

# Relazione Unica di Ateneo 2016

Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di  
formazione, di trasferimento tecnologico e sulla  
Performance

*Applicazione del Decreto Legislativo n.150/2009  
“Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n.15, in materia di  
ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e  
trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*

**Direzione Generale  
Area Finanza, Programmazione e Controllo  
Servizio Programmazione e Controllo di Gestione**

## Sommario

<b>1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE</b>	<b>5</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI</b>	<b>6</b>
2.1. Missione, Visione e valori	6
2.2. Il contesto di riferimento	7
2.2.1. Le risorse finanziarie e i punti organico	7
2.2.2. La didattica	8
2.2.3. La ricerca	9
2.2.4. Sistemi gestionali e amministrativi	10
2.2.5. Indagine sul benessere organizzativo	11
2.3. Le persone e l'organizzazione	13
2.3.1. Le persone	13
2.3.2. Informazioni sull'organizzazione	14
2.4. Rapporto con gli stakeholder – Carte dei servizi e indagini di customer satisfaction	18
<b>3. LE ATTIVITÀ DI DIDATTICA</b>	<b>20</b>
3.1. L'offerta didattica dei corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico a.a. 2015/2016	20
3.2. Gli immatricolati UNIPD	20
3.3. I Corsi di laurea	21
3.4. Scuola Galileiana di Studi Superiori	22
3.5. La valutazione della didattica da parte degli studenti	22
3.5.1. Modalità di rilevazione dell'opinione degli studenti sulle attività didattiche	22
3.5.2. Principali caratteristiche metodologiche dell'indagine online	24
3.5.3. Fasi della rilevazione	24
3.5.4. Strumenti di rilevazione	25
3.5.5. Risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti	25
3.6. Offerta formativa Post Lauream	29
3.6.1. Dottorati di ricerca	29
3.6.2. Master universitari, Corsi di Perfezionamento e Alta Formazione, Scuole di Specializzazione; Esami di stato	32
3.7. I principali servizi per gli studenti	35
3.7.1. Supporto al diritto allo Studio e tutorato	35
3.7.2. Corsi estivi a Bressanone (luglio – agosto 2016)	38
3.8. Tutorato e Supporto allo studio	39
3.8.1. Tutorato informativo e didattico	39
3.8.2. Progetti sperimentali e di supporto agli studenti finalizzati al miglioramento della didattica	40

<b>3.9.</b>	<b>Supporto alle attività di orientamento in ingresso</b>	<b>41</b>
<b>3.10.</b>	<b>Servizi di supporto per stage e placement</b>	<b>43</b>
3.10.1.	Stage e tirocini in Italia e all'estero	44
3.10.2.	Job Placement	45
<b>3.11.</b>	<b>Servizi per studenti in mobilità internazionale</b>	<b>47</b>
<b>3.12.</b>	<b>Supporto per studenti con disabilità e dislessia</b>	<b>49</b>
<b>4.</b>	<b>LE ATTIVITÀ DI RICERCA</b>	<b>57</b>
<b>4.1.</b>	<b>Ricerca finanziata dal Bilancio Universitario</b>	<b>57</b>
4.1.1.	Criteri di ripartizione dei fondi per la ricerca per i Dipartimenti (BIRD)	58
4.1.2.	Progetto Starting Grants Fondazione Cariparo	59
<b>4.2.</b>	<b>Ricerca finanziata dal MIUR</b>	<b>61</b>
4.2.1.	PRIN (Bando 2015)	61
4.2.2.	Cluster tecnologici nazionali	62
<b>4.3.</b>	<b>Ricerca finanziata da altri enti nazionali</b>	<b>63</b>
4.3.1.	Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR)	64
4.3.2.	Reti Innovative Regionali (RIR)	64
4.3.3.	Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR)	65
4.3.4.	Ricerca Finalizzata in materia di Medicina e Sanità	66
4.3.5.	Cooperazione Territoriale Europea (CTE)	67
<b>4.4.</b>	<b>Ricerca finanziata da Enti Internazionali</b>	<b>67</b>
4.4.1.	Finanziamenti 2016 da fonti internazionali	68
4.4.2.	Progetti del Ministero Affari Esteri per la mobilità dei ricercatori	69
4.4.3.	Partecipazione alla KIC Raw Materials	69
4.4.4.	Informazione e formazione su Horizon 2020	69
4.4.5.	Call #Talents@UNIPD 2016	70
4.4.6.	Programma Piscopia	71
4.4.7.	Marie Skłodowska Curie@uniPD	71
<b>4.5.</b>	<b>Trasferimento tecnologico</b>	<b>72</b>
4.5.1.	Gestione della proprietà intellettuale (brevetti e marchi)	72
4.5.2.	Spin-off universitari	72
4.5.3.	Supporto al trasferimento di tecnologia e marketing della ricerca universitaria	72
4.5.4.	Premio "Start Cup Veneto 2016"	73
4.5.5.	Incubatore universitario d'impresa "Start Cube"	73
4.5.6.	Eventi	73
<b>4.6.</b>	<b>Valutazione della ricerca</b>	<b>74</b>
<b>5.</b>	<b>LE ATTIVITÀ DI TERZA MISSIONE – PUBLIC ENGAGEMENT, SERVIZI ED EVENTI PER LA CITTADINANZA ED IL TERRITORIO</b>	<b>78</b>
<b>5.1.</b>	<b>Il Sistema Bibliotecario di Ateneo</b>	<b>78</b>
<b>5.2.</b>	<b>La comunicazione</b>	<b>80</b>
5.2.1.	I principali eventi di divulgazione	80
5.2.2.	Altre iniziative: wellness, sport e benessere	81

<b>6.</b>	<b><i>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE: OBIETTIVI, RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI</i></b>	<b>82</b>
6.1.	Le Azioni Strategiche 2016	82
6.2.	Obiettivi relativi alla Programmazione Triennale MIUR	89
6.3.	Obiettivi legati alla Trasparenza e alla Prevenzione della Corruzione - anno 2016	91
6.4.	<b>Obiettivi delle Strutture: Dipartimenti, Centri, Poli</b>	<b>93</b>
6.4.1.	Obiettivi e risultati dei Dipartimenti	93
6.4.2.	Obiettivi e risultati dei Centri	96
6.4.3.	Obiettivi e risultati dei Poli	97
6.5.	<b>Obiettivi individuali (Direttore Generale, Dirigenti, personale tecnico-amministrativo)</b>	<b>98</b>
6.5.1.	Direttore Generale e Dirigenti	99
6.5.2.	Personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo	102
6.5.3.	Collegamento obiettivi-allocazione delle risorse	104
<b>7.</b>	<b><i>RISORSE, EFFICIENZA, ECONOMICITÀ</i></b>	<b>106</b>
7.1.	Risultati di bilancio	106
7.2.	Gli indicatori MIUR (Decreto 49/2012)	110
7.3.	<b>Altri indicatori: i costi unitari secondo il modello Good Practice e la composizione dei costi per il personale</b>	<b>112</b>
7.3.1.	I costi unitari, anni 2015 e 2016	112
7.3.2.	Il costo del personale: costi medi (2016) e incidenza per attività' (2015)	113
<b>8.</b>	<b><i>PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE</i></b>	<b>115</b>
<b>9.</b>	<b><i>IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</i></b>	<b>119</b>
9.1.	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	119
9.2.	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	120

Sono inoltre previsti tre allegati: ***Allegato 1 – Indagine sul Benessere Organizzativo, Allegato 2 – Il Progetto Good Practice, Allegato 3 – Risultati degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, anno 2016.***

## 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La Relazione Unica di Ateneo 2016 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.

Scopo della presente Relazione è fornire uno strumento conoscitivo 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.

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.

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.

I più recenti interventi in tema di pianificazione integrata della performance e di trasparenza dell'azione amministrativa completano il quadro di riferimento all'interno del quale la Relazione Unica illustra, in un'ottica il più esaustiva possibile, le attività complessive svolte nel 2016.

La Relazione è stata supervisionata dalla Direzione Generale e curata dall'Area Finanza, Programmazione e Controllo – Servizio Programmazione e Controllo di Gestione, con la collaborazione dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti, dell'Area Ricerca, dell'Area Affari Generali e Comunicazione e del Centro di Ateneo per le Biblioteche.

La Relazione è resa disponibile, insieme agli altri documenti relativi alla Performance adottati dall'Ateneo (i Piani della performance, i Programmi per la Trasparenza e l'Integrità, il Piano di prevenzione della corruzione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance) anche all'indirizzo <http://www.unipd.it/trasparenza> della sezione Amministrazione Trasparente.

## 2. 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.

### 2.1. Missione, Visione e valori

#### *Missione e Visione*

L'Università di Padova intende valorizzare la sua tradizione, lunga otto secoli, di **elevata qualità** nella formazione e nella ricerca, a livello nazionale e internazionale.

L'Università di Padova si propone di rafforzare la propria **identità** e la **reputazione** di grande e qualificata Università generalista, all'interno della quale si sviluppano ricerca e didattica in una visione multidisciplinare e interdisciplinare.

L'Università di Padova, come comunità di docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti di ricerca, studenti e personale tecnico-amministrativo intende perseguire programmi d'innovazione e di miglioramento continuo nell'ambiente in cui è collocata ed opera, assumendosi la responsabilità di fornire **valore e conoscenza al territorio**.

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

- Sostenere piena libertà di ricerca e d'insegnamento.
- Riconoscere pari dignità alle varie aree disciplinari, assicurando ad esse le opportunità di sviluppo nel rispetto del principio della valorizzazione della qualità nella ricerca e nella didattica.
- Garantire una cultura libera da ogni forma di discriminazione sulle basi di razza, disabilità, genere, età, religione o orientamento sessuale.
- Assicurare processi decisionali partecipati e condivisi.
- Avere un'apertura universale e rispettare le diversità delle idee e delle visioni del mondo.
- Promuovere la cultura, i valori della parità e la responsabilità sociale.
- Nella sua aspirazione di universalità l'Ateneo dà forte attenzione alla concretezza dei propri programmi, alla sostenibilità del suo sviluppo, condizioni necessarie per valorizzare il proprio motto

***"Universa Universis Patavina Libertas"***.

## 2.2. 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 2016, influenzando molte attività e processi relativi alle missioni istituzionali (didattica, ricerca, terza missione) e alla gestione.

