'ambito di assegnazione degli spazi alle strutture coinvolte).

Al 31 maggio 2018 si è conclusa l'elaborazione dei documenti allegati ai rispettivi decreti del Rettore.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### **Obiettivo: APAL\_6**

**Redazione regolamento in materia di acquisizione di lavori, beni e servizi**

#### **Risultati ottenuti**

Gli Uffici Acquisti e Gare in collaborazione con il settore Consulenza dell'Area Affari Generali hanno contribuito alla redazione della bozza di regolamento per l'affidamento e l'esecuzione di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria. Prima della stesura finale sono stati fatti una serie di incontri di coordinamento per giungere ad un testo completo che fosse sufficientemente dettagliato da un lato, ma

altrettanto chiaro e lineare dall'altro, per dare alle strutture un supporto concreto nel predisporre le procedure di affidamento di lavori, servizi o forniture sotto soglia comunitaria, anche recependo le linee guida aggiornate dall'Anac. Al fine di verificare la comprensibilità e coerenza dei contenuti il testo è stato sottoposto ad alcuni Segretari di Dipartimento per un ulteriore riscontro ed è stato reso disponibile in una pagina online per raccogliere ulteriori osservazioni, contributi, critiche da parte di alcuni colleghi "addetti ai lavori". La bozza finale è stata presentata all'ordine del giorno di più sedute del Consiglio di Amministrazione, ma mai portata in Consiglio.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

## ARRI - Ricerca e Rapporti con le Imprese

**Obiettivo:** ARRI\_1

**Valutazione CEV ANVUR per le attività di ricerca**

### *Risultati ottenuti*

L'obiettivo è stato perseguito mediante l'attività di supporto amministrativo, svolta all'Ufficio Ricerca e Qualità, alla Commissione Presidio Qualità della Ricerca (CPQR), che si è riunita per la prima volta il 21/12/2017 per avviare le procedure di monitoraggio dell'indicatore R4 B "Qualità della Ricerca e Terza Missione" relativamente alla qualità della ricerca dipartimentale. LA CPQR ha predisposto i seguenti documenti:

- le Linee guida operative ai dipartimenti per l'implementazione del sistema di qualità della ricerca dipartimentale (AQ), presentate a tutti i Dipartimenti in data 11 giugno 2018;
- la Scheda di riesame della ricerca dipartimentale (SCRI-RD), fondamentale strumento di monitoraggio delle azioni di ricerca programmate dai Dipartimenti, nell'ambito della propria autonomia, con particolare riferimento alle azioni programmate nel Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca Dipartimentale (PTSR);
- un apposito sito moodle per la condivisione della documentazione PQA-CPQR-Dipartimenti

Tutti i dipartimenti hanno completato la SCRI-RD 2016-2017 e hanno aggiornato la pagina web "Qualità della Ricerca" nel rispetto delle Linee guida operative fornite dalla CPQR. I tre dipartimenti oggetto di visita sono stati adeguatamente preparati con una serie di riunioni dedicate ad opera della CPQR e dell'Ufficio Ricerca e Qualità.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

**Obiettivo:** ARRI\_2

**Capacità di attrazione progetti di ricerca individuali (ERC, Marie Curie fellowship, Rita Levi Montalcini....)**

### *Risultati ottenuti*

ERC: nel 2018 sono stati presentati 41 progetti (contro 48 nel 2017), ma nessuno ha ottenuto il finanziamento (contro 6 finanziamenti nel 2017).

MSCA: nel 2018 sono stati presentati 149 progetti (contro 119 nel 2017) e 14 sono state finanziati (contro 13 nel 2017).

Rita Levi Montalcini: nel 2018 sono stati reclutati 3 ricercatori (contro 2 nel 2017).

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

**Obiettivo:** ARRI\_3

**Progetti collaborativi Horizon 2020: aumentare la capacità dei docenti Unipd di attrarre fondi per la ricerca.**

**Risultati ottenuti**

Lo strumento principale per conseguire l'obiettivo era il potenziamento dell'Ufficio Ricerca Internazionale con un duplice supporto aggiuntivo: il reclutamento di 4 tecnologi di ricerca e un servizio di consulenza erogato da Unismart Padova Enterprise. Nonostante tale potenziamento sia iniziato solo alla fine del 2018, l'Ufficio ha ugualmente svolto azioni efficaci:

**COMUNICAZIONE** – Ha avviato una campagna di incontri con le Commissioni scientifiche di Dipartimento per presentare l'organizzazione dell'Ufficio e i servizi offerti, per rilevare particolari esigenze o criticità espresse a livello di Dipartimento rispetto alla partecipazione a bandi competitivi e alla gestione dei finanziamenti, per concordare le più efficaci modalità di comunicazione da adottare per raggiungere i destinatari delle proprie iniziative (ricercatori interessati a partecipare a bandi competitivi su topic specifici).

**FORMAZIONE/INFORMAZIONE** – L'Ufficio Ricerca Internazionale ha somministrato un questionario alle Segreterie di Dipartimento per la rilevazione di specifici fabbisogni formativi nell'ambito della gestione dei progetti europei; ha erogato un corso di aggiornamento sulla progettazione europea riservato al PTA. Ha inoltre erogato un modulo formativo dedicato all'europrogettazione e un laboratorio di scrittura nell'ambito della PhD Week realizzata a giugno 2018.

L'Ufficio Ricerca Internazionale ha completato l'attività di revisione della propria area riservata, che nel marzo 2019 è stata trasferita sulla piattaforma Moodle di Ateneo, più versatile e fruibile dello spazio sull'applicativo Gebes; ha aggiornato i modelli e le guide ad uso dei Dipartimenti per la costruzione del budget in H2020, la compilazione dei timesheet e la redazione di contratti di ricerca. Ha acquistato e promosso l'applicativo Funding Institutional per la rapida ricerca delle principali opportunità di finanziamento disponibili nell'ambito del Programma H2020 e dei principali enti di finanziamento europei, americani, australiani e giapponesi. Ha completato la pubblicazione on line, sul sito di Ateneo (accesso dalla Home page in italiano e in inglese) di tutte le schede dei progetti Unipd finanziati nell'ambito del VII e dell'VIII (H2020) programma quadro. Nella prospettiva di individuare le proprie "best failures" e verificare quindi i punti di forza e di debolezza nella stesura dei progetti su cui lavorare a supporto dei team di ricerca, ha avviato una campagna di rilevazione degli Evaluation Summary Report relativi ai progetti presentati dai Dipartimenti Unipd e non finanziati.

I risultati del 2018 sono i seguenti:

- 17 progetti finanziati, con un aumento del 13% rispetto al 2017
- finanziamento totale pari a euro 6.198.567, con un aumento del 23% rispetto al 2017

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

**Obiettivo:** ARRI\_4

**Progetto del Competence Center Industria 4.0 da presentare al MISE**

### **Risultati ottenuti**

L'obiettivo è stato conseguito pienamente ad opera di un team coordinato dal dirigente dell'ARRI e composto da due risorse dell'Ufficio Valorizzazione della Ricerca. Il team ha gestito la selezione dei partner privati, a supporto della commissione selezionatrice, ed ha coordinato la raccolta dell'ingente massa di dati richiesti dal MISE per la presentazione del progetto. Le fasi del progetto sono state le seguenti:

1. la selezione dei partner privati è avvenuta dal 22.03.2018 (pubblicazione dell'avviso di selezione) al 13.04.2018 (completamento della procedura di selezione).
2. la presentazione del progetto è avvenuta il 27.04.2018
3. il MISE ha comunicato il finanziamento del progetto in data 24.05.2018
4. il 17.12.2018 è stata costituita la società SMACT s.c.p.a., che riceverà il finanziamento dal Ministero dello Sviluppo Economico e attuerà il progetto del Competence Center del Triveneto.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

### **Obiettivo: ARRI\_5**

**Progettazione e messa in opera di un servizio di supporto alla gestione dei dati usati per la ricerca allo scopo di consentire di rispondere alla richiesta della Commissione Europea per le ricerche finanziate con fondi pubblici ("Open Access by-default")**

### **Risultati ottenuti**

Allo scopo di consentire ai ricercatori UniPd di dare una risposta immediata alle richieste degli enti finanziatori di pubblicare in modalità aperta anche i dati usati per la ricerca il CAB ha effettuato un'analisi preliminare condotta in sinergia con ARRI e ASIT per individuare una soluzione adeguata e con costi di investimento contenuti. In seguito a tale analisi il CAB ha sviluppato tra marzo e settembre del 2018 un prototipo di Research Data Repository che utilizza il software libero Eprints3, sviluppato dalla University of Southampton. Ad ottobre il nuovo repository "Research Data UniPadova" è stato presentato al Rettore, alle Prorettrici e ai Prorettori. Research Data Unipd permette l'auto-archiviazione di set di dati di qualsiasi formato con modalità FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) così come raccomandato dalla Commissione Europea. Il repository è dotato di autenticazione tramite SSO di Ateneo, attribuzione DOI con collegamento tra dataset e pubblicazione sul sito dell'editore e/o depositata in PRA («catalogo della ricerca» UniPd), «soggetti» ERC implementati su suggerimento di ARRI. Successivamente la piattaforma è stata spostata dal CAB in uno degli storage di ASIT allo scopo di consolidare l'infrastruttura tecnologica del servizio e poter procedere con rapidità a un eventuale up grade in caso di necessità. Il 20 novembre sono stati presentati al Senato un documento di policy sulla gestione dei dati della ricerca elaborato sul modello realizzato nel 2017 da un gruppo di lavoro interuniversitario e il nuovo archivio istituzionale per i dati della ricerca gestito dal Sistema Bibliotecario. Sia l'infrastruttura tecnologica, sia il servizio di supporto ai ricercatori sono ufficialmente entrati in produzione nel mese di dicembre 2018

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

### **Obiettivo: ARRI\_6**

**Supporto amministrativo contabile per i progetti dei dipartimenti di eccellenza**

### **Risultati ottenuti**

La Task Force costituita per il supporto amministrativo contabile per i progetti dei dipartimenti di eccellenza ha incontrato i Direttori e i Segretari di Dipartimento dei 13 Dipartimenti in una prima riunione il 19 marzo 2018 per analizzare le principali problematiche relative all'avvio e alla gestione delle attività programmate. I 13 Dipartimenti di Eccellenza hanno predisposto la tabella "DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA - Modalità di assorbimento delle risorse finanziarie" (CdA del 21/3/2018) necessaria per la messa a disposizione da parte dell'AC della prima tranche del budget di progetto. Sono state create 3 "code" di help desk per rispondere ai quesiti dei Dipartimenti relativi a 3 diversi aspetti dei progetti: a) Contabilità (responsabile: AFIP), b) Risorse umane (responsabile: ARU), c) Interpretazione regole del bando e rapporti con il MIUR (responsabile: ARRI – Ufficio Ricerca e Qualità). Inoltre, il 19 aprile 2018 è stata organizzata una riunione con la Prorettrice e il Dirigente all'edilizia, per coordinare gli interventi edilizi programmati dai Dipartimenti di Eccellenza da realizzarsi nell'arco del quinquennio di finanziamento.

L'indagine di customer satisfaction è stata predisposta, hanno risposto 8 dipartimenti su 13. Il voto medio è stato 5,04.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance.

**Obiettivo:** ARRI\_7

**Integrazione della regolamentazione (Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di ricerca)**

**Integrazione della regolamentazione sul trasferimento tecnologico (Spin-off e brevetti) e recepimento indicazioni PNA 2017**

**Revisione regolamenti Spin-off e brevetti**

**Risultati ottenuti**

Per quanto riguarda la regolamentazione in materia di ricerca l'analisi non ha evidenziato criticità importanti o urgenze particolari.

Per quanto riguarda la regolamentazione sul trasferimento tecnologico, l'Ufficio Valorizzazione della Ricerca ha compiuto l'analisi sia sul regolamento brevetti che sul regolamento spin-off, che porteranno a proposte di modifica dei due regolamenti nella prima metà del 2019.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo:** ARRI\_8

**Realizzazione di un Portale del trasferimento tecnologico con orientamento alla promozione esterna**

**Risultati ottenuti**

L'obiettivo non è stato perseguito dall'ARRI in quanto la promozione esterna delle tecnologie da trasferire alle imprese è di competenza di Unismart Padova Enterprise, che ha allestito un portale molto efficace per promuovere la ricerca dell'Università presso le imprese (www.unismart.it). L'ARRI tiene costantemente aggiornate le pagine del sito web dell'Ateneo relative ai brevetti e agli spin-off, rivolte prevalentemente all'utenza interna (docenti, ricercatori, assegnisti).



**Valutazione: Obiettivo non raggiunto**

**Obiettivo: ARRI\_9**

**Proposta di riordino delle ritenute di ateneo sui progetti di ricerca e sulle attività commerciali**

**Risultati ottenuti**

Con la delibera n. 94 del 21.03.2017 il CdA ha approvato una tabella di tipologie di progetti con le relative ritenute, dando mandato al Rettore, su proposta del DG, di determinare le ritenute per le tipologie progettuali non definite in tabella. Nei due anni successivi all'approvazione della delibera abbiamo verificato che la grande maggioranza delle tipologie progettuali è compresa nella tabella approvata dal CdA o è comunque riconducibile a tipologie ivi previste. Pertanto non sono emerse particolari criticità nella definizione delle ritenute, salvo in tre casi per i quali è stato necessario l'intervento del Rettore per accordare la riduzione della ritenuta di Ateneo su richiesta del dipartimento. Tuttavia la tabella comprende tipologie obsolete o non più utilizzate e in generale dovrebbe essere valutata l'equità di alcune ritenute. L'obiettivo è stato inserito tra gli obiettivi dell'ARRI nel 2019.

**Valutazione: Obiettivo non raggiunto**

**Obiettivo: ARRI\_10**

**Bando PRIN 2018: aumentare la capacità dei docenti Unipd di attrarre fondi per la ricerca**

**Risultati ottenuti**

Al momento sono disponibili solo i dati della partecipazione, che sono molto positivi per l'Università di Padova. La partecipazione dei ricercatori Unipd al bando è stata molto alta: il 5,4% dei PI dei progetti presentanti appartengono ad Unipd, a fronte di una percentuale dei docenti italiani pari a circa il 4%. Particolarmente intensa è stata la partecipazione dei ricercatori padovani Under 40 (ben 8,1% dei PI), anche grazie all'iniziativa PRIN-TANK @UNIPD, che è stata copiata da altri 27 atenei. Al fine di promuovere nuovi progetti "under 40" e la costituzione di reti di giovani per la partecipazione al bando, l'Ufficio Ricerca e Qualità ha creato e pubblicizzato un sito denominato PRIN-TANK @UNIPD <http://www.unipd.it/prin-tank-under40> che ha consentito di costituire gruppi di ricerca "giovani" coordinati da PI di UniPD. Per quanto riguarda i risultati sui finanziamenti non è ancora disponibile un quadro completo. I valori finali degli indicatori sono disponibili e sono i seguenti: (Fonte: MIUR)

- a) percentuale progetti con PI Unipd finanziati: 4,95%
- b) percentuale finanziamento MIUR assegnato a Unipd: 4,43%

**Valutazione: Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative**

**Obiettivo: ARRI\_11**

**Aumentare le esperienze lavorative all'estero di studenti e laureati**

**Risultati ottenuti**

Nel corso dell'anno accademico 2017/18 le borse Erasmus per tirocinio sono state bandite in tre momenti diversi (agosto 2017, aprile 2018 e giugno 2018) in modo da riuscire a rispondere alle esigenze degli studenti

durante tutto l'anno. Ai finanziamenti Erasmus di Ateneo vengono aggiunti i finanziamenti relativi al Consorzio Erasmus per tirocinio "Increasing Learning Opportunities" coordinato dall'Università di Padova e agli altri consorzi per tirocinio SEND, TACE e Unipharma di cui UNIPD fa parte. Le opportunità Erasmus per tirocinio e di stage all'estero vengono diffuse tra gli studenti durante seminari o durante incontri ad hoc per i singoli corsi soprattutto all'inizio dell'anno accademico. Il numero effettivo di stage avviati dipende sostanzialmente dal sostegno finanziario offerto dall'Ateneo agli stagisti, a causa del costo rilevante di un'esperienza all'estero per stage quasi sempre non retribuiti. I finanziamenti disponibili per gli studenti per l'anno accademico in corso sono stati circa 526.000 euro, a fronte di 660.000 euro disponibili e spesi nel 2016/17. Il gap è causato dalla diminuzione del finanziamento MIUR L. 183/87, che non è stata compensata con altri fondi. Nonostante la mancata assegnazione dei 100.000 euro previsti, gli stage e tirocini all'estero sono stati pari a 673, in aumento del 5.8% rispetto al 2016-17.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

**Obiettivo:** ARRI\_12

**Proposta di integrazione e progettazione di un database relazionale di fundraising**

**Risultati ottenuti**

E' stata realizzata l'analisi per la realizzazione del database. Sono state prese in considerazione in particolare le seguenti due soluzioni:

1. una closed-source ospitata su piattaforma cloud (Microsoft Dynamic 365); l'offerta commerciale contempla analisi, installazione e manutenzione annuale del software.
2. una open-source da erogare on premises (Civicrm); tale soluzione richiede una complessa e lunga fase iniziale di modifica, personalizzazione e test dell'applicativo allo scopo di renderlo aderente alle specifiche richieste.

Tenendo conto delle funzionalità dell'applicativo Microsoft Dynamics 365 che ben rispondono alle esigenze e alle necessità dell'ufficio Fundraising senza bisogno di particolari fasi di sviluppo in quanto già esistenti e testate, oltre al fatto che né l'Ufficio Fundraising né l'ASIT hanno attualmente a disposizione personale disponibile a sviluppare e customizzare un applicativo open-source, la soluzione identificata è quindi la closed-source di Microsoft Dynamics 365. Prima di procedere all'acquisto e all'implementazione del software, si prevede una prima fase di analisi operativa per verificare l'effettiva fattibilità del prodotto e delle integrazioni ipotizzate (con i DB di Ateneo e LinkedIn). In base agli esiti di tale fase si potrà poi passare alla fase di acquisto e implementazione effettiva del DB. L'obiettivo è stato spostato al 2019.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

## ARU - Risorse Umane

**Obiettivo:** ARU\_1

**Attivazione completa del gestionale di Ateneo CSA e migrazione di tutto lo storico relativamente alla parte giuridica**

**Risultati ottenuti**

Lo sviluppo del progetto ha richiesto una iniziale fase di confronto delle basi dati dei due applicativi e di definizione di regole di corrispondenza dei dati. Il confronto è avvenuto su due livelli di analisi: quello relativo ai macroaggregati e quello relativo agli eventi di carriera. Si è proceduto in collaborazione con l'Area Servizi Informatici, all'analisi dei macroaggregati. E' stata fatta una verifica dell'architettura e della qualità dei dati presenti in Giada e individuate le corrispondenze in CSA, per creare lo scheletro di base per la migrazione effettiva degli eventi. L'Area Servizi Informatici ha proceduto alla verifica delle regole di mappatura degli eventi presenti in Giada confrontando gli eventi di carriera post 2013 presenti nei due gestionali, affinando le regole di mappatura e individuando eventuali incongruenze di dati. Parallelamente l'Area Risorse Umane ha realizzato un confronto della gestione delle carriere nei due sistemi informatici per il decennio 1980-1990. Una volta completata l'attività di mappatura è iniziata l'attività di importazione dei dati in UGOV/CSA.

Con riferimento al personale in Convenzione con il SSN è stata effettuata un'analisi congiunta con l'Ufficio Rapporti con il Servizio Sanitario per definire le regole di migrazione e la corretta configurazione in CSA.

La prima migrazione in ambiente di test dei dati giuridici ha messo in luce un numero considerevole di errori che hanno determinato una modifica del piano di lavoro. Si è deciso di migrare manualmente le carriere dei dirigenti e dei CEL, ed è stata avviata una bonifica preventiva delle carriere presenti in GIADA e che presentano dati anomali o non corretti e, per i casi di incompatibilità strutturali relative ad alcuni eventi passati, sono stati richiesti alcuni interventi di personalizzazione da parte di Cineca. L'impegno dell'area si è rivelato di molto superiore al previsto. Sulla base delle previsioni attuali, la chiusura del progetto è prevista per giugno 2019.

L'attività condotta ha consentito di approfondire la semantica e la qualità dei dati presenti nelle banche dati di Ateneo e ha fornito al personale che opera nell'area una maggiore conoscenza di CSA e delle sue potenzialità e, quindi, una maggiore consapevolezza sulle modalità di utilizzo del sistema.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

### **Obiettivo: ARU\_2**

**Elaborazione ed implementazione, almeno parziale, di un modello organizzativo condiviso con i Dipartimenti che favorisca trasparenza ed equità e supporti il processo di sviluppo delle strutture esterne all'AC.**

#### **Individuazione delle posizioni di Segretario di Dipartimento**

##### **Risultati ottenuti**

L'attività svolta nei primi sei mesi ha riguardato l'elaborazione del progetto e la sua condivisione con la Consulta dei Direttori di Dipartimento. Le fasi successive sono state:

- Apertura della procedura di JP per l'individuazione dei segretari di dipartimento
- Selezione, training e individuazione dei nuovi segretari di dipartimento
- Individuazione di 7 gruppi di dipartimenti formati sulla base di affinità organizzative e scientifiche
- Organizzazione di due focus group per ogni gruppo finalizzati alla predisposizione dell'organigramma, RACI e Work flow dei principali processi dei dipartimenti e alla mappatura delle competenze.

Il modello organizzativo elaborato è stato complessivamente accolto da tutti i Direttori di Dipartimento che hanno fatto proprie le logiche sottese, cogliendo la coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. E' tuttavia emersa la necessità di un'ulteriore riflessione sul modello organizzativo elaborato per i Dipartimenti di area medico-clinica, prima di poter arrivare ad una applicazione definitiva.

Relativamente ai Segretari è stata realizzata una pesatura provvisoria della posizione in base alla quale è stato definito il range della valorizzazione economica dell'incarico di Segretario di Dipartimento; la pesatura delle singole posizioni di Segretario e delle restanti posizioni organizzative (Responsabile della Gestione Tecnica ove presente, Responsabili di Settore, professional) sarà realizzata contestualmente all'applicazione del modello.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

### Obiettivo: ARU\_3

**Fornire al personale dipendente strumenti digitalizzati per la gestione delle richieste che riguardano la prestazione lavorativa e gli eventi di carriera:**

1. **analisi di tutti i processi di interazione tra il personale e l'area risorse umane, la reingegnerizzazione e la successiva digitalizzazione di tali processi. Primi processi: richiesta incarico esterno, eventi di carriera: cambio giorno telelavoro, comunicazione malattie**
2. **analisi e attivazione di flussi digitalizzati verso le strutture sia per i nuovi processi che per quelli esistenti e a oggi gestiti in modalità cartacea. Primi processi: pagamenti al personale (conto terzi, fondo comune, premialità...) pagamenti contratti master.**

### Risultati ottenuti

Nella realizzazione delle procedure sono stati coinvolti tutti gli uffici dell'Area che ha comunque lavorato in stretto contatto con ASIT sia per la parte di progettazione e sviluppo che per la parte relativa ai collegamenti con le altre basi dati. Nel corso del 2018 sono stati reingegnerizzati e informatizzati i seguenti processi:

1. Autorizzazione incarichi extraistituzionali del personale docente
2. Procedura scioperi personale docente
3. Procedura scatti stipendiali triennali
4. Procedura relazione compiti didattici
5. Procedura per la richiesta delle agevolazioni tasse universitarie
6. Procedura per la richiesta di telelavoro
7. Richiesta assegni per il nucleo familiare
8. Procedura per l'attivazione di incarichi interni
9. Procedura per la rilevazione presenze/assenze
10. Procedura per la gestione dei permessi sindacali.