Si evidenziano i principali ambiti, con un riferimento alle disposizioni normative e al contesto strutturale e organizzativo dell'Ateneo, che fanno emergere simultaneamente vincoli e opportunità nel governo della performance.

### 2.2.1. Le risorse finanziarie e i punti organico

• **Fondo di Finanziamento Ordinario:** sono confermati per il 2016 i criteri di riparto ministeriali applicati negli anni passati, caratterizzati da una progressiva riduzione delle assegnazioni su base storica e l'introduzione di logiche di distribuzione legate a criteri di premialità e ai costi effettivamente sostenuti. Infatti se nel 2015 per l'assegnazione FFO il criterio del costo standard pesava per il 25% sulla determinazione della quota base, nel 2016 tale percentuale aumenta al 28%, ed è destinata a crescere sempre più nei prossimi anni fino ad arrivare all'attribuzione della quota base solo in funzione del costo standard, azzerando di fatto le assegnazioni su base storica (che attualmente determinano il restante 72% della quota base). Sulla base del modello definito dal Decreto Interministeriale 893/2004 il costo standard dell'Ateneo di Padova è pari a 6.680 euro, leggermente più elevato del costo standard nazionale (6.604 euro). In tabella 1 sono evidenziate le assegnazioni FFO dell'Ateneo attribuite nel 2016 con il Decreto Ministeriale 552/2016 e l'incidenza percentuale dell'assegnazione di Padova rispetto allo stanziamento nazionale.

Tabella 2.1 – Composizione dell'assegnazione del FFO 2016 (Università Statali DM 552/2016) a livello nazionale e per l'Ateneo di Padova, con relativa incidenza sul totale

INTERVENTI FONDO FINANZIAMENTO ORDINARIO	Stanziamenti nazionali	Stanziamenti Padova	Incidenza % Padova su stanziamento nazionale
Interventi quota Base 2016 (art. 2)	4.651.699.449	190.614.750	4,10%
Quota Premiale 2016 (art 3)	1.416.500.000	71.289.959	5,03%
VQR	920.725.000	45.175.131	4,91%
Politiche reclutamento	283.300.000	16.196.832	5,72%
Didattica – Internazionalizzazione	99.155.000	4.760.107	4,80%
Didattica - iscritti regolari con almeno 20 CFU	113.320.000	5.157.889	4,55%
Quota Perequativa 2016 (art. 3)	195.000.000	4.387.848	2,25%
Art. 10 lettere a,b,c,d - Piani Straordinari di reclutamento (Il fascia, Piano Natta e RTDB)	229.784.716	10.686.225	4,65%
Assegnazioni art. 10 lettera e	251.137.762	10.939.483	4,36%
Fondo per il sostegno giovani	59.200.000	2.810.449	4,55%
Borse post-lauream (Dottorati e Assegni di Ricerca)	135.435.762	6.166.797	4,60%
Quota "Programmazione triennale"	56.500.000	1.962.237	4,59%
Altre assegnazioni	15.000.000	483.097	2,70%
<b>Totale complessivo</b>	<b>6.759.121.927</b>	<b>288.401.362</b>	<b>4,27%</b>

Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati MIUR

Con riferimento all'Ateneo di Padova, l'assegnazione della quota base si riduce di circa 8 milioni di euro rispetto al 2015 (dai 198,5 milioni di euro del 2015 ai 190,6 del 2016), anche per effetto di una riduzione dello stanziamento a livello nazionale, mentre si incrementa la quota premiale (che passa da 70,7 milioni di euro ai 71,3 milioni del 2016), ugualmente in conseguenza dell'incremento dello stanziamento a livello nazionale.

La quota premiale, ripartita secondo 4 indicatori di qualità (due usati per la determinazione della "quota ricerca", basati sulle politiche di reclutamento e sui risultati della VQR 2011-2014; due per la "quota didattica", legati

all'internazionalizzazione e alla regolarità degli studenti) non vede cambiare la percentuale di peso di ciascuno: la quota della ricerca resta infatti pari all'85% e il peso della didattica resta al 15%.

- **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". Nel 2016 aumenta al 60% il turnover a livello di sistema universitario disponibile per le assunzioni di personale (corrispondente ad una spesa pari al 60% di quella relativa al personale cessato nel 2015). Padova è risultata assegnataria di una quota superiore al 60% (85,77%) del proprio turnover a motivo dei positivi risultati ottenuti con riferimento agli indicatori economico-finanziari stabiliti dal MIUR. Il contingente di punti organico attribuito con Decreto del MIUR, tenuto conto di quanto previsto dall'articolo 7 del D.Lgs. 29 marzo 2012, n. 49, è incrementato rispetto al 2015, passando dai 43,23 punti del 2015 ai 54,51 punti del 2016.

Un'importante novità riguarda la disciplina delle assunzioni di ricercatori a tempo determinato di tipo A: a decorrere dall'anno 2016 alle sole università che riportano un valore dell'indicatore delle spese di personale inferiore all'80%, è consentito procedere alle assunzioni di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a), della Legge 30 dicembre 2010, n. 240, senza che a queste siano applicate le limitazioni da turnover.

Tabella 2.2 : Assegnazione punti organico e copertura del turn – over, anni 2015 e 2016

Punti organico	2015		2016	
	Padova	A livello nazionale	Padova	A livello nazionale
Punti organico - Assegnazione totale	43,23	878,7	54,51	1.193,67
Cessazioni in termini di Punti Organico	71,25	1.757,5	63,55	1.989,45
<b>% Assegnazione rispetto alle cessazioni in PO</b>	<b>60,67%</b>	<b>50,00%</b>	<b>85,77%</b>	<b>60,00%</b>

Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati MIUR – Decreti Ministeriali relativi ai criteri e ai contingenti assunzionali delle Università statali per gli anni 2015 e 2016.

### 2.2.2. La didattica

Prosecuzione dell'attuazione del processo di **Autovalutazione, Valutazione e Accredimento (AVA)**: introdotto con il D.Lgs. 19/2012 e in parte disciplinato dal Decreto Ministeriale 47/2013, che ha definito gli indicatori e i parametri per la valutazione periodica delle attività formative e per la valutazione periodica della ricerca e delle attività di terza missione (brevetti, spin-off e altro). Dal 2015 è richiesta ai Nuclei di Valutazione anche una valutazione sulla gestione della performance negli Atenei, da includere nelle Relazioni Annuali in aggiunta ai consueti pareri espressi con riferimento all'assicurazione della qualità della didattica e dell'attività di ricerca. Con lo scopo di promuovere un approccio integrato al processo, ANVUR ha pubblicato le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" (Luglio 2015). Una parte importante del processo riguarda la **Programmazione delle visite agli atenei per l'accreditamento - Sistema AVA**, previste per il 2018: in base alle nuove *Linee-guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei Corsi di studio universitari*, è previsto che ANVUR proceda alle visite dei Dipartimenti universitari mediante incarico alle CEV (Commissioni di Esperti della Valutazione) nominate per l'accreditamento periodico degli Atenei. Il calendario predisposto prevede che Padova sia interessata nel corso del 2018, ma già a partire dal 2016 è in atto la preparazione alla visita: Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, in coordinamento con il Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione (PAQD), ha predisposto un piano di audizioni preliminari sui corsi di studio attivati che prevedono il coinvolgimento di docenti e studenti, in corso di svolgimento a partire da novembre 2016. Al momento della stesura della presente Relazione, il Nucleo di Valutazione ha predisposto i

primi rapporti di feedback presentati alla governance, ai Presidenti delle Scuole, ai Direttori di Dipartimento e a tutti gli attori istituzionali interessati.

### 2.2.3. La ricerca

• **Sintesi dei risultati della VQR 2011-2014.** A febbraio 2017 si è concluso il secondo esercizio di valutazione della qualità della ricerca (VQR) da parte dell'ANVUR, avviato a giugno 2015, con la presentazione dei risultati sulla produzione scientifica delle università italiane riferita al periodo 2011-2014. Il processo di valutazione è durato 18 mesi e ha coinvolto 450 esperti eccellenti italiani e stranieri e 14.000 revisori. Sono stati presentati oltre 118.000 lavori realizzati da circa 65.000 tra professori e ricercatori, appartenenti a 96 Università e altri enti di ricerca e consorzi interuniversitari, per un totale di 132 strutture.

Il rapporto finale ha evidenziato una profonda differenza rispetto alla prima valutazione, conclusa nel 2013, che aveva già offerto un'immagine della ricerca universitaria uscente da un ventennale periodo di assenza di sistemi di valutazione uniforme e caratterizzata da elevata eterogeneità tra gli Atenei. In base a questa seconda valutazione, le differenze tra gli Atenei sembrano essersi ridotte: è plausibile che da un lato la qualità media della ricerca nelle università si sia innalzata e dall'altro che gli esercizi di valutazione siano serviti a far convergere la ricerca stessa verso uno standard di qualità comune e più elevato. Il voto medio dei prodotti dei docenti e ricercatori reclutati o promossi dagli Atenei nel periodo 2011-2014 è stato superiore del 30% rispetto a quello della totalità dei docenti, a suggerimento che il sistema premiale fondato sulla VQR ha promosso comportamenti virtuosi nelle politiche di reclutamento e di promozione.

Padova ha ottenuto un risultato "eccellente" in 11 aree di ricerca rispetto alle 16 considerate nella valutazione (vedi tabella sottostante). La percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi è in media del 96,15%, superiore quelle media delle università. Per il dettaglio, di questi dati, si rinvia alla Parte Terza del rapporto ANVUR "*Analisi delle singole istituzioni*" al link <http://www.anvur.org/rapporto-2016/files/Universita/49.Padova.pdf> .

In sintesi l'Università di Padova è presente in tutte e 16 le aree scientifiche; per l'elaborazione dell'indicatore finale X (rapporto tra frazione di prodotti eccellenti "A" ed elevati "B") sono state prese in considerazione diverse variabili:

- i parametri  $v$  e  $n$ , che rappresentano rispettivamente la valutazione complessiva dei prodotti attesi nell'area e il numero di prodotti attesi;
- gli indicatori  $I$  e  $R$  che rappresentano il voto medio dei prodotti attesi dell'istituzione nell'area e il rapporto tra voto medio dell'istituzione nell'area e voto medio di area.

Nella tabella, le colonne "Pos. grad. compl." e "Pos. grad. classe" rappresentano rispettivamente la posizione dell'istituzione nella graduatoria complessiva di area delle università e la posizione nella graduatoria della classe dimensionale di appartenenza secondo l'indicatore  $R$ . La colonna "Classe dimensionale" indica la classe di appartenenza dell'istituzione (P=piccolo, M= medio, G=grande). Per questioni di privacy, la tabella non include le aree con meno di 5 prodotti attesi. La classe dimensionale è stata stabilita in base alla numerosità dei prodotti attesi, a sua volta proporzionale al numero di docenti strutturati per Area.

Padova si colloca tra i grandi Atenei in 11 aree, tra gli Atenei medi in altre 4 aree e tra gli Atenei piccoli nella sola area 8a . L'indicatore  $R$  è maggiore di 1 in tutte le aree, a significato del fatto che la valutazione media è sempre superiore alla media nazionale di area. L'indicatore  $X$  anch'esso sempre superiore a 1 mostra che la frazione di prodotti eccellenti ed elevati è sempre superiore alla media di area.

Tabella 2.3: Valutazione della produzione scientifica dell'Università degli Studi di Padova

Area	somma punteggi (v)	# prodotti attesi (n)	voto medio (l=v/n)	R	Pos. grad. compl.	# istituzioni compl.	Classe dimensionale	Pos. grad. classe	# istituzioni classe	% prodotti A+B	X
1 - Scienze matematiche e informatiche	147,6	230	0,64	1,06	21	59	G	2	7	67,39	1,11
2 - Scienze fisiche	180,55	210	0,86	1,1	11	55	G	1	9	87,14	1,1
3 - Scienze chimiche	177,8	217	0,82	1,09	17	56	G	3	7	89,4	1,13
4 - Scienze della Terra	74,6	95	0,79	1,25	5	43	G	2	9	81,05	1,28
5 - Scienze biologiche	245,6	322	0,76	1,17	14	62	G	2	10	80,43	1,21
6 - Scienze mediche	512,1	637	0,8	1,32	6	52	G	1	13	83,05	1,38
7 - Scienze agrarie e veterinarie	261	356	0,73	1,23	4	40	G	1	6	77,81	1,29
8a - Architettura	16,1	30	0,54	1,15	8	44	P	7	29	60	1,45
8b - Ingegneria civile	67,2	94	0,71	1,13	15	51	M	2	7	74,47	1,17
9 - Ingegneria industriale e dell'informazione	316,5	434	0,73	1,13	15	63	G	1	6	74,65	1,16
10 - Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	151,7	254	0,6	1,04	25	66	M	9	23	64,96	1,08
11a - Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche	128,3	213	0,6	1,09	22	74	G	3	6	62,44	1,12
11b - Scienze psicologiche	157,9	237	0,67	1,25	8	55	G	1	6	67,51	1,33
12 - Scienze giuridiche	122,6	238	0,52	1,04	33	82	M	12	24	50,42	1,08
13 - Scienze economiche e statistiche	148,6	215	0,69	1,5	5	82	M	1	33	68,37	1,55
14 - Scienze politiche e sociali	51	110	0,46	1,07	23	69	G	4	7	41,82	1,1

Fonte: Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014) Parte terza: Analisi delle singole istituzioni

## 2.2.4. Sistemi gestionali e amministrativi

- **Sistema di contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica e bilancio unico.** Nel corso del 2016 l'Ateneo ha approvato il primo Bilancio Unico di Ateneo di esercizio al 31/12/2015, ai sensi dell'art.5 della L. 240/2010, al termine di un iter lungo e complesso che ha richiesto un notevole impegno organizzativo. Le difficoltà riscontrate erano dovute principalmente alle operazioni di rettifica e assestamento dei fatti di gestione (rappresentati per la prima volta con criteri contabili di tipo civilistico) e alla complessità organizzativa dell'Ateneo. Il necessario coordinamento di decine di strutture con autonomia di gestione, ha di fatto causato lo slittamento dell'approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di esercizio 2015 a fine anno, con l'approvazione avvenuta nella seduta del 20 dicembre 2016. Nella stessa seduta l'Ateneo ha approvato anche il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019.

Il Bilancio Unico di Ateneo di esercizio al 31/12/2016 è stato invece approvato dal Consiglio di Amministrazione de 4 luglio 2017 e viene illustrato in dettaglio nella sezione "Risorse, efficienza ed economicità".

- **Il Sistema di help-desk:** Nel 2016 è stata avviata l'implementazione di un sistema online integrato di Help Desk per l'inoltro e la gestione delle richieste ("ticket"), finalizzato a rendere omogenei e monitorabili i flussi informativi tra Servizi dell'Amministrazione Centrale e strutture e a facilitare il rapporto tra operatori e clienti interni. Il sistema, realizzato a partire dal software open source OTRS e arricchito nella sua struttura di base per rispondere alle esigenze dell'Ateneo, consentirà anche la rilevazione della soddisfazione degli utenti interni mediante l'attivazione di una "survey continua" contestuale alla risoluzione delle richieste. A partire dal 2017, sulla base dei dati estratti saranno effettuabili analisi sui flussi di comunicazione e sul grado di interazione tra strutture e clienti interni e sarà anche possibile ottenere informazioni sul grado di soddisfazione degli utenti interni in ordine all'erogazione dei vari servizi.

- **La revisione del ciclo della performance.** A partire dalla fine del 2015, con particolare riferimento alla delibera 615/2015 del 21/12/2015, “*Linee strategiche in materia di organizzazione*”, l’Ateneo ha avviato una profonda revisione della gestione del ciclo della performance, del metodo di misurazione della performance individuale e degli strumenti adottati per la valutazione della performance organizzativa. In particolare è stato posto l’accento sulla necessità di attuare un maggior livello di integrazione tra obiettivi strategici e obiettivi individuali (declinati ad ogni livello: Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili dei Servizi e delle strutture, personale senza indennità di responsabilità) e sull’esigenza di ricorrere a metodi di misurazione più oggettivi, nonché più adatti a descrivere il collegamento tra il contributo individuale e la performance complessiva della struttura di riferimento. Nel corso del 2016 si è provveduto quindi a delineare una revisione delle modalità di assegnazione e misurazione degli obiettivi individuali, descritta nel documento “*Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione*” approvato dal Consiglio di Amministrazione il 15/11/2016.

I documenti di indirizzo strategico del 2015 e del 2016 puntano a identificare le modalità operative e strutturali più opportune per aumentare l’efficacia dell’intero processo di valutazione della performance individuale, sulla base dei principi di semplificazione, multidimensionalità della valutazione, selettività (si prevede l’individuazione di obiettivi operativi specifici solo in capo a Dirigenti e alle professionalità titolari di posizione organizzativa e/o indennità di responsabilità, lasciando la stessa individuazione opzionale per il rimanente personale tecnico-amministrativo). Un particolare accento è stato posto sull’importanza di attribuire a tutto il personale, a livello di valutazione individuale, il risultato della performance organizzativa, identificato dagli esiti delle rilevazioni di customer satisfaction articolate per struttura, servizi e macroattività.

Contestualmente, è stato dato anche un maggiore impulso all’integrazione strategica dell’Ateneo mediante il coinvolgimento delle strutture periferiche (Dipartimenti e Centri). A partire da dicembre 2016, infatti, le strutture autonome sono state invitate a comunicare le loro scelte in materia di obiettivi strategici per l’anno 2017, in risposta alla volontà espressa dalla governance di generare una maggiore coerenza tra obiettivi strategici dell’Ateneo, obiettivi dei Dipartimenti/Centri e obiettivi assegnati al personale.

Le innovazioni introdotte nel 2016 troveranno la loro prima applicazione con l’avvio del ciclo della performance per l’anno 2017. Per ulteriori dettagli, si rimanda al *Piano integrato della performance 2017-2019*, disponibile al link: <http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>.

### 2.2.5. Indagine sul benessere organizzativo

Nel corso del 2016 il Nucleo di Valutazione dell’Ateneo ha curato, in accordo con il Direttore Generale, l’indagine sul personale dipendente, volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale. Sebbene sia intervenuto il DPR 105/2016, che all’art. 8 comma 1 ha abrogato (mediante la soppressione del comma 5 dell’art. 14 del D.Lgs. 150/2009) l’obbligo di procedere alle indagini in capo agli OIV, il Nucleo di Valutazione dell’Ateneo di Padova ha ritenuto di mantenere l’utilizzo dello strumento e di realizzare la seconda edizione dell’indagine, dopo quella già effettuata per l’anno 2014.

Il Nucleo si è avvalso del modello di questionario messo a disposizione dall’ANAC, e l’ha somministrato nel mese di settembre 2016 a tutto il personale tecnico amministrativo di Ateneo in servizio alla data del 31/08/2016, per un totale di 2.278 persone.

Il tasso di risposta è stato del 64,3%, che rappresenta un dato molto positivo anche se in leggero calo rispetto alla precedente rilevazione (- 3,8%). Gli obiettivi dell’indagine si sono rivolti alla conoscenza dei seguenti aspetti, suddivisi in quattro specifiche sezioni del questionario:

1. le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, al fine di individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
2. il grado di condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;

3. la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico;

4. La valutazione di alcune iniziative dell'Ateneo per il 2015-2016 (di nuova introduzione).

Una quinta sezione è stata predisposta in collaborazione con il CUG - Comitato Unico di Garanzia per l'approfondimento di alcuni aspetti rientranti in un'indagine aggiuntiva relativa a mobbing, organismi di tutela e garanzia dell'Ateneo e strumenti di conciliazione vita-lavoro. I risultati non sono tuttavia inclusi nell'*Indagine sul personale dipendente Anno 2016*, predisposta dal Nucleo di valutazione dell'Ateneo.