La digitalizzazione dei processi permette da un lato di accedere alla procedura guidata in ogni momento eliminando la necessità di recarsi personalmente presso le strutture per consegnare documenti e istanze, dall'altro, semplifica le procedure riducendo i documenti cartacei e automatizzando il protocollo.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

### Obiettivo: ARU\_4

**Predisposizione del piano di programmazione e reclutamento del PTA per il triennio 2019-2021 che garantisca la valorizzazione del personale interno, preveda la stabilizzazione dei tempi determinati e assicuri una pianificazione coerente con gli obiettivi strategici di ateneo e con le necessità di gestione e sviluppo dei dipartimenti e delle altre strutture di ateneo nel rispetto del budget assegnato.**

### Risultati ottenuti

Il piano di programmazione e reclutamento del PTA per il triennio 2019-2021 fa parte di un più ampio Piano di programmazione del reclutamento del personale per il triennio 2019-2021. Tale documento, sulla base della

proiezione delle risorse disponibili e degli obiettivi strategici, programma le politiche di reclutamento e sviluppo di carriera del personale docente e tecnico amministrativo. Il piano triennale, approvato dal CdA del 18 dicembre 2018 si presenta con una formula innovativa rispetto al passato in quanto, per la prima volta, fornisce una pianificazione completa delle politiche di reclutamento, sia del personale docente che del personale tecnico amministrativo considerando sia i rapporti a tempo indeterminato che a tempo determinato. La parte del piano triennale che riguarda il PTA ha reso chiara e trasparente la politica di Ateneo sul reclutamento e sullo sviluppo del personale e ha consentito di avviare, già dal mese di gennaio e pur con i vincoli e limiti imposti dalla finanziaria 2019, una nuova modalità di gestione basata su una programmazione condivisa anche con le strutture che, una volta definita sulla base delle linee guida contenute nel piano, viene attuata pianificando le ordinarie attività di reclutamento su base annuale. In particolare, il piano si articola in linee di intervento coerenti con le strategie di Ateneo, con il superamento del precariato attraverso il completamento delle procedure di stabilizzazione dei tempi determinati iniziate con il piano 2016/2018, con l'apertura alle progressioni di carriera del personale nei limiti ammessi dalla legge, con la necessità di garantire la sostituzione del turnover. Una importante innovazione è stata introdotta nella gestione del turnover dei tecnici di laboratorio e sanitari che viene garantito al 100% con possibilità di utilizzo, per esigenze specifiche, dei PO assegnati per la docenza. Va inoltre sottolineato che il piano, per la sua complessità e per gli obiettivi che si è posto, è stato portato preventivamente in discussione in Consulta dei Direttori di Dipartimento sin dal mese di luglio e in Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione nei mesi di ottobre e novembre. Questo iter ha consentito di addivenire alla stesura di un piano completo e pienamente condiviso, anche dai rappresentanti del personale negli organi di governo.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### **Obiettivo: ARU\_5**

**Predisporre un piano di welfare che trasformi l'attuale sistema di erogazione di "provvidenze", contributi e servizi in un insieme di iniziative volte a incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e metterlo in atto nel rispetto delle scadenze fissate.**

#### **Risultati ottenuti**

Il piano welfare di Ateneo è stato avviato con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 20 marzo 2018. In tale sede è stata stanziata la somma di € 1.000.000 per il nuovo sistema welfare, in attuazione degli obiettivi strategici di Ateneo 2017-2018 sul miglioramento della salute e del benessere dei dipendenti. Con un protocollo di intesa siglato in data 19 marzo 2018 le OO.SS avevano condiviso il testo della proposta di delibera che destinava € 700.000 alla stipula di una polizza per l'assistenza sanitaria dei dipendenti e si erano impegnate a discutere, con apposito accordo integrativo, la destinazione dei restanti € 300.000. Il capitolato è stato sottoposto all'attenzione delle OO.SS nel mese di luglio e a settembre sono pervenute le osservazioni. Il capitolato e il disciplinare di gara sono stati quindi predisposti nella loro versione definitiva e la gara è stata bandita a dicembre. Purtroppo, nonostante l'iniziale interesse dimostrato, non sono pervenute offerte entro la scadenza fissata. Si prevede che la gara possa essere ribandita nel mese di aprile 2019.

Per quanto concerne la restante parte del piano welfare in data 20 dicembre 2018 è stato sottoscritto con le OO.SS un accordo che prevede l'utilizzo della quota di € 300.000 per la mobilità sostenibile e l'attivazione di un tavolo tecnico per la creazione di un "conto welfare" e la revisione dei regolamenti per l'erogazione dei benefici economici e per l'erogazione di contributi per servizi educativi. Tale tavolo tecnico è attualmente in corso.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

**Obiettivo: ARU\_6**

**Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di reclutamento sia del personale docente che del personale tecnico amministrativo**

**Risultati ottenuti**

Nel corso del 2018 è stata prodotta una bozza di regolamento per la chiamata dei professori di prima e seconda fascia, trasmesso al Rettore vicario all'inizio del 2019. Tale bozza è stata elaborata con l'obiettivo di correggere alcune carenze e distorsioni e di migliorare i processi di selezione e reclutamento, sulla base dell'esperienza degli ultimi anni di gestione. Sono state recepite inoltre alcune istanze di semplificazione e di adesione alla normativa in materia di anticorruzione, sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione e dell'Atto di indirizzo MIUR in materia di anticorruzione. Attualmente il regolamento è stato discusso nella consulta dei direttori di dipartimento e sta riprendendo il proprio iter.

La revisione della regolamentazione per il personale TA prevede la stesura di un unico regolamento che disciplini tutte le fattispecie di reclutamento sia a tempo determinato che indeterminato e che recepisca, inoltre, i principi in materia di anticorruzione e trasparenza e le "linee guida ministeriali del 24 aprile 2018 di indirizzo amministrativo sullo svolgimento delle prove concorsuali e sulla valutazione dei titoli." Allo stato attuale è stata predisposta solo una bozza di revisione che non è stata ancora presentata sia per la necessità di alcuni approfondimenti legati al nuovo piano di reclutamento del personale che per la priorità assegnata ad altri regolamenti.

**Valutazione: Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative**

**Obiettivo: ARU\_7**

**Supporto amministrativo contabile per i progetti dei dipartimenti di eccellenza**

**Risultati ottenuti**

Nel corso del 2018 sono stati avviati i 13 progetti di Eccellenza e l'Area Risorse Umane ha fornito un costante supporto nell'avvio delle procedure selettive e valutative di personale docente e a quelle per il reclutamento di personale tecnico amministrativo nell'ambito dei progetti stessi. Il supporto si è realizzato mediante incontri con i direttori dei dipartimenti, con i segretari di dipartimento o con il personale dei dipartimenti incaricato della gestione dei progetti. L'obiettivo sui Dipartimenti di eccellenza è strettamente correlato al supporto alla progettazione dei 19 Piani di sviluppo dipartimentale per i quali è stato necessario procedere alla verifica dei piani e all'elaborazione di circolari attuative.

Tutte le attività sono state svolte in stretta collaborazione con l'Area Ricerca e Rapporti con le Imprese e con l'Area Finanza e Programmazione.

**Valutazione: Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance**

**Obiettivo: ARU\_8**

**Aumentare le sinergie tra Azienda Ospedaliera e Ateneo e migliorare le condizioni di lavoro del personale universitario**

**Risultati ottenuti**

Il 30 luglio 2018 è stato sottoscritto l'Accordo UNIPD-AOP relativo alle verifiche in materia di incompatibilità e conflitto di interessi per il personale docente convenzionato con il SSR-AOP. Sono stati attivati i primi flussi informativi verso l'Azienda per consentire il controllo delle richieste di autorizzazione e le comunicazioni preventive di incarico esterno ai fini del rilascio dei relativi pareri, nei termini previsti dall'accordo. In collaborazione con Asit si è avviato un processo di trasmissione automatica delle istanze di docenti che, nei primi mesi del 2019, diverrà una procedura informatica che consentirà:

- ✓ all'AOP di ricevere le richieste dei docenti e di rilasciare i pareri tramite la stessa procedura;
- ✓ all'UPD di gestire - tramite accesso con SPID - un flusso informativo più efficiente (AOP potrà ricevere via procedura e non via e-mail le richieste dei docenti, compresa la documentazione di supporto);
- ✓ all'UPD e all'AOP un monitoraggio più puntuale dei tempi di gestione delle richieste e del rilascio dei pareri.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

## ASIT - Servizi Informatici e Telematici

### Obiettivo: ASIT\_1

**Potenziamento Wifi: Sviluppo di un progetto per il potenziamento della rete wifi in ateneo presidiata centralmente, soprattutto nei luoghi molto frequentati da studenti. Verrà in particolare aumentata la facilità di accesso ad Eduroam senza necessità di autenticazione fisica dei dispositivi connessi (tramite punti verdi)**

### Risultati ottenuti

E' stato acquistato un secondo wireless lan controller al fine di ridondare l'architettura hardware e un numero adeguato di licenze aggiuntive per gestire sino a 200 nuovi access point. Le principali strutture in cui sono stati portati nuovi access point gestiti direttamente da ASIT sono:

- Aule studio di via Jappelli, via Marsala, via Tito Livio, via Galilei
- Aule di via Bassi
- Associazione Alumni in via Prati
- Orto Botanico
- Palazzo Cavalli
- Laboratorio CISAS
- Centro diritti umani
- Biblioteca Liviano
- Ulteriori AP di potenziamento allo Storione e sedi periferiche dell'Amministrazione.
- Nuova Modalità di accesso alle rete wifi

Le nuove modalità operative di connessione senza punti verdi sono state diffuse e comunicate a tutti i tecnici di Ateneo nell'incontro periodico di coordinamento a Novembre 2018. Sono inoltre state pubblicate sul nuovo sito web dell'ASIT (<https://www.ict.unipd.it/>) in modo tale da rimandare l'utente al sito [cat.eduroam.org](http://cat.eduroam.org) dove ci sono i configuratori standard per Eduroam di molti Atenei italiani, anziché ai vecchi punti verdi per la configurazione dei device. E' diventata quindi inutile la vecchia procedura di configurazione che si appoggia al servizio "configura-eduroam".

E' stato anche fornito supporto al Polo di Psicologia ed al CLA per realizzare un wifi di campus in modalità cooperativa. Sono coinvolti 4 edifici più gli spazi esterni contigui e sono interessati potenzialmente migliaia di studenti. Il progetto è stato suddiviso in diversi step: Il primo passo ha consentito l'avvio del servizio wifi su tutto

l'edificio del CLA utilizzando gli apparati in parte già a disposizione, un nuovo cablaggio verticale ed i survey effettuati negli anni precedenti. Il secondo step già realizzato da Asit ad aprile ha consentito di completare la mappatura degli spazi e delle posizioni ottimali per le antenne. A cura del coordinatore del Polo sono in corso i contatti per la realizzazione del cablaggio verticale. A cura Asit ci sarà l'acquisto conseguente degli oltre 110 Access Point, la loro gestione centralizzata e la formazione dei tecnici locali

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

### Obiettivo: ASIT\_2

**Outsourcing dei servizi di server dell'attività amministrativa.** L'obiettivo prevede la migrazione dei server amministrativi (inclusa la posta elettronica) tramite outsourcing, recuperando le risorse interne per altre attività ad elevato valore aggiunto (conformemente a quanto previsto dal piano triennale AGID). Il progetto dovrà identificare i player di mercato che offrono un servizio con caratteristiche adatte alle esigenze amministrative dell'ateneo. Verranno garantiti servizi interni per le attività di didattica e di ricerca ove richiesti.

#### Risultati ottenuti

La realizzazione dell'obiettivo si è esplicata su due fronti distinti: l'outsourcing del servizio di posta elettronica dipendenti e l'outsourcing di alcuni servizi dei server dell'attività amministrativa, al 90% attualmente coperta con prodotti Cineca.

*Posta Elettronica:* in continuità tecnologica con l'analogo servizio già offerto da anni agli studenti in modo soddisfacente si è optato, a seguito di considerazioni tecniche, per l'operatore tecnologico Google. Il servizio è erogato gratuitamente nel settore educazione. Ad ottobre si è affidato ad un partner tecnologico certificato Google la redazione del progetto esecutivo per facilitare la migrazione che avverrà in toto per l'Amministrazione Centrale ed in modalità progressiva e su richiesta per le restanti strutture di Ateneo, nel rispetto della privacy di tutti gli interessati.

*Protocollo Informatico:* Per l'Outsourcing dei servizi di server dell'attività amministrativa si è selezionato come candidato ideale per la migrazione nel data center Cineca in modalità SaaS il prodotto di protocollo informatico Titulus. La migrazione presentava notevoli criticità per la grossa mole di dati, l'elevato numero di connettori verso altri programmi interni ed esterni, l'uso congiunto di molti uffici (titulus protocollo, titulus organi, ecc.). Quest'ultimo aspetto ha reso difficoltosa l'individuazione di una data condivisa ed ha richiesto di concentrare il lavoro in un weekend lungo. Per tale ragione la migrazione prevista inizialmente a dicembre si è concretizzata ai primi di marzo.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

### Obiettivo: ASIT\_3

**Attivazione completa del gestionale di Ateneo CSA e migrazione di tutto lo storico nel nuovo gestionale a partire dal 1980.**

#### Risultati ottenuti

L'obiettivo è tutt'ora solo parzialmente raggiunto. Sebbene Giada sia ormai sostanzialmente usato in modalità "solo lettura" ed il "doppio-inserimento" limitato a casi sporadici e residuali, ancora tutto lo storico non è ancora migrato in Csa. Attualmente sono state completate le mappature dei dati da migrare, basate sull'analisi



congiunta effettuata con ARU. Parallelamente sono state concluse tutta una serie di attività per permettere agli applicativi satellite, sviluppati sia da Asit che dagli uffici esterni e dipendenti dal vecchio gestionale GIADA, di mantenere la loro operatività anche dopo la migrazione. Alla data attuale gli applicativi satellite sono indipendenti da Giada ed utilizzano la base dati di CSA come fonte primaria di alimentazione. E' stato inoltre ultimato e messo in produzione dentro il SIT un nuovo applicativo web che consente di visionare la situazione dei dipendenti relativamente alle timbrature. Allo stato attuale la percentuale di completamento delle attività è dell'80%.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### Obiettivo: ASIT\_4

**Fornire al personale dipendente strumenti digitalizzati per la gestione delle richieste che riguardano la prestazione lavorativa e gli eventi di carriera e attivare canali di comunicazione esclusivamente telematici con le strutture.**

#### Risultati ottenuti

Tra i numerosi processi reingegnerizzati e digitalizzati tramite lo sviluppo di software ad hoc, sono stati considerati i seguenti:

- nuova valutazione performance: si tratta di un applicativo sviluppato in Apex per la valutazione delle performance e la pianificazione degli obiettivi. Nel 2018 è stata sviluppata la parte relativa alla valutazione, mentre, nel gennaio 2019 è stata completata la parte relativa all'inserimento obiettivi; allo stato attuale è operativo
- richiesta assegni nucleo familiare: sviluppato in GeBeS, allo stato attuale è operativo
- richiesta scatti triennali docenti: procedura sviluppata in Apex ed integrata in SIT risulta operativa da luglio 2018.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### Obiettivo: ASIT\_5

**Aumentare la fruibilità esterna ed in mobilità degli applicativi gestionali, rafforzando nel contempo la sicurezza informatica e difesa perimetrale, tramite l'acquisto, l'installazione, la configurazione e messa a regime di appliance hardware e software dedicate**

#### Risultati ottenuti

La procedura di acquisto del web application firewall si è conclusa nell'ottobre 2018. Si è volutamente aspettato l'autunno per avere disponibile una nuova famiglia di modelli appena usciti su mercato. Il prodotto consente di aumentare la sicurezza informatica perimetrale senza inficiare la fruibilità esterna ed in mobilità degli applicativi gestionali

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### Obiettivo: ASIT\_6

**Progettazione e messa in opera di un servizio di supporto alla gestione dei dati usati per la ricerca allo scopo di consentire di rispondere alla richiesta della Commissione Europea per le ricerche finanziate con fondi pubblici (“Open Access by-default”)**

**Risultati ottenuti**

ASIT ha avuto un ruolo marginale di semplice supporto, mettendo a disposizione il substrato hardware.

- è stata effettuata un’analisi preliminare condivisa tra ARRI, ASIT e CAB sui “Research data repository” realizzati con software open source oppure commerciali che presentassero caratteristiche compatibili con i requisiti individuati. Si è optato per ePrints, uno dei software per repository più diffuso al mondo creato dall’Università di Southampton (UK). Con questa applicazione il CAB ha gestito fino ad ora due importanti repository istituzionali per l’auto-archiviazione di tesi di dottorato e tesi di laurea. Si è proceduto alla realizzazione, su modello di ePrints Soton <<https://eprints.soton.ac.uk>>, di un prototipo locale che è stato installato presso la server farm del CAB <http://researchdata.cab.unipd.it/>;
- è stato messo a punto un servizio che offre informazioni e supporto ai ricercatori nelle fasi di pre e post pubblicazione ed in particolare offre assistenza nella verifica delle politiche editoriali.

**Valutazione: Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance**

**Obiettivo: ASIT\_7**

**Help Desk - adeguamento dell'HD ai settori organizzativi e implementazione di nuove funzionalità per la condivisione dei ticket.**

**Risultati ottenuti**

A seguito dell’entrata in produzione del sistema di help desk di Ateneo a marzo 2017, visto il crescente utilizzo dello stesso e la successiva riorganizzazione dell’Amministrazione Centrale, si è resa necessario la riprogettazione ed ottimizzazione del sistema.

Le attività hanno riguardato la riprogettazione del modello concettuale alla base del sistema di help desk per rappresentare in modo coerente la nuova Organizzazione dell’Amministrazione Centrale organizzando le code dei ticket (aree tematiche) a livello di Ufficio e/o Settore, ripercorrendo l’albero gerarchico dell’Organigramma. Il modello risultante è stato poi implementato e messo a punto riconfigurando e ricodificando il sistema in base a ruoli di Area/Ufficio/Settore e realizzando una procedura di archiviazione ticket e una procedura di indicizzazione statica al fine di ottimizzare i tempi di risposta. Il sistema di Help Desk è stato adeguato alla nuova organizzazione in collaborazione con l’Area AFiP. Contestualmente si è reso necessario procedere all’ampliamento infrastrutturale al fine di aumentare le risorse dedicate, necessarie a soddisfare in prospettiva le stime di crescita del database, a cui concorre il frequente uso di allegati ai ticket.

Per quanto riguarda gli strumenti di condivisione si è ritenuto utile implementare alcuni account di Ufficio e Dipartimento. Questi account, detti di servizio, permettono di aprire ticket in base ad esigenze dei processi organizzativi interni alla propria struttura, potendo così differenziare i ticket aperti nell’ambito delle proprie funzioni dai ticket aperti a nome personale per esigenza del singolo. Per il 2018 sono stati abilitati due account con l’intenzione di estenderlo a tutte le strutture che avranno questa necessità a partire dal 2019.

Si sta inoltre verificando la possibilità di realizzare un data mart dell’help desk utilizzando strumenti di data integration di tipo Open Source.

**Valutazione: Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance**

### **Obiettivo: ASIT\_8**

**Adozione del voto elettronico in Ateneo e avvio della procedura a seguito dell'acquisizione del sistema Helios Voting.**

#### **Risultati ottenuti**

Oltre alle votazioni studentesche si sono gestite due ulteriori votazioni elettroniche tra ottobre e dicembre.

Dal punto di vista tecnico è stato realizzato un applicativo per la generazione di password dedicate al voto elettronico come soluzione alle problematiche di sicurezza introdotte dalla necessità di comunicazione tra l'applicativo di voto (Helios) erogato con modello SaaS, e il server LDAP di Ateneo. L'Ufficio Applicativi ha fornito supporto all'Ufficio Affari Generali anche nelle attività di:

- estrazione dell'elettorato attivo da Esse3;
- configurazione elezioni in Esse3, e creazione dei tracciati Excel per la configurazione delle medesime elezioni in Helios;
- elaborazione ed importazione dei risultati in Esse3.

**Valutazione: Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative**

### **Obiettivo: ASIT\_9**

**Informatizzazione dei flussi informativi (Elaborazione di modelli di flusso informativo per la pubblicazione dei dati).**

#### **Risultati ottenuti**

Sono stati informatizzati tre flussi principali:

- pubblicazione sul portale di Ateneo del tracciato XML richiesto da ANAC a tutte le P.A. secondo i dettami della legge 190/2012. Il tracciato viene prodotto da un job di ETL realizzato in PHP attingendo i dati dal DB di U-Gov contabilità;
- pubblicazione sul portale di Ateneo di un sottoinsieme dei dati pubblicati nel tracciato XML per ANAC. Tale sottoinsieme viene prodotto da un job di ETL in PHP ed è pubblicato in formato Excel in modo da essere leggibile dal pubblico;
- pubblicazione sul portale istituzionale degli atti relativi alle procedure di gara dell'Ateneo. Lo strumento, sviluppato in Apex, permette all'Amministrazione Centrale e alle strutture decentrate di pubblicare le informazioni richieste ai sensi della legge 190/2012. Trattasi di un flusso prettamente documentale.

In relazione al primo flusso descritto è stato realizzato anche un cruscotto in Ruby on Rails, ad uso delle strutture per il monitoraggio di eventuali errori che possono verificarsi durante la generazione del tracciato a causa di formati di dati incompatibili con lo schema del tracciato imposto da ANAC. Questo consente la tempestiva correzione in U-Gov del dato e permette al tracciato di essere sempre compliant con gli standard.

**Valutazione: Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance**

### **Obiettivo: ASIT\_10**

**Implementazione procedura on-line di Whistleblowing**

### **Risultati ottenuti**

**Fase 1** (maggio): il sistema GlobaLeaks, sviluppato dal centro studi Hermes Center for Transparency and Digital Human Rights, è stato installato on premise in test, personalizzato e configurato dopo una fase di analisi congiunta con il settore Audit interno e trasparenza di AFIP.

**Fase 2** (luglio): la macchina di test è stata clonata già in produzione, è stato registrato il nome a dominio e sono stati generati tutti i certificati https e pgp necessari alla sicurezza delle comunicazioni e dei dati.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

## **CAB-CAM - Centri di Ateneo per Biblioteche e Musei**

### **Obiettivo: CAB\_1**

**Apertura al pubblico di Palazzo Cavalli e realizzazione di una serie di incontri culturali e di alcune mostre**

### **Risultati ottenuti**

Dopo un prolungato periodo di chiusura del palazzo dovuto a una serie di lavori di ristrutturazione, il Progetto si proponeva l'obiettivo di aprirlo ai cittadini per almeno 100 giorni in attesa dell'avvio della seconda parte dei lavori di riorganizzazione degli spazi espositivi. Il successo dell'iniziativa è dovuto alla forte e continuativa collaborazione tra diverse strutture dell'Ateneo: CAM, CAB, Ufficio Facility ed Energy Management, Ufficio Gestione Beni e Servizi e ASIT che ha consentito di sfruttare alcune sinergie comuni. Importante la collaborazione con Il FAI. I visitatori di Palazzo Cavalli nel 2018 sono stati 7.026; 144 le giornate di apertura al pubblico del palazzo; organizzati 14 eventi; 23 articoli pubblicati sulla stampa locale e censiti nella rassegna stampa dell'Ateneo (Riferimenti Rassegna Stampa Ateneo)

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

### **Obiettivo: CAB\_2**

**Progettazione e messa in opera di un servizio di supporto alla gestione dei dati usati per la ricerca allo scopo di consentire di rispondere alla richiesta della Commissione Europea per le ricerche finanziate con fondi pubblici ("Open Access by-default")**

### **Risultati ottenuti**

Allo scopo di consentire ai ricercatori UniPd di dare una risposta immediata alle richieste degli enti finanziatori di pubblicare in modalità aperta anche i dati usati per la ricerca il CAB ha effettuato un'analisi preliminare condotta in sinergia con ARRI e ASIT per individuare una soluzione adeguata e con costi di investimento contenuti. In seguito a tale analisi il CAB ha sviluppato tra marzo e settembre del 2018 un prototipo di Research Data Repository che utilizza il software libero Eprints3, sviluppato dalla University of Southampton. Research Data Unipd permette l'auto-archiviazione di set di dati di qualsiasi formato con modalità FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) così come raccomandato dalla Commissione Europea. Il repository è dotato di autenticazione tramite SSO di Ateneo, attribuzione DOI con collegamento tra dataset e pubblicazione sul sito dell'editore e/o depositata in PRA («catalogo della ricerca» UniPd), «soggetti» ERC implementati su suggerimento di ARRI. Il 20 novembre sono stati presentati al Senato sia un documento di policy sulla gestione dei dati della ricerca, sia il nuovo archivio istituzionale per i dati della ricerca gestito dal Sistema Bibliotecario.

L'infrastruttura tecnologica e il servizio di supporto ai ricercatori sono ufficialmente entrati in produzione nel mese di dicembre 2018. Da sottolineare, inoltre, che sono stati progettati dal CAB dei seminari informativi ad hoc rivolti a docenti e ricercatori e alle altre figure coinvolte nel processo di pubblicazione o compilazione del Data Management Plan.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

### Obiettivo: CAB\_3

**Elaborazione ed implementazione, almeno parziale, di un modello organizzativo condiviso per il SBA**

#### Risultati ottenuti

La nuova organizzazione del Sistema Bibliotecario ha comportato la revisione del Regolamento del Centro di Ateneo per le Biblioteche attuata attraverso un complesso iter istituzionale che ha visto il coinvolgimento del Comitato Tecnico Scientifico del CAB, della Consulta dei Direttori dei Dipartimenti, del Consiglio di Amministrazione (parere obbligatorio) e infine del Senato Accademico. Nel mese di ottobre 2018 è stata completata la riorganizzazione del Sistema Bibliotecario di Ateneo dando così seguito a quanto previsto dal nuovo Regolamento approvato il 17/04/ 2018 dal Senato Accademico con il parere favorevole del Consiglio di Amministrazione. La riorganizzazione del Sistema è stata attuata in coerenza con le Linee Strategiche deliberate dal Consiglio di Amministrazione che indicavano l'obiettivo generale di adeguare l'organizzazione di tutte le strutture dell'Ateneo e i relativi processi organizzativo-gestionali alle esigenze di semplificazione, di efficacia e di efficienza interna. Pertanto, nella revisione organizzativa del Sistema Bibliotecario, sono stati utilizzati sia gli stessi criteri generali impiegati nel 2017 per l'Amministrazione Centrale per l'analisi dei processi e il dimensionamento delle strutture sia la medesima metodologia di Job Posting aperto per l'individuazione dei responsabili delle posizioni apicali. In particolare la scelta della nuova struttura organizzativa ha tenuto conto:

- del consistente e rapido sviluppo della biblioteca digitale e dei suoi servizi;
- dell'esigenza di garantire lo sviluppo delle collezioni scientifiche delle varie materie e i servizi agli utenti erogati nelle biblioteche fisiche;
- della forte standardizzazione dei servizi agli utenti attuata in questi anni con l'introduzione della Carta dei servizi del Sistema Bibliotecario;
- degli spazi disponibili per i servizi di biblioteca e del piano di sviluppo logistico;
- dell'accentramento delle attività di back office e degli accorpamenti dei patrimoni delle biblioteche fisiche realizzati per ridurre il numero;
- della necessità di garantire un agevole e ampio accesso all'informazione scientifica da parte dell'utenza.