In relazione ai risultati dell'edizione 2016, un primo aspetto degno di nota riguarda una generale tendenza al miglioramento su quasi tutti gli ambiti indagati. Infatti se si confrontano gli esiti con quelli della prima edizione del 2014, emerge che su 82 domande proposte e confrontabili tra le due edizioni, ben 65 restituiscono percentuali di risposte critiche inferiori. Nonostante questo miglioramento, rimangono ancora elevati i casi di criticità. I principali risultati delle quattro sezioni, suddivise a loro volta in specifici ambiti, possono essere così sintetizzati:

- la sezione 1 relativa all' "**Organizzazione e ambiente di lavoro**", e in particolare gli ambiti relativi all'equità nell'Ateneo (con riferimento a distribuzione delle responsabilità, assegnazione del carico di lavoro, rapporto tra impegno richiesto e retribuzione), alla carriera e allo sviluppo professionale (intesi come chiarezza del percorso di sviluppo professionale, possibilità che la carriera sia legata al merito e alla possibilità di sviluppare capacità e attitudini offerta dall'Ateneo) e al contesto del proprio lavoro (inteso come investimento in formazione da parte dell'Ateneo, definizione dei compiti e ruoli organizzativi, circolazione delle informazioni e azioni a sostegno della conciliazione dei tempi di vita e lavoro) fanno emergere criticità diffuse, come già accaduto nella prima edizione dell'indagine. In aggiunta, per l'ambito relativo al rapporto con i colleghi, l'insoddisfazione è legata alla sensazione che l'Ateneo non spinga a lavorare in gruppo e a collaborare. Gli ambiti in cui la valutazione è stata positiva riguardano invece l'ambiente di lavoro, le discriminazioni, il senso di appartenenza e l'immagine dell'Ateneo;
- la sezione 2 relativa al "**Grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione**" mostra una situazione di criticità diffusa negli ambiti relativi all'organizzazione e al funzionamento del sistema. Il quadro che emerge è quello di un Ateneo di cui si conoscono ancora poco le strategie, in cui permane scarsa la condivisione degli obiettivi e sono poco chiari i risultati ottenuti. La percezione è che non siano premiate le persone capaci e che ci sia poca fiducia sull'effettiva utilità dei risultati della valutazione e sull'equità del sistema di valutazione in generale, accompagnati dalla limitata consapevolezza del legame strategie-obiettivi-risultati;
- la sezione 3 relativa alla "**Valutazione del superiore gerarchico**" non evidenzia ambiti critici e registra miglioramenti rispetto agli esiti della prima edizione dell'indagine. Ci sono però ampi margini di miglioramento nella capacità di motivare il personale, nell'aiutare a capire come raggiungere gli obiettivi e nel gestire problemi, criticità e conflitti;
- la sezione 4 relativa alla "**Valutazione di alcune iniziative di Ateneo messe in atto nel 2015-2016**", novità per l'edizione 2016, non fa emergere particolari criticità se non la limitata fiducia nell'efficacia dell'iniziativa di Ateneo denominata "Rotazione breve" e la poca conoscenza, in particolare presso i dipartimenti e centri, dell'iniziativa di Ateneo "La segnalazione delle condotte illecite".

I risultati della rilevazione sono strumentali all'attuazione del ciclo della performance e le azioni di miglioramento nei vari ambiti raccomandate dal Nucleo di Valutazione dovranno essere attivate per assicurare elevati standard qualitativi nell'erogazione dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati della performance organizzativa ed individuale, secondo quanto previsto dall'art. 2 del Decreto 150/2009. A partire dal 2017, i risultati della futura edizione dell'indagine condotta dal Nucleo di Valutazione, riferiti alle Aree organizzative, saranno usati come fonte informativa di tipo quantitativo per la valutazione della performance individuale dei Dirigenti.

Per i risultati completi si rinvia alla relazione presentata il 30 novembre 2016 dal Nucleo di Valutazione, pubblicata nel sito di Ateneo alla pagina <http://www.unipd.it/nucleo/indagine-personale-dipendente> e riportata in Appendice alla presente Relazione (Allegato1).

## 2.3. Le persone e l'organizzazione

Di seguito è proposto un quadro sintetico dei dati e delle informazioni relative all'Ateneo di Padova, con particolare riferimento al personale, ai servizi resi e agli utenti serviti. Le informazioni riportate si riferiscono agli ultimi dati disponibili. Per ulteriori dati e informazioni sull'Ateneo e per quanto non riportato in questa breve sintesi, si rinvia alla sezione "Amministrazione Trasparente", al link <http://www.unipd.it/trasparenza>, e alla sezione "Università in cifre", al link <http://www.unipd.it/universita/universita-cifre>.

### 2.3.1. Le persone

Tabella 2.4 – Le persone dell'Ateneo nel triennio 2014-2016

PERSONALE DOCENTE	2014	2015	2016		
	N. totale	N. totale	N. totale	di cui donne	% donne
Professori Ordinari	489	496	485	99	20,41%
Professori Associati	709	876	887	301	33,93%
Ricercatori Universitari	816	600	541	254	46,95%
Ricercatori Universitari a t.det.	43	85	179	75	41,90%
Assistenti Universitari	1	0	0	0	
Personale docente (PO-PA-RU- RU a t. det.- Assistenti)	<b>2058</b>	<b>2057</b>	<b>2092</b>	<b>729</b>	34,85%
Docenti a contratto**	1.354	1.721	1.220	550	45,08%
Personale docente	<b>3.412</b>	<b>3.778</b>	<b>3.312</b>	<b>1.279</b>	<b>38,62%</b>
DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL	N. totale	N. totale	N. totale	di cui donne	% donne
Dirigenti (incluso DG e Dirigenti a tempo determinato)*	8	9	10	4	40,00%
PTA - cat. EP	125	128	124	76	61,29%
PTA - cat. D	833	850	848	509	60,02%
PTA - cat. C	954	968	972	613	63,07%
PTA - cat. B	169	172	166	90	54,22%
PTA - tempo indeterminato	2081	2118	2110	1288	61,04%
PTA - tempo determinato (incluso 1 unità di personale comandato)	138	148	148	93	62,84%
Personale tecnico-amministrativo (inclusi i tempi det.)	<b>2219</b>	<b>2266</b>	<b>2258</b>	<b>1381</b>	61,16%
CEL (inclusi i tempi determinati)	33	36	39	30	76,92%
Totale PTA, Dirigenti e CEL	<b>2.260</b>	<b>2.311</b>	<b>2.307</b>	<b>1.415</b>	<b>61,34%</b>
Totale Complessivo	<b>5.672</b>	<b>6.089</b>	<b>5.619</b>	<b>2.694</b>	<b>47,94%</b>
ALTRE PERSONE	N. totale	N. totale	N. totale	di cui donne	% donne
Assegnisti di ricerca	983	859	918	447	48,69%

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

\* Due Dirigenti sono in aspettativa al 31/12/2016

\*\* Per i docenti a contratto si fa riferimento al numero di persone (il numero dei contratto per l'a.a. 2015/2016 è invece stato pari a 1621)

Fonte: Servizi dell'Amministrazione Centrale

### 2.3.2. Informazioni sull'organizzazione

Per quanto riguarda l'organizzazione, nel 2016 l'Ateneo era articolato in:

- Amministrazione Centrale con 7 aree organizzative
- 32 Dipartimenti
- 8 Scuole
- 7 Poli multifunzionali (attivati)
- 16 Centri di Ateneo
- 28 Centri Interdipartimentali di Ricerca
- 2 Centri Interuniversitari
- Altre strutture: Scuola Galileiana e Azienda Agraria

L'Amministrazione Centrale dell'Università è ordinata alla realizzazione dei compiti dell'Ateneo nel suo complesso, sul piano della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa secondo gli obiettivi e i programmi definiti dagli organi di governo, nonché alla promozione e al sostegno dell'attività scientifica e didattica delle strutture. L'assetto al 31/12/2016 prevedeva la presenza del Direttore Generale, e di 7 Aree Dirigenziali: nel corso del 2016, infatti la precedente *Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti* è stata scissa in due, ovvero *Area Approvvigionamenti, patrimonio e logistica* e *Area Edilizia e Sicurezza*, con riordino dei Servizi afferenti, in seguito al processo di riorganizzazione avviato con Decreto della Direzione Generale a febbraio 2016 (DDG n° 562 del 18/02/2016).