La nuova organizzazione del Sistema Bibliotecario è stata articolata in due livelli: Servizi Centrali di Sistema e Biblioteche fisiche.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative

### Obiettivo: CAB\_4

**Open Access - applicazione del regolamento sull'accesso aperto di ateneo con particolare riferimento al numero di articoli inseriti nella piattaforma e analizzati per la validazione ai fini dell'open access**

#### Risultati ottenuti

Nel contesto delle attività a supporto della ricerca, il Sistema bibliotecario garantisce un'attività di controllo e

validazione delle pubblicazioni auto-archivate dagli autori in Padua Research Archive ai fini della esposizione ad Accesso Aperto sul portale pubblico. L'attività di analisi dei bibliotecari è volta a verificare la coerenza delle versioni dei documenti caricate dagli autori (pre-print, post print, versione editoriale) con le politiche editoriali e segnalare eventuali anomalie agli autori allo scopo di aumentare le pubblicazioni Open Access. Nel 2018 sono stati analizzati tutti gli articoli depositati (4.433) nel Padua Research Archive (PRA) e ne sono stati validati per l'accesso aperto 1.454.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### **Obiettivo: CAB\_5**

**Catalogare e organizzare sistematicamente le schede catalografiche dei beni museali nella nuova piattaforma unica SigecWeb adottata dal CAM a fine 2017 provvedendo anche all'importazione delle schede implementate nei software precedentemente utilizzati**

#### **Risultati ottenuti**

Nella tarda primavera hanno preso servizio gli assegnisti di ricerca per le attività di analisi e catalogazione del notevole patrimonio posseduto dai musei di Geologia e Paleontologia, Storia della fisica, Antropologia, Archeologia e Arte, delle collezioni di medicina e del cosiddetto "Patrimonio diffuso" presso strutture non museali ovvero opere d'arte e arredi d'epoca che non sono mai stati precedentemente censiti, analizzati e catalogati secondo gli standard definiti dall'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione (ICCD) del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Nel mese di giugno sono state organizzate alcune giornate di formazione sull'uso della nuova piattaforma SigecWeb per curatori e assegnisti. Dopo l'attività di analisi del documento dell'ICCD riguardante "la strutturazione e il formato di trasferimento dei dati", ovvero le modalità di esportazione dei dati verso il database di SigecWeb, ad agosto è stato scaricato un campione di 1000 schede per effettuare un test, condividerne i risultati con i tecnici informatici dell'ICCD e per definire i dettagli della migrazione. A dicembre è stato completato lo scarico delle 50.000 schede presenti in Artin e queste ultime sono state inviate all'ICCD. Non appena l'ICCD darà il via libera, i curatori dovranno provvedere a eventuali bonifiche manuali (o al completamento dei dati) delle schede inserite nel precedente sistema. I tecnici del CAB hanno già iniziato a lavorare per integrare SigecWeb con Phaidra allo scopo di realizzare una sorta di ecosistema per la catalogazione, gestione, conservazione a lungo termine e promozione dei beni museali, basato sui seguenti prodotti: Sigecweb (catalogazione e descrizione del bene), Phaidra (conservazione a lungo termine delle immagini e dei metadati scaricati da Sigecweb), Movio (software specializzato per la creazione di mostre virtuali).

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

#### **Obiettivo: CAB\_6**

**Rianalizzare, ed eventualmente riprogettare, i servizi dedicati agli studenti insieme agli studenti, sfruttandone la creatività attraverso le tecniche del cosiddetto design partecipativo o di co-creazione di servizi partendo dal punto di vista dell'utente: mappare in modo orizzontale e sistematico i percorsi che lo studente compie per raggiungere il proprio obiettivo**

#### **Risultati ottenuti**

In una prospettiva di integrare/superare l'approccio tradizionale allo sviluppo dei servizi, che vede gli utenti come soggetti passivi di cui studiare i bisogni, si è condivisa l'opportunità di attribuire agli studenti un ruolo

attivo all'interno di un processo partecipato, in cui essi prendono parte allo sviluppo di nuove soluzioni che meglio rispondono alle loro esigenze. Al termine di un'analisi del mercato finalizzata ad individuare una partnership adeguata a fornire un supporto professionale all'attività di riprogettazione dei servizi con una visione partecipativa, è stato individuato il Dipartimento di Design del Politecnico di Milano in cui sono presenti competenze di alto livello su questa tematica innovativa. Al momento di valorizzare le attività programmate la richiesta del Politecnico è stata invece piuttosto elevata in termini monetari rispetto alle aspettative. Si è deciso pertanto di procedere rapidamente all'aumento dei posti di studio richiesti degli studenti (come evidenziato da un'indagine di CS) con le modalità di progettazione tradizionali e di rinviare i laboratori design partecipativo rianalizzando la situazione del mercato per individuare una ditta in grado di supportare questa attività a costi inferiori. Alla fine del processo di razionalizzazione degli spazi ha portato all'aumento di 234 posti in aule studio e di altri 71 posti di consultazione e studio nelle biblioteche.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto ma con risultati inferiori alle aspettative

**Obiettivo:** CAB\_7

**Realizzazione della Mostra "Il giardino segreto / la biblioteca del Prefetto dell'antico Orto Botanico Giovanni Marsili" e della sua versione virtuale**

**Risultati ottenuti**

La mostra "GIOVANNI MARSILI La biblioteca del Prefetto dell'Orto botanico di Padova" ha proposto due importanti novità: da un lato ha presentato per la prima volta al pubblico 63 volumi antichi, scelti fra i 2500 appartenuti a Giovanni Marsili, Prefetto dell'Orto Botanico, dall'altro è stata l'occasione per riaprire temporaneamente al pubblico il magnifico Salone Dorigny di Palazzo Cavalli. La collaborazione tra Sistema Bibliotecario di Ateneo e Biblioteca Universitaria del Ministero dei Beni Culturali ha permesso di ricostruire virtualmente il fondo librario Marsili oggi conservato in parte nella Biblioteca dell'Orto Botanico dell'Ateneo e in parte nella Biblioteca Universitaria di Padova del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. La versione virtuale della mostra consente di documentare in modo permanente i contenuti dell'esposizione e permette ai visitatori di sfogliare i libri esposti e di conoscere meglio Giovanni Marsili, la sua biblioteca e il suo tempo. La mostra è accessibile all'indirizzo [mostre.cab.unipd.it/marsili](http://mostre.cab.unipd.it/marsili). Il numero di visitatori totali sono stati 1.309 (pari a 81 visitatori per ogni giorno di apertura). La versione virtuale della mostra, insieme a altre 3 mostre virtuali pubblicate nel corso dell'anno, hanno ottenuto 8.449 visitatori diversi.

**Valutazione:** Obiettivo raggiunto con risultati in linea con la pianificazione della performance

Area	Dirigente	Punteggio valutazione Ambito 2 in cinquantesimi	Punteggio valutazione Ambito 2 pesato (45/100)
AAGL - Area Affari generali e legali	Maria Rosaria Falconetti	41,20	18,54
ACOM - Area Comunicazione e marketing	Gioia Grigolin	41,50	18,675
ADISS - Area Didattica e servizi agli studenti	Andrea Grappeggia	41,53	18,69
AFiP - Area Finanza e programmazione	Marco Porzionato	40,78	18,35
ARRI - Area Ricerca e rapporti con le imprese	Andrea Berti	40,30	18,135
ARU - Area Risorse umane	Anna Maria Cremonese	42,04	18,92
ASIT - Area Servizi informatici e telematici	Giovanni Marconi	37,30	16,785
AES - Area Edilizia e sicurezza	Giuseppe Olivi	40,60	18,27
APAL - Area Patrimonio, approvvigionamenti e logistica	Giuseppe Olivi	40,20	18,09
CAB - Centro Bibliotecario di Ateneo	Maurizio Vedaldi	43,00	19,35





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE  
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE  
*Ufficio Controllo di gestione*

## **Allegato 2b**

### ***Gli obiettivi delle Aree dirigenziali Risultati 2018***

AAGL - Area Affari generali e legali

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)	Risultato Finale
AAGL_1	ASIT	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Adozione del voto elettronico in Ateneo e avvio della procedura a seguito dell'acquisizione del sistema Helios Voting	Elezioni on line Studenti Percentuale delle elezioni svolte on line	ON 90% elezioni effettuate nell'anno	20	3	10,00
AAGL_2		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	- Definizione, attraverso stesura di linee guida, di un iter puntuale degli atti amministrativi da porre in essere per l'istituzione di Centri di ricerca con un contestuale snellimento e aggiornamento della procedura. - Definizione di criteri di Ateneo, ai quali le strutture dovranno attenersi in sede di proposta dei Centri, in coordinamento con gli obiettivi strategici della Performance	Linee guida e conseguente adozione di uno schema tipo di atto istitutivo	Realizzazione entro il mese di settembre 2018	15	1	4,80
AAGL_3		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Semplificazione e innovazione telematica: flusso digitale per i Decreti e digitalizzazione di altri repertori quali contratti e convenzioni	Attivazione flusso digitale	Realizzazione entro il mese di Maggio decreti- altri repertori Ottobre 2018	10	3	4,00
AAGL_4		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	1) Supporto nella stesura dell'accordo tra Ateneo e AO per la procedura di autorizzazione degli incarichi dei docenti dell'Area medica. 2) Predisposizione e attivazione nuovo iter, interno all'Ateneo, di proposte di convenzionamento del personale TA	- Stesura accordo - Acquisizione dei dati di monitoraggio del personale TA	dicembre 2018 dicembre 2018	10	1	4,00
AAGL_5	AFIP	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Predisposizione di un iter procedurale di rilevanza trasversale per offrire strumenti di gestione di contratti con prestazioni che comportano il riconoscimento di un corrispettivo/finanziamento	Predisposizione format per la classificazione delle convenzioni	Realizzazione entro il mese di settembre 2018	10	1	4,00
AAGL_6		Anticorruzione e Trasparenza	Supporto alla redazione di un protocollo di legalità da sottoscrivere con la Prefettura di Padova, finalizzato, tra l'altro, a conseguire, tramite le Prefetture, la promozione e la tutela della legalità e trasparenza nel settore degli appalti	Realizzazione documento finale Aumento del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni	Realizzazione entro il mese di dicembre 2018	10	2	4,80
AAGL_7		Anticorruzione e Trasparenza	Sistema di monitoraggio delle Partecipazioni	Analisi ed elaborazione di un modello di integrazione dei flussi	Settembre 2018	10	1	3,20
AAGL_8		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Consulenza alle strutture in materia giuridica Supporto alla redazione Regolamento in materia di acquisizione di lavori, beni e servizi	Customer satisfaction da HD Redazione Regolamento	Valutazione positiva anno 2018(>4,5/6) Dicembre 2018	5	1	2,00
AAGL_9		Catalogazione del patrimonio culturale	Schedatura e riordino virtuale di parte della documentazione (facoltà politecnica laureati sistema austriaco (1866-1873); Scuola di ostetricia di Venezia (1878-1975); Registri contabili A.C. (1924-1975))	catalogazioni in ambito storico-documentale, artistico, scientifico e tecnologico nel nuovo database unico di Ateneo	n. 1.000 schede entro dicembre 2018	5	2	2,40
AAGL_10		Anticorruzione e Trasparenza	Disciplina del procedimento di accesso civico	Elaborazione regolamento	Settembre 2018	5	1	2,00