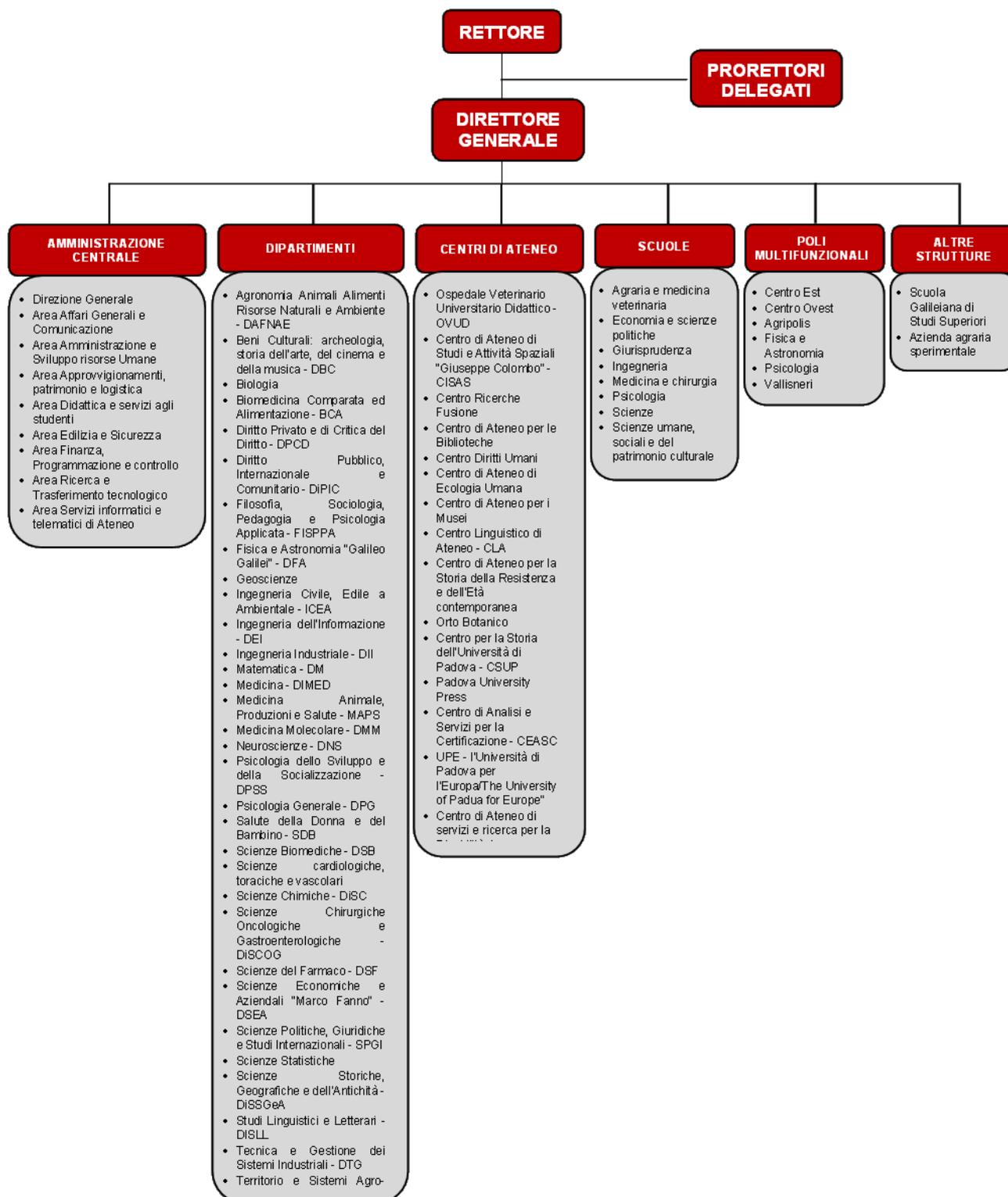
La riorganizzazione ha determinato anche la cessazione degli incarichi dirigenziali in essere al 29/02/2016, e la riassegnazione degli stessi a far data dal 01/03/2016, mediante applicazione del principio della "rotazione" tra Dirigenti.

A partire dal 01/01/2017, inoltre, il processo si è ampliato con l'applicazione del DDG n° 3306 del 30/12/2016, in base al quale è stata istituita una nuova area funzionale, *l'Area Servizi informatici e telematici*, che accoglie anche le funzioni precedentemente attribuite al Centro per i Servizi Informatici di Ateneo (CSIA).

Per tutto il corso del 2016, infine, sono presenti anche 9 servizi in staff alla Direzione Generale; uno di questi, il Servizio Sicurezza, è stato trasferito all'*Area Edilizia e Sicurezza* a partire dal 01/01/2017.

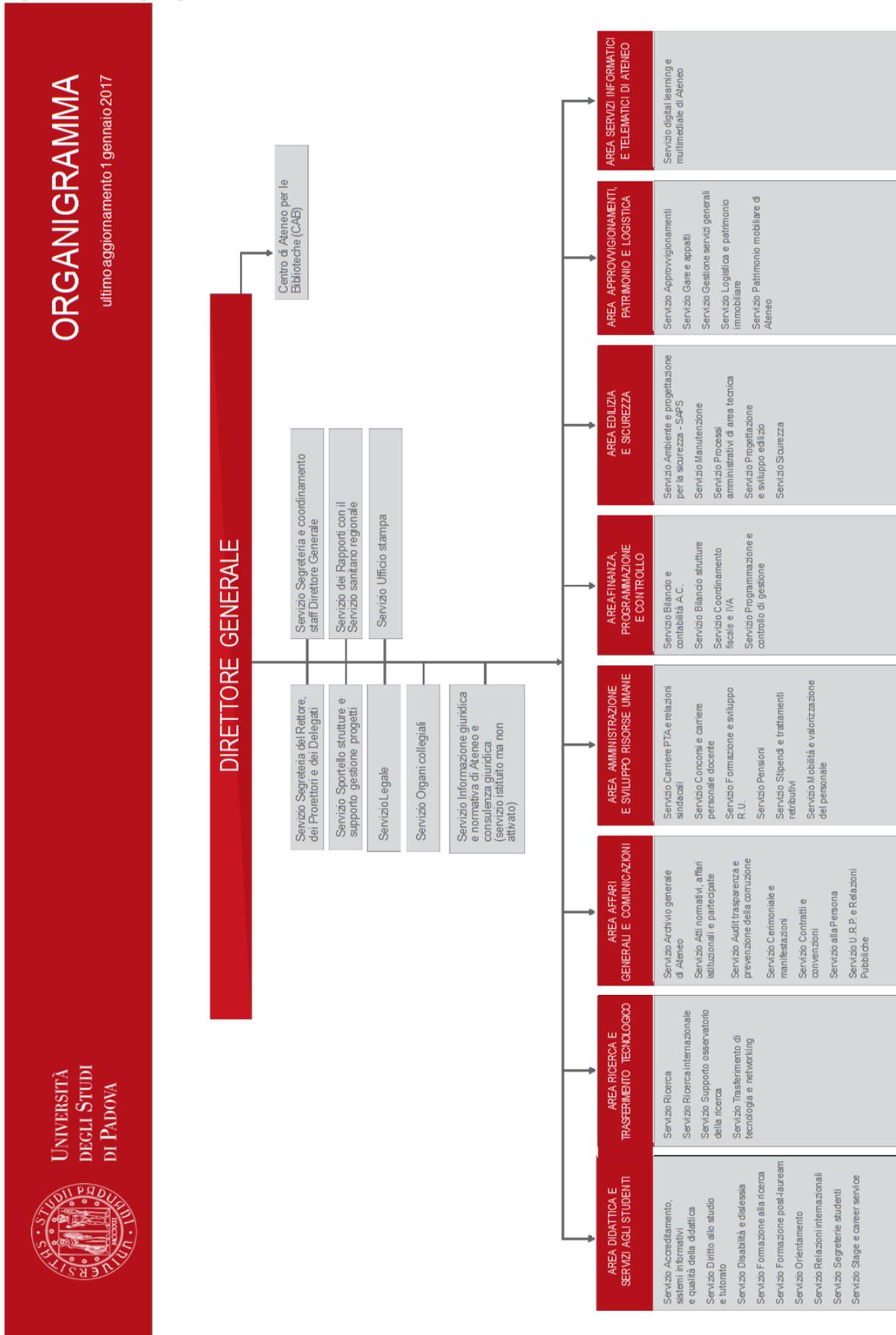
Di seguito sono rappresentati gli organigrammi dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale alla data del 01/01/2017 (figure 2.1 e 2.2).

Figura 2.1 – Organigramma dell'Ateneo al 01/01/2017



Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e controllo di gestione

Figura 2.2 – Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 01/01/2017



In attuazione della Legge 240/2010, dal 1° gennaio 2012 le attività didattiche, prima gestite dalle Facoltà, sono svolte dai Dipartimenti, che sono diventati, quindi, strutture di didattica e ricerca. I 32 Dipartimenti istituiti dall'Ateneo ed il relativo personale afferente sono riportati nella tabella 2.5:

Tabella 2.5 – Dipartimenti dell'Ateneo con relativo personale afferente al 31/12/2016

DIPARTIMENTI	Docenti	Ricercatori	PTA
Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente - DAFNAE	44	15	50
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC	26	14	24
Biologia	43	22	60
Biomedicina comparata e alimentazione - BCA	25	15	48
Diritto privato e critica del diritto - DPCD	31	14	12
Diritto pubblico, internazionale e comunitario – DIPIC	31	12	16
Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata - FISPPA	76	37	58
Fisica e astronomia "Galileo Galilei" - DFA	71	30	74
Geoscienze	32	15	29
Ingegneria civile, edile e ambientale - ICEA	38	22	45
Ingegneria dell'informazione - DEI	63	24	37
Ingegneria industriale - DII	81	16	79
Matematica – DM	71	26	21
Medicina – DIMED	72	19	103
Medicina animale, produzioni e salute - MAPS	22	20	22
Medicina molecolare - DMM	33	18	35
Neuroscienze	33	22	55
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione - DPSS	29	12	32
Psicologia generale - DPG	36	13	29
Salute della donna e del bambino - SDB	22	9	53
Scienze biomediche - DSB	35	18	69
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	37	11	66
Scienze chimiche – DISC	63	14	61
Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche - DISCOG	33	17	56
Scienze del farmaco - DSF	31	18	41
Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" - DSEA	53	8	25
Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali - SPGI	49	23	28
Scienze statistiche	30	7	19
Scienze storiche, geografiche e dell'antichità – DISSGEA	35	12	29
Studi linguistici e letterari - DISLL	50	19	35
Tecnica e gestione dei sistemi industriali - DTG	41	9	18
Territorio e sistemi agro-forestali – TESAF	36	10	35
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.372</b>	<b>720</b>	<b>1.364</b>

Fonte: Servizio Programmazione e controllo di gestione

Oltre al personale dei Dipartimenti ci sono altre strutture dotate di personale, in particolare Centri con autonomia di gestione e accentrati all'Amministrazione Centrale, la Scuola Galileiana di Studi Superiori e l'Azienda Agraria Sperimentale "L. Toniolo", riportati in tabella 2.6.