ACOM - Area Comunicazione e marketing

Codice obiettivo	Condi viso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)	Risultato Finale
ACOM_1		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Elaborazione di un Piano di comunicazione di Ateneo e realizzazione di una indagine di "sentiment" su rassegna stampa	1. Elaborazione Piano di Comunicazione; 2. Risultato indagine	1. 31/12/2018 2. Valorizzazione valore base	15	1	6,00
ACOM_2		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Miglioramento dell'efficacia della Comunicazione	a) n. iscritti canale Facebook e altri social; b) n. follower di twitter; c) n. visualizzazioni canale Youtube; d) n. iscritti canale Instagram; e) n. accessi al sito web di Ateneo; f) iscritti newsletter IL BO Customer Satisfaction GP	soglia >=10% in media valore 2017 target >=25% in media valore 2017	15	1	7,50
ACOM_3		Sostenibilità ed Edilizia: - Promuovere una cultura inclusiva - Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	-Progetto UniPadova Sostenibile e Bilancio di genere - Coordinamento dei progetti, reportistica e definizione degli impegni di sostenibilità e di genere. Gli impegni di sostenibilità sono declinati attraverso il supporto ad azioni per l'Inclusione, la Salute e il Benessere, le Pari opportunità e la parità di genere.	a) Carta degli impegni di sostenibiiltà b) report sostenibilità c) report bilancio di genere (revisione di alcuni indici) d) report bilancio sociale e) Cura della pagina WEB e predisposizione di un calendario editoriale di contenuti per il canale social di Ateneo dedicato alla sostenibilità f) miglioramento piazzamento UniPadova su greenmetric	a) aprile 2018 b) giugno 2019 c) settembre 2018 d) dicembre 2018 e) n. accessi e visualizzazioni e interazioni f) miglioramento della posizione rispetto al 2017	15	>1	6,30
ACOM_4		Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo/Rendere i musei luoghi condivisi del sapere.	Definizione di progetti, eventi, pubblicazioni per le celebrazioni del 2022: - Supporto per la predisposizione del bando di gara per palazzo cavalli - Supporto per la predisposizione dei Bandi per il museo dell'orto, per finanziare assegni di ricerca e ricercatori Creazione di materiale promozionale Call for ideas per proposte logo, motti, iniziative (Piano delle azioni in base alla delibera CDA di ottobre 2017)	1) presentazione Relazione dettagliata 2)Valutazione qualitativa del DG e del Delegato per il Progetto Comunicazione Istituzionale espressa su scala da 1 a 5	1) dicembre 2018 2) 4/5	15	>1	6,00
ACOM_5		Sostenibilità ed Edilizia	Implementazione di azioni di Fund raising: a) elaborazione di un piano b) incremento dei ricavi da fundraising c) creazione di un data base unico (stage e placement, alumni, fund raising)	a) proposta di un piano di fundraising b) incremento delle entrate da fundraising c) incremento numero donatori d)proposta di integrazione e progettazione di un data base relazionale di fundraising	a) entro il 2018 b) >2017 c) > 2017 d) dicembre 2018	15	>1	6,00
ACOM_6		Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo/Rendere i musei luoghi condivisi del sapere.	Gestione dell'Orto Botanico e di Villa Bolasco	- n. visite - incassi	soglia - > 2017 target > +10% 2017	10	1	3,00

ACOM - Area Comunicazione e marketing

ACOM_7	Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Organizzazione di eventi culturali e di comunicazione della scienza per studenti dell'Ateneo e delle Scuole, cittadini, associazioni, ecc. (UNIVERSA)	n. iscritti on line partecipanti agli eventi del palinsesto Universa	n. iscritti >2017 n. partecipanti > 2017	10	1	4,20
ACOM_8	Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo/Rendere i musei luoghi condivisi del sapere.	- Community multimediale integrata - Pubblicazione online	Pubblicazione on line	Dicembre 2018	5	1	2,50

ADISS - Area Didattica e servizi agli studenti

Codice obiettivo	Condizione	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)	Risultato Finale
ADISS_1		Miglioramento della qualità della didattica	Valutazione CEV ANVUR per le attività di didattica	valutazione CEV indicatori R3 valutazione CEV complessiva	soglia 6,5, target 7,5 soglia 6,5, target 7,5	15	1	7,33
ADISS_2	ASIT	Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Sviluppo di una nuova versione delle pagine web dedicate ai degree seeking, per aumentare la consapevolezza delle offerte e delle opportunità di studio in UniPD. Attraverso questa modulazione di attività, integrate con l'adesione dei principali portali web, si intende aumentare il numero di preiscritti candidati alle prevalutazioni per l'ammissione ai corsi di laurea	data di messa in linea delle nuove pagine informative e numero di studenti preiscritti	pubblicazione entro il primo trimestre e aumento almeno del 30 % rispetto al 2017	15	1	7,67
ADISS_3		Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Digitizzazione di processi: a1) immatricolazione degli studenti sia per i corsi di studio di primo livello ad accesso libero che, in fase di sperimentazione, per i corsi di studio postlauream a2) verbale di laurea, mediante l'apposizione della firma digitale sull'esame finale	a1) numero di corsi: per quelli di primo livello ad accesso libero almeno il 75 % dei corsi; per i corsi post laurea almeno il 50 % dei corsi postlaurea tra quelli della categoria prescelta per la sperimentazione	a1) da 0 corsi ad almeno 30 corsi di laurea; da 0 ad almeno 2 corsi per la categoria postlauream a2) digitalizzazione del processo per almeno due scuole di ateneo	15		6,13
ADISS_4		Miglioramento della qualità della didattica	Progetto certificazione delle scuole di specializzazione di area medica.	Realizzazione fasi dello Step 2 "Percorsi di miglioramento" 1) Pianificazione del percorso formativo 2) Verifica, monitoraggio, valutazione 3) Analisi di contesto, leadership, miglioramento 4) Gestione del sistema qualità Realizzazione fasi dello Step 3 "Certificazione ISO 9001" 1) Implementazione SGQ e certificazione primo gruppo	entro 2018 conclusione seconda fase cd fase di miglioramento e terza fase (certificazione del primo gruppo di scuole)	10	2	2,27
ADISS_5	ASIT	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Elaborazione di una modalità per la definizione del calendario unico esami almeno per un campione dei CdS, in ottica di razionalizzazione dei sistemi informativi verso gli studenti e gli utenti del sito web	N. appelli d'esame	(70%) 200 appelli d'esame	10	3	4,89
ADISS_6	ASIT	Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica	Organizzazione di corsi per docenti legati alla didattica innovativa e inclusiva attraverso strumenti tecnologici e di supporto. I corsi avranno l'obiettivo di sviluppare competenze didattiche per i docenti in higher education e promuovere la creazione di comunità - così dette Faculty Learning Communities (FLC) - per condividere esperienze di buone prassi di insegnamento e promuovere innovazione didattica	numero di corsi organizzati	almeno 3 corsi per i docenti	10	3	5,11
ADISS_7	CAB	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Rianalizzare, ed eventualmente riprogettare, i servizi dedicati agli studenti insieme agli studenti (design partecipativo o di co-creazione di servizi partendo dal punto di vista dell'utente: mappare in modo orizzontale e sistematico i processi dal punto di vista dello studente). Incremento dei posti studio censiti.	1) Realizzazione dell'indagine su due processi che saranno individuati mediante un'analisi di contesto che verrà curata a partire da settembre 2018 (fase 1) per poi passare ad una formazione mirata (fase 2), assegnando un budget specifico per arrivare nel corso del 2019 alla ridefinizione dei processi individuati. 2) N. posti studio censiti	1) almeno due processi 2) aumento dei posti di aule studio rispetto al 2017	10	>1	2,40
ADISS_8		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Elaborazione della metodologia per la determinazione di un indice di copertura del fabbisogno didattico per SSD	Elaborazione metodologia	Dicembre 2018	5	1	1,64
ADISS_9		Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica / Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Organizzazione di un corso su più giornate, erogato in lingua inglese, dedicato alle soft skills nei dottorandi ricerca, sollecitate anche da EUA a proposito di Good practices per la formazione dottorale europea	data di erogazione del corso	entro fine giugno	5	1	2,04
ADISS_10		Anticorruzione e Trasparenza	Integrazione della regolamentazione (Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di didattica)	Analisi ed eventuale proposta di modifica	Dicembre 2018	5	1	2,04

AFiP - Area Finanza e programmazione

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)	Risultato Finale
AFiP_1		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Implementazione di strumenti di pianificazione e controllo: a) Pesatura dipartimenti - implementazione su data base relazionale del modello di pesatura dei Dipartimenti b) implementazione di un prototipo di cruscotto direzionale con indicatori relativi al personale e alla contabilità (primo passo per la gestione intergrata dei dati tramite datawarehouse)	a1) Progettazione Data Base relazionale a2) Elaborazione della pesatura dipartimenti 2018 b) Prototipo di cruscotto in Qlik	a1) Agosto 2018 a2) Ottobre 2018 b) Novembre 2018	15	3	8,33
AFiP_2		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Revisione dei processi finalizzati all'efficienza fiscale	- Identificazione società di revisione - Completamento revisione - risparmio stimato	- aprile 2018 - dicembre 2018 - > 1 milione	10	1	4,44
AFiP_3		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Controllo di gestione/contabilità analitica: avvio di un sistema di contabilità analitica per struttura utile anche ai fini di un modello informatizzato di monitoraggio del fabbisogno	reportistica relativa al conto economico per struttura	Novembre 2018	10	1	3,56
AFiP_4		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Coordinamento e verifica qualità documentale del processo di assicurazione della qualità ai fini della visita CEV	valutazione CEV indicatori R1 e R2 valutazione CEV complessiva	soglia 6,5 , target 7,5 soglia 6,5 , target 7,5	10	1	5,33
AFiP_5	ARU - ARRI	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Supporto amministrativo contabile per i progetti dei dipartimenti di eccellenza	Realizzazione di un'indagine di Customer ad hoc da realizzare un anno dopo l'avvio dei progetti (gennaio 2019)	>4,5	10	3	4,44
AFiP_7		Anticorruzione e Trasparenza	Elaborazione ed attuazione Piano di Audit	Elaborazione Piano e prima applicazione	Elaborazione maggio 2018 Attuazione dicembre 2018	10	3	3,56
AFiP_8		Anticorruzione e Trasparenza	Monitoraggio dell'attuazione del PTPCT	% raggiungimento obiettivi di anticorruzione e trasparenza	80%	10	3	4,44
AFiP_9	AGL	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Predisposizione di un iter procedurale di rilevanza trasversale per offrire strumenti di gestione di contratti con prestazioni che comportano il riconoscimento di un corrispettivo/finanziamento	Predisposizione format per la classificazione delle convenzioni	Settembre 2018	5	1	2,22
AFiP_10	ASIT	Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	Help Desk - adeguamento dell'HD ai settori organizzativi e implementazione di nuove funzionalità per la condivisione dei ticket	Adeguamento del sistema di Help Desk	entro dicembre 2018	5	1	2,22
AFiP_11		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Implementazione di azioni che aumentino la visibilità dell'Ateneo favorendo anche la capacità di fundraising	a) Integrazione delle azioni di sostenibilità nel ciclo delle performance b) Implementazione di cruscotti ad hoc a supporto del fund raising c) pubblicazione materiale informativo per tipologia di donatori	a) 01/01/2019 b) ottobre 2018 c) settembre 2018	5	2	2,22

ARRI - Area Ricerca e rapporti con le imprese

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)	Risultato Finale
ARRI_1		Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	Valutazione CEV ANVUR per le attività di ricerca	valutazione CEV indicatori R4 valutazione CEV complessiva	soglia 6,5 , target 7,5 soglia 6,5 , target 7,5	15	1	7,20
ARRI_2		Incremento della capacità di attrazione di ricercatori eccellenti	Capacità di attrazione progetti di ricerca individuali (ERC, Marie Curie fellowship, Rita Levi Montalcini....)	- n. domande - n. domande finanziate	>2017	10	3	3,00
ARRI_3		Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	Progetti collaborativi Horizon 2020: aumentare la capacità dei docenti Unipd di attrarre fondi per la ricerca.	a) Aumento del numero di progetti finanziati rispetto al 2017 b) Aumento del finanziamento totale assegnato a Unipd rispetto al 2017	a) Baseline (Valore 2017): 14 Target: + 10% b) Baseline (Valore 2017): € 3.645.889 Target: + 10%	10	1	5,00
ARRI_4		Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico	Progetto del Competence Center Industria 4.0 da presentare al MISE	Realizzazione fasi: 1) selezione partner privati 2) raccolta documentazione e presentazione del progetto con Unipd capofila 3) finanziamento del progetto	Dicembre 2018	10	1	5,00
ARRI_5	asit-cab	Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	Progettazione e messa in opera di un servizio di supporto alla gestione dei dati usati per la ricerca allo scopo di consentire di rispondere alla richiesta della Commissione Europea per le ricerche finanziate con fondi pubblici ("Open Access by-default")	infrastruttura tecnologica: - Esecuzione studio di fattibilità e analisi dei requisiti (Si/No) - Implementazione prototipo di Research Data Repository (Si/No) - Test prototipo (numero dataset inseriti) - Attivazione servizio (Si/No) Servizio di supporto ai ricercatori: - Analisi preliminare dei requisiti e studio di fattibilità (Si/No) - Indagine casi studio con interviste ai ricercatori (Numero focus Group con ricercatori) - N. ricercatori supportati - Questionario generale: % risposte pervenute dai ricercatori Unipd confronto con risposte UniMi - Attivazione servizio (Si/No)	Raggiungimento dell'obiettivo nei tempi prefissati dal cronoprogramma ovvero: A) infrastruttura tecnologica: test pilota entro dicembre 2018 B) Servizio di supporto ai ricercatori: fase test sportello unico e comunicazione/documentazione entro dicembre 2018	10	1	4,00
ARRI_6	ARU - ARRI	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Supporto amministrativo contabile per i progetti dei dipartimenti di eccellenza	Realizzazione di un'indagine di Customer ad hoc da realizzare un anno dopo l'avvio dei progetti (gennaio 2019)	>4,5/6	10	3	4,00
ARRI_7		Anticorruzione e Trasparenza	Integrazione della regolamentazione (Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di ricerca) Integrazione della regolamentazione sul trasferimento tecnologico (Spin-off e brevetti) e recepimento indicazioni PNA 2017 Revisione regolamenti Spin-off e brevetti	Analisi ed eventuale proposta di modifica Proposta di modifica	Dicembre 2018	10	1	4,00
ARRI_8		Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico	Realizzazione di un Portale del trasferimento tecnologico con orientamento alla promozione esterna	Realizzazione Portale	Dicembre 2018	5	2	1,00
ARRI_9		Sostenibilità ed Edilizia / Equilibrio economico e finanziario	Proposta di riordino delle ritenute di ateneo sui progetti di ricerca e sulle attività commerciali	Presentazione proposta	Giugno 2018	5	1	1,00
ARRI_10		Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	Bando PRIN 2018: aumentare la capacità dei docenti Unipd di attrarre fondi per la ricerca	a) Percentuale di progetti finanziati aventi un PI Unipd rapportato allo stesso valore del PRIN 2015 b) Percentuale del finanziamento totale assegnato dal MIUR a Unipd rapportato allo stesso valore del PRIN 2015	a) Baseline (Valore PRIN 2015): 3,67% Target: 4,40% pari a + 20% b) Baseline (Valore PRIN 2015): 2,77% Target: 3,59% pari a + 30%	5	1	2,50
ARRI_11		Esito lavorativo laureati dell'Università / Rendere i corsi di studio e di dottorato "ambienti" aperti e internazionali di apprendimento	Aumentare le esperienze lavorative all'estero di studenti e laureati	Aumento degli stage e tirocini all'estero nell'a.a. 2017-18 rispetto all'a.a. 2016-17	Baseline (a.a. 2016-17): 636 Target: 700 pari a + 10%	5	1	1,60
ARRI_12	aru-acom	Sostenibilità ed Edilizia / Equilibrio economico e finanziario	Proposta di integrazione e progettazione di un database relazionale di fund raising	Realizzazione data base unico	Dicembre 2018	5	1	2,00