Tabella 2.6 – Centri con autonomia di gestione e a gestione accentrata all'Amministrazione Centrale con personale afferente al 31/12/2016

CENTRI CON AUTONOMIA DI GESTIONE	PTA	CEL
Centro di Ateneo "Orto Botanico"	13	-
Centro di Ateneo per i Musei – CAM	15	-
Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB	196	-
Centro Linguistico di Ateneo	23	39
Centro Multimediale e E-learning di Ateneo – CMELA	11	-
Centro Servizi Informatici di Ateneo	58	-
Centro di Ateneo "Centro Ricerche Fusione"	12	-
Centro di Ateneo di Studi e Attività Spaziali "G. Colombo"	12	-
Centro di Ateneo per i Diritti Umani	3	-
Centro di Ateneo "Ospedale Veterinario Universitario Didattico" – OVUD	7	-
Centro di Ateneo "Padova University Press"	4	-
Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'Età Contemporanea	1	-
Centro per la Storia dell'Università di Padova	4	-
CENTRI ACCENTRATI ALL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE		
Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione (CEASC)	3	-
Centro di servizi e di ricerca per la Disabilità, la Riabilitazione e l'Integrazione	4	-
ALTRE STRUTTURE		
Scuola Galileiana di Studi Superiori ( <i>gestione accentrata</i> )	4	-
Azienda Agraria Sperimentale "L. Toniolo"	12	-
<b>TOTALE</b>	<b>382</b>	<b>39</b>

Fonte: Servizio Programmazione e controllo di gestione

## 2.4. Rapporto con gli stakeholder – Carte dei servizi e indagini di customer satisfaction

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.

Nel 2016 è continuato l'impegno per la pubblicazione della Carta dei Servizi (disciplinata in base alla Legge 273/1995, al D.Lgs. 150/2009, artt. 13 e 28, alle Delibere CiVIT 88/2010 e 3/2012 e al D.Lgs. 33/2013, art. 32) e sono state riproposte le indagini sull'efficacia percepita condotte nell'ambito del progetto Good Practice, affiancate dall'*Indagine sul benessere organizzativo* promossa dal Nucleo di Valutazione. Nell'ambito dell'avvio del progetto di Help Desk di Ateneo, è stata inoltre avviata la strutturazione di un sistema di rilevazione della soddisfazione degli utenti interni mediante survey continua contestuale alla risoluzione delle richieste presentate ai servizi dell'Amministrazione Centrale.

### Carte dei servizi

Alla pagina <http://www.unipd.it/trasparenza/carta-servizi-standard-qualita> è presente la Carta dei servizi – Amministrazione centrale (pubblicata il 26 ottobre 2016), che raccoglie e coordina in un unico documento le precedenti Carte dei Servizi, già elaborate per singola area già pubblicate nel corso del 2015.

La Carta dei servizi recepisce la normativa in vigore e ha lo scopo di rendere accessibili e trasparenti agli utenti i servizi erogati

### Soddisfazione Utenti del CAB

Anche nel 2016 il CAB ha somministrato ai propri utenti esterni e interni un questionario relativo ai vari aspetti dei servizi offerti da 33 biblioteche del Sistema Bibliotecario di Ateneo, i cui risultati ogni anno sono analizzati dal Comitato Tecnico Scientifico e inclusi in forma sintetica nella Relazione tecnica annuale.

*Tutte le Relazioni sono reperibili nel sito internet del CAB, alla pagina web:*

[http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/collezioni\\_navigazione/chiamo-2/documentazione-del-centro-di-ateneo-per-le-biblioteche](http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/collezioni_navigazione/chiamo-2/documentazione-del-centro-di-ateneo-per-le-biblioteche)

### Progetto Good Practice

Nel 2016 si è svolta la XII<sup>o</sup> edizione del progetto Good Practice, che ha coinvolto 32 Atenei nella raccolta di dati e nella somministrazione di **indagini di customer satisfaction per un benchmarking avanzato** su indicatori di efficacia ed efficienza.

Al momento della stesura della presente Relazione sono in corso di elaborazione i dati relativi alla rilevazione condotta nei primi mesi del 2017 e riguardante i servizi erogati nel 2016.

Per una sintesi dei risultati, vedi **Allegato 2**

### **NEW!** Sistema di Help Desk di Ateneo

Con lo scopo di rendere omogenei e monitorabili i flussi informativi tra Servizi dell'Amministrazione Centrale e strutture, nonché per facilitare il rapporto tra operatori e clienti interni, nel corso del 2016 è stata avviata l'implementazione in fase di test di un sistema online integrato di Help Desk per l'inoltro e la gestione delle richieste ("ticket").

Il sistema, a partire dal 2017, consentirà l'analisi del grado di interazione tra strutture/clienti interni e la raccolta del grado di soddisfazione dell'utente in ordine alle singole richieste presentate, raccolte per "area tematica" e riconducibili ai singoli Servizi.

I dati relativi all'efficacia percepita costituiranno anche una fonte informativa per la misurazione della performance organizzativa riferita all'Amministrazione Centrale.

### Indagine sul benessere organizzativo

Da sempre il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo di Padova sottolinea l'importanza rivestita dal ruolo del personale tecnico-amministrativo in qualità di **stakeholder** dell'Università di Padova.

Sulla scorta di questa motivazione, Il Nucleo ha ritenuto di ripetere nel 2016 l'indagine già proposta nel 2014. I risultati e i dettagli sono disponibili nell'Allegato 1 alla presente Relazione.

### 3. LE ATTIVITÀ DI DIDATTICA<sup>1</sup>

#### 3.1. L'offerta didattica dei corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico a.a. 2015/2016

Nell'a.a. 2015/16 l'Ateneo di Padova ha offerto 173 corsi, di cui 79 corsi di laurea, 83 corsi di laurea magistrale e 11 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

Di seguito viene riportata l'articolazione dell'offerta formativa distinta per Scuola.

Tabella 3.1 – Numero di corsi di laurea e laurea magistrale per Scuola

Scuola	L	LM	LM ciclo unico	Totale
Agraria e Medicina Veterinaria	8	8	1	17
Economia e Scienze politiche	5	9		14
Giurisprudenza	1		1	2
Ingegneria	12	17	1	30
Medicina e Chirurgia	18	7	7	32
Psicologia	6	8		14
Scienze	16	15		31
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	13	19	1	33
<b>Ateneo</b>	<b>79</b>	<b>83</b>	<b>11</b>	<b>173</b>

Si tratta di un'offerta ampia tra cui si contano 1 corso di laurea totalmente erogato in modalità teledidattica, 12 corsi totalmente erogati in lingua inglese (1 corso di laurea e 11 corsi di laurea magistrale) e 3 corsi interateneo internazionali.

#### 3.2. Gli immatricolati UNIPD

Nel 2015/16 il numero di studenti che sono entrati per la prima volta all'università scegliendo l'Ateneo di Padova sono stati 10.548. 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 3.2 : 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	281	382	663	42,4
Economia e Scienze politiche	552	450	1.002	55,1
Giurisprudenza	343	172	515	66,6
Ingegneria	512	1.912	2.424	21,1
Medicina e Chirurgia	1.112	488	1.600	69,5
Psicologia	588	187	775	75,9
Scienze	683	819	1.502	45,5
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	1.593	474	2.067	77,1
<b>ATENEIO</b>	<b>5.664</b>	<b>4.884</b>	<b>10.548</b>	<b>53,7</b>

<sup>1</sup> Relazione a cura dell'Area Didattica e servizi agli studenti

\*Studenti iscritti per la prima volta al sistema universitario nazionale e che al 31 luglio 2016 risultano in regola con il pagamento delle rate delle tasse

Dai dati sotto riportati si evidenzia che il 17% degli immatricolati proviene da fuori Regione e dall'estero, mentre il dato sulle immatricolazioni per studenti internazionali raggiunge il 4,3%. Nella tabella sottostante sono riportati i dati riferiti alle immatricolazioni secondo il criterio della residenza.

Tabella 3.3: 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	ATENEO	
	N.	N.	N.	N.	N.	N.	N.	N.	N.	%
Veneto - Padova	186	399	202	645	392	85	424	649	2.982	28,3
Veneto - Belluno	12	8	7	36	70	13	34	41	221	2,1
Veneto - Rovigo	15	41	6	95	44	13	21	78	313	3,0
Veneto - Treviso	119	125	95	346	281	65	180	254	1.465	13,9
Veneto - Venezia	60	111	103	358	256	62	178	256	1.384	13,1
Veneto - Verona	60	41	2	256	50	82	103	147	741	7,0
Veneto - Vicenza	111	122	60	474	238	73	244	327	1.649	15,6
Nord - Est Emilia-Romagna	3	14		14	13	76	15	30	165	1,6
Nord - Est Friuli Venezia Giulia	12	41	14	67	52	42	30	59	317	3,0
Nord - Est Trentino Alto Adige	46	23	5	25	44	25	37	43	248	2,4
Altre regioni Italia	38	71	20	95	146	224	223	166	983	9,3
Estero	1	6	1	13	14	15	13	17	80	0,8
<b>Totale complessivo</b>	<b>663</b>	<b>1.002</b>	<b>515</b>	<b>2.424</b>	<b>1.600</b>	<b>775</b>	<b>1.502</b>	<b>2.067</b>	<b>10.548</b>	<b>100</b>

\*Studenti iscritti per la prima volta al sistema universitario nazionale e che al 31 luglio 2016 risultano in regola con il pagamento delle rate delle tasse

### 3.3. I Corsi di laurea

Nella successiva tabella, si evidenziano gli studenti iscritti per l'a.a. 2015/2016 con l'evidenziazione della distribuzione tra i generi.

Tabella 3.4 : Iscritti\* ripartiti per Scuola e genere (valori assoluti e composizione percentuale)

Scuola	Studentesse	Studenti	Totale	Femmine per 100 iscritti
Agraria e Medicina Veterinaria	1.674	2.233	3.907	42,8
Economia e Scienze politiche	3.017	2.369	5.386	56,0
Giurisprudenza	2.426	1.225	3.651	66,4
Ingegneria	2.318	9.518	11.836	19,6
Medicina e Chirurgia	5.861	3.375	9.236	63,5
Psicologia	4.399	1.271	5.670	77,6
Scienze	2.619	3.879	6.498	40,3
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	9.123	2.829	11.952	76,3
<b>Ateneo</b>	<b>31.437</b>	<b>26.699</b>	<b>58.136</b>	<b>54,1</b>

\*Studenti che al 31 luglio 2016 risultano in regola con il pagamento delle rate delle tasse

### **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 2015/2016, risultano iscritte 1114 persone; si contano 1465 attività sostenute, con un introito per l'Università pari a € 463.055.