ARU - Area Risorse umane

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)	Risultato Finale
ARU_1	ASIT	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Attivazione completa del gestionale di Ateneo CSA e migrazione di tutto lo storico relativamente alla parte giuridica	Completamento delle attività	entro dicembre 2018	20	1	8,18
ARU_2		Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici	Elaborazione ed implementazione, almeno parziale, di un modello organizzativo condiviso con i Dipartimenti che favorisca trasparenza ed equità e supporti il processo di sviluppo delle strutture esterne all'AC. Individuazione delle posizioni di Segretario di Dipartimento	- percentuale di strutture per le quali viene implementato il nuovo modello organizzativo - percentuale di categorie di posizioni per le quali viene aggiornata la pesatura	elaborazione di un modello organizzativo per: - 75% dei Dipartimenti - 75% delle posizioni - 100% Segretari	20	2	10,22
ARU_3		Miglioramento del benessere organizzativo	Fornire al personale dipendente strumenti digitalizzati per la gestione delle richieste che riguardano la prestazione lavorativa e gli eventi di carriera: • analisi di tutti i processi di interazione tra il personale e l'area risorse umane, la reingegnerizzazione e la successiva digitalizzazione di tali processi. Primi processi: richiesta incarico esterno, eventi di carriera : cambio giorno telelavoro, comunicazione malattie • analisi e attivazione di flussi digitalizzati verso le strutture sia per i nuovi processi che per quelli esistenti e a oggi gestiti in modalità cartacea. Primi processi: pagamenti al personale (conto terzi, fondo comune, premialità...) pagamenti contratti master.	Numero di processi reingegnerizzati e digitalizzati	Revisione di almeno tre processi	20	1	9,42
ARU_4		Valorizzazione del personale e semplificazione	Predisposizione del piano di programmazione e reclutamento del PTA per il triennio 2019-2021 che garantisca la valorizzazione del personale interno, preveda la stabilizzazione dei tempi determinati e assicuri una pianificazione coerente con gli obiettivi strategici di ateneo e con le necessità di gestione e sviluppo dei dipartimenti e delle altre strutture di ateneo nel rispetto del budget assegnato.	Presentazione Piano	Settembre 2018	10	3	4,09
ARU_5		-Promuovere una cultura inclusiva - Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	Predisporre un piano di welfare che trasformi l'attuale sistema di erogazione di "provvidenze", contributi e servizi in un insieme di iniziative volte a incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e metterlo in atto nel rispetto delle scadenze fissate.	Fase 1: presentazione progetto polizza sanitaria e presentazione al CdA Fase 2: avvio della gara per l'assistenza sanitaria Fase 3: predisposizione di un piano generale di welfare.	- entro il mese di maggio 2018 - entro il mese di settembre 2018 - entro l'anno 2019 compatibilmente con i vincoli di contrattazione	10	2	3,20
ARU_6		Anticorruzione e Trasparenza	Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di reclutamento sia del personale docente che del personale tecnico amministrativo	Pubblicazione dei regolamenti e modifica della modulistica	entro dicembre 2018	10	1	2,84
ARU_7	AFIP - ASIT	Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	Supporto amministrativo contabile per i progetti dei dipartimenti di eccellenza	Realizzazione di un'indagine di Customer ad hoc da realizzare annualmente	>4,5	5	3	2,04
ARU_8	AGL - ARU - AES - ASIT	Valorizzazione della medicina universitaria per il benessere del territorio	Aumentare le sinergie tra Azienda Ospedaliera e Ateneo e migliorare le condizioni di lavoro del personale universitario	Valutazione qualitativa	4/5	5	1	2,04



## ASIT - Area Servizi informatici e telematici

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)	Risultato Finale
ASIT_1		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni	Potenziamento Wifi: Sviluppo di un progetto per il potenziamento della rete wifi in ateneo presidiata centralmente, soprattutto nei luoghi molto frequentati da studenti. Verrà in particolare aumentata la facilità di accesso ad Eduroam senza necessità di autenticazione fisica dei dispositivi connessi (tramite punti verdi)	- Qualità percepita del servizio (indicatore CS GP Studenti) - Accesso alla rete eduroam senza autenticazione fisica dei dispositivi connessi (tramite i punti verdi)	>4 (1-6)	15	1	4,50
ASIT_2		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni	Outsourcing dei servizi di server dell'attività amministrativa. L'obiettivo prevede la migrazione dei server amministrativi (inclusa la posta elettronica) tramite outsourcing, recuperando le risorse interne per altre attività ad elevato valore aggiunto (conformemente a quanto previsto dal piano triennale AGID). Il progetto dovrà identificare i player di mercato che offrono un servizio con caratteristiche adatte alle esigenze amministrative dell'ateneo. Verranno garantiti servizi interni per le attività di didattica e di ricerca ove richiesti.	- Identificazione operatore - bando di gara	Luglio 2018 Ottobre 2018	15	1	4,80
ASIT_3	ARU	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Attivazione completa del gestionale di Ateneo CSA e migrazione di tutto lo storico nel nuovo gestionale a partire dal 1980.	Completamento delle attività entro i termini prefissati	Dicembre 2018	15	1	5,40
ASIT_4		Miglioramento del benessere organizzativo.	Fornire al personale dipendente strumenti digitalizzati per la gestione delle richieste che riguardano la prestazione lavorativa e gli eventi di carriera e attivare canali di comunicazione esclusivamente telematici con le strutture	Numero di processi reingegnerizzati e digitalizzati	Revisione di almeno tre processi	10	1	4,00
ASIT_5		Miglioramento del benessere organizzativo.	Aumentare la fruibilità esterna ed in mobilità degli applicativi gestionali, rafforzando nel contempo la sicurezza informatica e difesa perimetrale, tramite l'acquisto, l'installazione, la configurazione e messa a regime di appliance hardware e software dedicate	Numero di nuove appliance installate di classe enterprise	Una nuova appliance di tipologia Waf (Web application firewall)	10	1	4,00
ASIT_6	ARRI - CAB	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Progettazione e messa in opera di un servizio di supporto alla gestione dei dati usati per la ricerca allo scopo di consentire di rispondere alla richiesta della Commissione Europea per le ricerche finanziate con fondi pubblici ("Open Access by-default")	Infrastruttura tecnologica: - Esecuzione studio di fattibilità e analisi dei requisiti (Si/No) - Implementazione prototipo di Research Data Repository (Si/No) - Test prototipo (numero dataset inseriti) - Attivazione servizio (Si/No) Servizio di supporto ai ricercatori: - Analisi preliminare dei requisiti e studio di fattibilità (Si/No) - Indagine casi studio con interviste ai ricercatori (Numero focus Group con ricercatori) - N. ricercatori supportati - Questionario generale: % risposte pervenute dai ricercatori Unipd confronto con risposte UniMi - Attivazione servizio (Si/No)	Raggiungimento dell'obiettivo nei tempi prefissati dal cronoprogramma ovvero: A) infrastruttura tecnologica: test pilota entro dicembre 2018 B) Servizio di supporto ai ricercatori: fase test sportello unico e comunicazione/documentazione entro dicembre 2018	10	1	4,00
ASIT_7	AFIP	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Help Desk - adeguamento dell'HD ai settori organizzativi e implementazione di nuove funzionalità per la condivisione dei ticket	Adeguamento del sistema di Help Desk	entro dicembre 2018	10	1	4,00

## ASIT - Area Servizi informatici e telematici

ASIT_8	AGL	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Adozione del voto elettronico in Ateneo e avvio della procedura a seguito dell'acquisizione del sistema Helios Voting	Elezioni svolte entro giugno 2018	Elezioni studenti con voto elettronico giugno 2018	5	3	2,40
ASIT_9		Anticorruzione e Trasparenza	Informatizzazione dei flussi informativi (Elaborazione di modelli di flusso informativo per la pubblicazione dei dati)	N. flussi analizzati	Analisi di almeno 2 flussi	5	1	2,10
ASIT_10		Anticorruzione e Trasparenza	Implementazione procedura on-line di Whistleblowing	Implementazione prototipo ed Esecuzione test Attivazione servizio	entro Maggio entro Luglio	5	1	2,10

**AES - Area Edilizia e sicurezza**

Codice obiettivo	Cond iviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)	Risultato Finale
AES_1		Gestione del patrimonio edile	Campus Scienze Sociali ed Economiche presso ex Caserma Piave	Pubblicazione bando concorso di progettazione Affidamento Progetto	giugno 2018 primo semestre 2019	20	3	9,60
AES_2		Gestione del patrimonio edile	Palazzo Cavalli: realizzazione interventi per il museo della Natura e dell'Uomo	Affidamento progetto ristrutturazione e di allestimento	primo semestre 2019	15	3	6,00
AES_3		Gestione del patrimonio edile	Interventi di ristrutturazione e di riorganizzazione degli spazi propedeutici alla realizzazione di interventi di rilevanza strategica	1) Orto Botanico, giardino della biodiversità: progettazione della riorganizzazione spazi nuove serre per realizzazione caffetteria e relativi spazi accessori 2) Orto Botanico, edifici storici: progettazione per la ristrutturazione spazi interni per la realizzazione Spezieria, biblioteca Pinali Antica e spazi espositivi 3) Stabulario Barrierato di via Orus: affidamento lavori	dicembre 2018	15	3	6,00
AES_4		Edilizia sostenibile e sicura	Attività finalizzate all'ottenimento di Certificati Prevenzione Incendi (CPI)	1) numero di CPI da conseguire 2) numero progetti esecutivi degli interventi necessari per l'ottenimento del CPI da appaltare 3) rinnovo CPI	1) due 2) soglia 4, target 8 3) soglia 4, target 8	10	1	4,00
AES_5		Gestione del patrimonio edile; Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni; Edilizia sostenibile e sicura.	Miglioramento delle attività manutentive. L'obiettivo si prefigge di migliorare la conduzione della manutenzione degli edifici di Ateneo prevedendo: 1) la riorganizzazione delle attività manutentive e la definizione puntuale delle competenze degli uffici dell'amministrazione centrale e delle strutture periferiche (dipartimenti, poli e centri); 2) svolgimento di attività di audit e consulenza sull'attività manutentiva di competenza delle strutture periferiche; 3) Espletamento delle procedure per l'attivazione degli Accordi Quadro relativi alla manutenzione a vantaggio dell'Ateneo (uffici amministrazione centrale e strutture periferiche)	1) Rilascio di nuova versione delle linee guida per la gestione delle attività manutentive 2) Rilascio modelli standard di documentazione di gara 3) Procedure quadro attivate	1) dicembre 2018  2) due modelli standard 3) soglia due contratti quadro attivati; target quattro contratti quadro attivati	10	1	4,00

**AES - Area Edilizia e sicurezza**

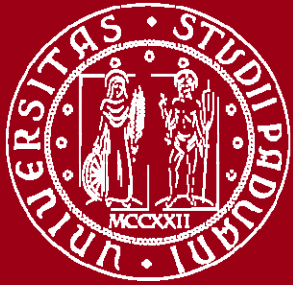
AES_6		Edilizia sostenibile e sicura	Riduzione dei consumi energetici	<p>1) Sostituzione caldaie esistenti con modelli ad alto rendimento</p> <p>2) Sostituzione lampade con modelli ad alta efficienza</p> <p>3) realizzazione rete controllo generatori termici centrali Nord Piovego e Agripolis</p>	<p>1) almeno tre</p> <p>2) soglia 1000 lampade entro dicembre 2018; target 2000 lampade entro dicembre 2018</p> <p>3) novembre 2018</p>	10	3	4,20
AES_7		Edilizia sostenibile e sicura	<p>Implementazione SGS – Sistema di gestione sicurezza</p> <p>1) Implementazione del processo per l'attuazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL): evidenza di alcune procedure considerate trasversali ad alcuni processi dell'Organizzazione universitaria.</p> <p>2) Progettazione della formazione on line in materia di sicurezza</p> <p>3) Applicativo di Ateneo per l'informatizzazione della Scheda di rischio</p>	<p>1) Rilevazione dalla repertoriatura o protocollazione dei documenti</p> <p>2) Inizio erogazione formazione specifica "rischio basso" in modalità e-learning</p> <p>3) Completamento dell'applicativo e conseguente comunicazione alle strutture di Ateneo.</p>	Dicembre 2018	10	3	3,20
AES_8		Edilizia sostenibile e sicura	<p>Conformità degli edifici alla normativa sismica</p> <p>Verifica della vulnerabilità sismica</p>	Numero edifici con Verifica Sismica di Livello 2	soglia 6; target 9	5	1	2,00
AES_9		<p>Gestione del patrimonio edile;</p> <p>Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni;</p> <p>Edilizia sostenibile e sicura.</p>	Miglioramento della sicurezza, accessibilità ed utilizzabilità delle aule didattiche di ateneo	<p>1) Redazione di un manuale operativo per la verifica dello stato delle aule didattiche</p> <p>2) Predisposizione piano di intervento per le aule didattiche</p>	Dicembre 2018	5	1	1,60

**APAL - Area Patrimonio, approvvigionamenti e logistica**

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)	Risultato Finale
APAL_1		Miglioramento dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni Equilibrio economico finanziario	Riorganizzazione logistica dell'Ateneo: - Piano di riordino e razionalizzazione locazioni passive - Informatizzazione delle informazioni afferenti il patrimonio immobiliare dell'Ateneo, mediante specifici sistemi software e utilizzo di sistemi BIM - Individuazione nuovi spazi da destinare ad Aule Studio - Riassetto logistico Amministrazione Centrale	1) Presentazione del piano di riordino e razionalizzazione delle locazioni passive 2) aggiornamento grafico e documentale, analisi piattaforme 3) sottoscrizione nuovi contratti per la concessione e gestione degli spazi da destinare a nuove aule studio 4) accordo con Provincia di Padova	1) dicembre 2018 2) dicembre 2018 3) settembre 2018 4) giugno 2018	25	2	10,00
APAL_2	AES	Equilibrio Economico e finanziario / Miglioramento dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	SISTEMA DI PROCUREMENT DIGITALE Miglioramento del ciclo degli Approvvigionamenti Efficientamento delle procedure di acquisto mediante l'espletamento delle seguenti attività, finalizzate ad una maggior aggregazione della spesa, alla dematerializzazione di tutte le procedure ed all'utilizzo di nuovi strumenti di negoziazione quali il Sistema dinamico di Acquisto: 1) Sviluppo e attivazione del portale appalti per la gestione di gare dematerializzate 2) Attivazione di appalti specifici nell'ambito dei sistemi dinamici di acquisto (SDAPA) di Consip 3) Promozione delle politiche del Piano GPP negli appalti 4) Elaborazione Service Level Agreements e Realizzazione Carta dei Servizi	1) Numero di procedure di appalto gestite con il nuovo sistema 2) Numero di procedure di appalto gestite con il sistema dinamico CONSIP 3) Numero acquisti "verdi" standard GPP 4) Predisposizione carta dei servizi	1) 2 procedure 2) 2 procedure 3) determinazione valore baseline 4) 31 dicembre 2018	20	2	10,00
APAL_3	AES - ADISS	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita / Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti / Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Studio e individuazione di soluzioni logistiche adeguate per il fabbisogno di aule di Ateneo con particolare riferimento a: 1) Nord/Sud Piovego 2) Area Maldura, Beato Pellegrino e via Campagnola	1) collaborazione con i dipartimenti interessati per analisi del fabbisogno e la realizzazione delle attività di supporto contrattuale 2) Trasmissione dell'analisi del rischio agli enti competenti per la relativa approvazione	1) luglio 2018 2) dicembre 2018	20	3	6,40
APAL_4	ARU - ASIT - CAB	Equilibrio economico finanziario	Realizzazione piano degli acquisti anno 2018 (Tabella 2 CdA 20/12/2017)	Numero affidamenti sopra il milione di euro	3	15	2	6,00
APAL_5	Dipartimenti interessati alla riassegnazione e degli spazi - AAGL	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Riassegnazione degli spazi assegnati ai Poli. Per la riassegnazione degli spazi assegnati ai Poli Multifunzionali di Ateneo dismessi si prevede di effettuare alcune specifiche attività quali sotto processi per il raggiungimento dell'obiettivo: - Definizione dei criteri per l'individuazione delle strutture alle quali assegnare gli spazi dismessi - Definizione con le strutture interessate della riassegnazione degli spazi - Elaborazioni di specifici documenti grafici atti a definire l'ambito di assegnazione degli spazi alle strutture coinvolte .	Tempistica di realizzazione delle attività dell'obiettivo, misurata come segue: Approvazione con decreto del MR di riassegnazione degli spazi	Realizzazione delle attività entro il 31 maggio 2018	10	1	4,00
APAL_6		Anticorruzione e Trasparenza	Redazione regolamento in materia di acquisizione di lavori, beni e servizi	Predisposizione regolamento	dicembre 2018	10	1	3,80

CAB - Centro Bibliotecario di Ateneo

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)	Risultato Finale
CAB_1		Impegno pubblico e Valorizzazione del patrimonio culturale	Apertura al pubblico di Palazzo Cavalli e realizzazione di una serie di incontri culturali e di alcune mostre	Obiettivo di performance	N. Visitatori 2018 N giorni di apertura effettiva N. Eventi organizzati N. articoli pubblicati sulla stampa locale Risultati indagine soddisfazione	2000 visitatori 100 giorni di apertura 10 eventi organizzati 5 articoli pubblicati	20	1	10,00
CAB_2	ARRI - ASIT	Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	Progettazione e messa in opera di un servizio di supporto alla gestione dei dati usati per la ricerca allo scopo di consentire di rispondere alla richiesta della Commissione Europea per le ricerche finanziate con fondi pubblici ("Open Access by-default")	Obiettivo di sostenibilità	A) Infrastruttura tecnologica: - Esecuzione studio di fattibilità e analisi dei requisiti (Si/No) - Implementazione prototipo di Research Data Repository (Si/No) - Test prototipo (numero dataset inseriti) - Attivazione servizio (Si/No) B) Servizio di supporto ai ricercatori: - Analisi preliminare dei requisiti e studio di fattibilità (Si/No) - Indagine casi studio con interviste ai ricercatori (Numero focus Group con ricercatori) - N. ricercatori supportati - Questionario generale: % risposte pervenute dai ricercatori Unipd confronto con risposte UniMi - Attivazione servizio (Si/No)	Raggiungimento dell'obiettivo nei tempi prefissati dal cronoprogramma ovvero: A) infrastruttura tecnologica: test pilota entro dicembre 2018 B) Servizio di supporto ai ricercatori: fase test sportello unico e comunicazione/documentazione entro dicembre 2018	20	2	8,00
CAB_3		Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici.	Elaborazione ed implementazione, almeno parziale, di un modello organizzativo condiviso per il SBA	Obiettivo di performance	Avvio nuova organizzazione CAB	Settembre 2018	20	2	10,00
CAB_4		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Open Access - applicazione del regolamento sull'accesso aperto di ateneo con particolare riferimento al numero di articoli inseriti nella piattaforma e analizzati per la validazione ai fini dell'open access	Obiettivo di sostenibilità	n. articoli analizzati	100% articoli inseriti in IRIS/ARCA nel 2018	15	3	6,00
CAB_5		Catalogazione del patrimonio culturale	Catalogare e organizzare sistematicamente le schede catalografiche dei beni museali nella nuova piattaforma unica SigecWeb adottata dal CAM a fine 2017 provvedendo anche all'importazione delle schede implementate nei software precedentemente utilizzati	Obiettivo di performance	Fasi del progetto: - formazione del personale - catalogazione corrente - scarico del materiale nella piattaforma unica del materiale catalogato in precedenza su diversi supporti	Fasi realizzate 100%	10	2	4,00
CAB_6	ADISS	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Rianalizzare, ed eventualmente riprogettare, i servizi dedicati agli studenti insieme agli studenti, sfruttandone la creatività attraverso le tecniche del cosiddetto design partecipativo o di co-creazione di servizi partendo dal punto di vista dell'utente: mappare in modo orizzontale e sistematico i percorsi che lo studente compie per raggiungere il proprio obiettivo	Obiettivo di sostenibilità	Realizzazione dell'indagine su due processi che saranno individuati mediante un'analisi di contesto che verrà curata a partire da settembre 2018 (fase 1) per poi passare ad una formazione mirata (fase 2), assegnando un budget specifico per arrivare nel corso del 2019 alla ridefinizione dei processi individuati.	almeno 2 processi: - digitalizzazione dei verbali di laurea - digitalizzazione dei processi di immatricolazione	10	3	3,00
CAB_7		Rendere i musei luoghi condivisi del sapere	Realizzazione della Mostra "Il giardino segreto / la biblioteca del Prefetto dell'antico Orto Botanico Giovanni Marsili" e della sua versione virtuale	Obiettivo di performance	N. Visitatori Virtuali N. Visitatori mostra	Visitatori Virtuali un centinaio al mese Visitatori reali 50 persone al giorno	5	1	2,00



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

AMMINISTRAZIONE CENTRALE  
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE  
*Ufficio Controllo di gestione*

**Allegato 2c**  
***Comportamenti organizzativi***  
***Risultati 2018***

## CRITERI DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AMBITO	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO e MANAGERIALE	Misura per valutazioni DG
<b>Clima organizzativo interno e leadership</b>	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	Coefficiente di variazione Area $[X_i/X_{max} \cdot 10]$
	Empowerment: creazione di un ambiente di lavoro stimolante attraverso un'organizzazione del lavoro volta a favorire l'integrazione, il team working, l'orientamento al cambiamento e la partecipazione dei collaboratori ai lavori di gruppo/progetto.	media Valutazioni indagine clima Area $[X'/5 \cdot 10]$
	Decisionalità: prendere razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli e opportunità ed accertando i margini di incertezza connessi con l'assenza di informazioni esaustive.	Valutazione DG
<b>Time management</b>	Capacità di pianificare e monitorare l'avanzamento delle attività e degli obiettivi: rispetto delle scadenze e di altri impegni anche verso utenti interni.	Valutazione DG
	Gestione degli imprevisti: porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto tramite una visione sistemica nella gestione dei rischi e nella valutazione delle priorità.	Valutazione DG
<b>Assertività e autorevolezza</b>	Proattività: assunzione di atteggiamenti positivi e sicuri che inducono stimoli al raggiungimento dei risultati e collaborazione nelle attività.	Questionario indagine clima. Dirigente
	Interpretazione del proprio ruolo: interpretare pienamente il proprio ruolo dirigenziale secondo le aspettative della direzione e del rettorato e in una visione d'insieme.	Valutazione DG
<b>Promozione del cambiamento ed interfunzionalità</b>	Impegno in iniziative innovative: efficacia nell'influenzare il cambiamento e l'innovazione, stimolando il miglioramento continuo dei processi in relazione agli obiettivi strategici.	Valutazione DG
	Propensione all'integrazione operativa e alla collaborazione con altri ruoli e/o strutture, o altri enti, per realizzare progetti d'impatto favorendo così la soluzione di problematiche complesse e la semplificazione dei processi.	Valutazione DG
<b>Relazioni e comunicazione</b>	Gestione dell'informazione: regolare e sistematica trasmissione delle informazioni e dei contributi che facilitano il risultato dei collaboratori, di altri colleghi, o altri organismi.	Valutazione DG
	Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione per creare nuove opportunità per l'ateneo.	Valutazione DG
	Relazionarsi in modo sintonico e costruttivo con i colleghi e in genere con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso.	Valutazione DG
	Capacità di comunicare: adattare il proprio sistema di comunicazione e le modalità espressive, verbali e non verbali, al contesto, verificando altresì la correttezza e l'efficacia dei messaggi.	Valutazione DG

La Valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata secondo quanto previsto dal SMVP:

- Autovalutazione del dirigente. → Peso 10%
- Valutazione fra pari (comportamenti 2,3,4,5) → peso 10%
- Valutazione del Direttore Generale → peso 80%