## **3.4. Scuola Galileiana di Studi Superiori**

La Scuola Galileiana di Studi Superiori è un'opportunità che l'Università degli Studi di Padova offre a circa trenta studenti che si iscrivono al primo anno di uno dei corsi di laurea attivati 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 tutor 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 Tutor 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 due lingue straniere. In fase di selezione a tutti i candidati ammessi agli orali, 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).

## **3.5. La valutazione della didattica da parte degli studenti**

### **3.5.1. Modalità di rilevazione dell'opinione degli studenti sulle attività didattiche**

- **Attività didattiche oggetto d'indagine:** i Corsi di Studio coinvolti sono i Corsi di Laurea Triennale, Magistrale e Ciclo Unico attivati presso l'Ateneo di Padova. Sono escluse da questa indagine le attività didattiche erogate nell'ambito di Corsi di Studio attivate interamente online. Ogni studente iscritto a un Corso di Studi è invitato a valutare tutte le attività didattiche (AD-Docente) inserite nel proprio libretto, derivanti dal proprio piano di studi o

inserite in fase di iscrizione al relativo appello d'esame. Lo studente può valutare l'attività didattica una sola volta e prima di aver registrato l'esame. Il momento in cui il questionario gli viene proposto è la fase di iscrizione all'appello d'esame.

- **Periodo di apertura dei questionari:** il questionario resta attivo (e può essere compilato) solo fino alla fine della prima sessione d'esame utile, ovvero quella immediatamente successiva allo svolgimento delle lezioni. Le scadenze fissate per l'a.a. 2015/16 sono riportate in tabella 3.5. In casi particolari è stato possibile, su specifica richiesta da parte 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).

Tabella 3.5: Date di apertura e chiusura della rilevazione per l'a.a. 2015/16.

<i>Corsi con attività organizzata per semestri</i>	<b>Data apertura questionario</b>	<b>Data chiusura questionario</b>
<b>Attività 1° semestre</b>	18 dicembre 2015	4 marzo 2016
<b>Attività 2° semestre</b>	20 maggio 2016	29 luglio 2016
<i>Corsi con attività organizzata per trimestri</i>		
<b>Attività 1° trimestre</b>	20 novembre 2015	15 gennaio 2016
<b>Attività 2° trimestre</b>	19 febbraio 2016	15 aprile 2016
<b>Attività 3° trimestre</b>	30 maggio 2016	29 luglio 2016

- **Classificazione dei rispondenti:** gli studenti "frequentanti" vengono identificati in base alle loro dichiarazioni sulla percentuale di lezioni frequentate e al periodo in cui è avvenuta la frequenza. Viene considerato "frequentante" chi dichiara di aver seguito più del 50% delle lezioni, nel primo o nel secondo periodo dell'a.a. 2015/16. Risponderà, invece, alla sezione riservata ai "non frequentanti" chi dichiara 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 2015).

- **Struttura del questionario.** La struttura del questionario prevede due sezioni, una compilabile dai "frequentanti" e l'altra dai "non frequentanti".

La sezione riservata ai "frequentanti" è composta da 13 voci, che mirano a raccogliere le opinioni su aspetti specifici del corso quali: l'organizzazione dell'insegnamento (presentazione iniziale di obiettivi e contenuti e delle modalità d'esame, adeguatezza del numero di ore, rispetto degli orari), le modalità didattiche (chiarezza espositiva, capacità di stimolare l'interesse, reperibilità del docente, attività didattiche integrative), la coerenza dell'insegnamento rispetto al contesto, il livello di interesse e il giudizio sintetico di soddisfazione.

La sezione riservata ai "non frequentanti" è composta da 7 dei 13 quesiti di cui sopra, ovvero quelli non strettamente legati all'attività del docente in aula. A questi, si aggiunge una domanda sui motivi della mancata frequenza.

Le risposte sono raccolte con una scala di giudizio da 1 (per niente d'accordo) a 10 (del tutto d'accordo), riconducibile a quella proposta dall'ANVUR (scala ordinale a quattro modalità).

Alla fine del questionario, è stata mantenuta la domanda a risposta multipla riguardante i miglioramenti che lo studente ritiene più utili ai fini di aumentare la qualità dell'attività didattica e delle modalità di erogazione della stessa. Per questa domanda lo studente può indicare al massimo 3 risposte.

- **Modalità di raccolta dei dati.** Il questionario sull'opinione degli studenti è disponibile online, tramite la piattaforma UNIWEB. Gli studenti sono invitati a compilare un questionario per ciascun docente coinvolto in ogni insegnamento presente nel proprio libretto, ma, per assolvere il vincolo di compilazione del questionario ai fini dell'iscrizione all'appello d'esame, sono tenuti a compilare il questionario per almeno uno dei docenti coinvolti nell'attività didattica. Oltre al questionario online, l'indagine prevede, l'erogazione di un questionario cartaceo, costituito da alcune domande aperte, che il docente può, in forma autonoma, distribuire agli studenti durante l'attività d'aula, auspicabilmente dopo la metà delle lezioni previste. Questo breve questionario si popone di

permettere agli studenti di esprimere in maniera articolata le proprie opinioni sui contenuti e l'organizzazione delle lezioni, creando uno scambio di opinioni studenti-docenti durante il periodo di lezione.

### 3.5.2. Principali caratteristiche metodologiche dell'indagine online

Le principali caratteristiche metodologiche dell'indagine online sull'opinione degli studenti effettuata durante l'a.a. 2015/16 sono:

- L'eshaustività: sono coinvolti tutti gli studenti iscritti a corsi di Laurea Triennale, Magistrale e Ciclo Unico attivati presso l'Ateneo di Padova. Per il corso di laurea in Scienze e tecniche psicologiche, erogato completamente in teledidattica, sono previste modalità di indagine ad hoc.
- La tempistica precisa e la comunicazione puntuale: per la compilazione del questionario viene definito uno specifico periodo, fissato in base alla date di inizio/termine delle lezioni di ogni semestre (vedi Tab. 1). Qualche giorno prima della data di apertura del questionario viene inviata una mail automatica ai docenti titolari degli insegnamenti coinvolti per informarli dell'imminente apertura dell'indagine.
- L'obbligatorietà della compilazione: per potersi iscrivere all'appello d'esame lo studente deve compilare il questionario, anche rispondendo solo alla domanda, che rileva la sua volontà di volere o meno procedere alla compilazione del questionario stesso. A causa di questo vincolo, il questionario potrà essere compilato solo prima della registrazione del voto in carriera. Inoltre, se il docente apre un appello prima della data di apertura ufficiale della rilevazione, senza richiedere l'apertura anticipata dell'indagine, lo studente potrà iscriversi senza dover assolvere ad alcun obbligo di compilazione e non troverà, tra i questionari da compilare, quello relativo a tale insegnamento.

Nella pagina UNIWEB del proprio libretto, ogni studente può visualizzare la lista dei questionari a lui proposti. Un'icona colorata, in corrispondenza della riga di ciascun insegnamento, indicherà se ha già compilato o se deve ancora procedere alla compilazione per gli insegnamenti per i quali la rilevazione è aperta.

- Integrazione delle opinioni: come già accennato il questionario online è affiancato da un questionario a domande aperte, sottoposto agli studenti in modo del tutto autonomo da parte del docente. Quest'ultimo, solitamente viene distribuito verso la fine delle lezioni e le sue risposte non sono oggetto di analisi ma vengono raccolte dal docente coinvolto, che le può utilizzare come feedback diretto da parte dei frequentanti.
- Ampiezza: sono oggetto della valutazione online tutte le attività didattiche presenti nell'offerta dell'a.a. 2015/16, ad esclusione delle attività afferenti ai Corsi di Studio erogati interamente online.
- Connettività: la predisposizione del questionario informatizzato è strettamente legato 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 nel sistema.
- Indagine "parallela" sui docenti, proposta via WEB e rivolta a tutti coloro impegnati in un'attività didattica valutabile e presente nel piano di studio degli studenti.

### 3.5.3. Fasi della rilevazione

La rilevazione è articolata nelle seguenti fasi:

1. apertura. L'apertura dei questionari, avviene secondo un preciso calendario (Tab. 1). All'inizio dell'anno viene inviata una mail a tutti i docenti con tutte le informazioni relative all'indagine e alle sue varie fasi;
2. monitoraggio della rilevazione. Durante tutto l'anno la rilevazione è continuamente monitorata, così da 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 diffusione di un breve report nell'Area Riservata di ogni docente sullo stato della rilevazione e la mail a tutti i docenti riguardante l'avvio delle attività d'indagine
3. Elaborazione e accesso ai risultati nell'Area Riservata. Due volte all'anno a chiusura dei semestri e al termine dell'anno accademico, si procede all'elaborazione dei risultati da destinare ai singoli docenti, nella forma definita

dal Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica e della Formazione, fino al dettaglio di singola AD-Docente. La pubblicazione dei risultati finali dell'intero anno accademico è predisposta, relativamente a ciascuna AD, anche a confronto con il dato complessivo del Corso di Studio, Scuola e Dipartimento cui essa afferisce. Il dato in dettaglio per l'intero CdS, Scuola o Dipartimento è messo a disposizione dei rispettivi Presidenti (o Direttori) e dei Presidenti delle Commissioni Paritetiche.

4. Pubblicizzazione dei risultati definitivi nel sito di Ateneo. Dopo qualche settimana dall'invio ai docenti dei risultati definitivi, viene data comunicazione dell'imminente pubblicizzazione dei risultati sul sito di Ateneo e vengono raccolti gli eventuali dinieghi alla pubblicazione dei dati, che i docenti dovranno segnalare ai Servizi competenti in forma personale e motivata, relativamente ad uno o più insegnamenti.

#### 3.5.4. Strumenti di rilevazione

Gli strumenti predisposti per la rilevazione dell'opinione degli studenti sono due:

a) Il questionario via web, proposto agli studenti attraverso UNIWEB, disponibile sia in lingua italiana che in lingua inglese. Il questionario non è anonimo, ma l'anonimato viene garantito in fase di elaborazione. I dati personali, infatti, vengono trattati esclusivamente da personale tecnico. Per garantire la privacy del rispondente nella diffusione dei risultati, viene registrato solo l'identificativo dello studente, per assicurare la possibilità di coordinare le informazioni con quelle estratte da altri database di Ateneo o con le risposte date nei questionari di altre AD valutate, anche in anni accademici diversi.

b) Il questionario cartaceo a domande aperte è composto da tre domande. Viene richiesto allo studente di esplicitare aspetti positivi e negativi dell'insegnamento e di indicare alcuni suggerimenti per il docente. Tale strumento è destinato solo al docente, che lo può utilizzare sia per ottenere feedback e suggerimenti da parte degli studenti, che per sviluppare con essi una discussione e un confronto sull'attività didattica svolta. Ogni docente, inoltre, è libero di integrare e/o modificare a sua discrezione le domande, permettendo una personalizzazione delle informazioni raccolte. ripetitivo

#### 3.5.5. Risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti

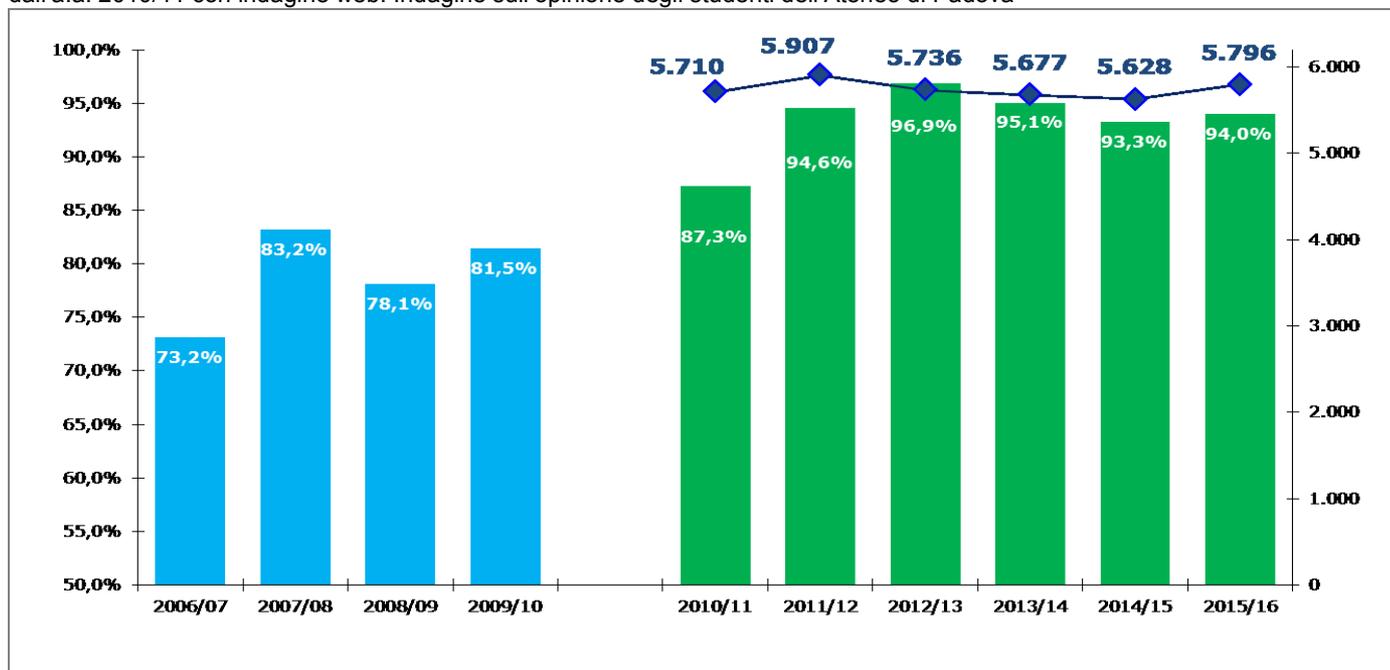
Sono di seguito considerati i risultati dell'indagine sulle opinioni degli studenti relativi alle Attività Didattiche/AD-Docente, o parti di Attività, che prevedano almeno 15 ore di lezione.

##### Grado di copertura degli insegnamenti

Le AD-Docente valutabili per l'a.a. 2015/16 sono 5.796, per 5.451 di esse (94%) è stato proposto almeno un questionario.

Rispetto all'a.a. 2014/15 gli insegnamenti valutabili sono aumentati di duecento unità: nel complesso è migliorato il tasso di copertura dell'indagine (calcolata rapportando il numero di AD-Docente effettivamente valutate al numero di AD-Docente da valutare), che da 93,3 è salito al 94%. Il trend di leggera flessione (Graf. 1) degli ultimi 4 anni, ha avuto quindi un'inversione positiva.

Grafico 3.1: Tasso di copertura e numero di AD-docente valutabili, dal 2006/07 al 2009/10 con indagine di tipo “tradizionale” e dall’a.a. 2010/11 con indagine web. Indagine sull’opinione degli studenti dell’Ateneo di Padova



Fonte: Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Per quanto riguarda le Scuole di Ateneo (Tab.3.6), il livello medio di copertura è sceso sotto al 90% solo a Scienze Umane (86,1%) a cui segue Medicina e Chirurgia (90,9%). Tutte le altre Scuole registrano un tasso di copertura superiore al 98% che, sostanzialmente, corrisponde alla totalità delle attività formative valutabili, con il primato della Scuola di Psicologia che anche quest’anno registra il tasso di copertura più elevato: 99,6%.

Tabella 3.6: Il tasso di copertura e numero di AD-docente valutate e non valutate, per Scuola di erogazione dell’AD. Indagine sull’opinione degli studenti dell’Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola	AD-DOCENTE valutabili		AD-DOCENTE senza valutazione		AD-DOCENTE valutate	
	N	%	N	%	N	%
Agraria e Medicina Veterinaria	430		3	0,70%	427	99,30%
Economia e Scienze politiche	366		7	1,91%	359	98,09%
Giurisprudenza	152		3	1,97%	149	98,03%
Ingegneria	793		11	1,39%	782	98,61%
Medicina e Chirurgia	1920		175	9,11%	1745	90,89%
Psicologia	265		1	0,38%	264	99,62%
Scienze	922		13	1,41%	909	98,59%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	948		132	13,92%	816	86,08%
<b>Totale Ateneo 2015/16</b>	<b>5.796</b>		<b>345</b>	<b>5,95%</b>	<b>5.451</b>	<b>94,05%</b>
<i>Totale Ateneo 2014/15</i>	<i>5.628</i>		<i>378</i>	<i>6,72%</i>	<i>5.250</i>	<i>93,28%</i>

Fonte: Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

### Questionari compilati

I questionari visionati nell’a.a. 2015/16 sono stati oltre 283mila e l’indagine ha coinvolto oltre 51mila studenti. Il numero medio di questionari proposti a ciascuno studente dell’Ateneo è di 5,6, in leggera diminuzione rispetto ai 5,8 proposti nell’a.a. 2014/15. La Scuola dove il numero medio di questionari proposti per studente è maggiore è

Medicina e Chirurgia (7,0), seguita da Scienze e Agraria (rispettivamente 6,3 e 6,2). Agli iscritti a Giurisprudenza, invece, ne vengono proposti 3,7 ciascuno (Tabella 3.7)

Tabella 3.7: 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. 2015/16

Scuola di Iscrizione	Numero di rispondenti	Questionari completi	
	<i>N</i>	<i>TOT</i>	<i>MEDIA PER STUD.</i>
Agraria e Medicina Veterinaria	3.275	20.251	6,2
Economia e Scienze politiche	4268	23.463	5,5
Giurisprudenza	3.044	11.115	3,7
Ingegneria	10.569	57.262	5,4
Medicina e Chirurgia	8.091	56.743	7,0
Psicologia	4.398	26.140	5,9
Scienze	5.543	34.659	6,3
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	9473	48.349	5,1
Ambiti di Mobilità Internazionale e Corsi singoli	1609	5.287	3,3
<b>Totale Ateneo 2015/16</b>	<b>50.270</b>	<b>283.269</b>	<b>5,6</b>
<i>Totale Ateneo 2014/15</i>	<i>48.860</i>	<i>281.176</i>	<i>5,8</i>

Fonte: Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

## Indicatori di sintesi

Si propongono di seguito i risultati per i tre indicatori sintetici :

- **Soddisfazione Complessiva** = media delle risposte ai quesiti:
  - *Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?*
- **Aspetti Organizzativi** = media 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 delle risposte ai quesiti:
  - *Il docente ha stimolato/motivato l'interesse verso la disciplina?*
  - *Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro?*

Nella tab. 3.8 sono presentati i punteggi medi ottenuti per tali indicatori, calcolati considerando solo le attività didattiche per cui, relativamente a ciascuna domanda che compone gli stessi, risultano almeno cinque risposte di frequentanti. La tabella 3.9 propone per gli stessi indicatori di sintesi il valore della mediana (calcolato come la mediana delle medie ottenute da ciascuna attività didattica per quella domanda)

In generale, i giudizi medi a livello di Ateneo sono rimasti sostanzialmente invariati o leggermente migliorati rispetto all'anno accademico precedente.

Le Scuole di Giurisprudenza e di Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale continuano ad ottenere i punteggi migliori, seguite da Psicologia, Agraria e Medicina Veterinaria ed Economia e Scienze Politiche. Ingegneria e Scienze, al contrario, sono le Scuole in cui si riscontrano i punteggi medi meno elevati in tutti gli indicatori di sintesi (Tab. 3.10).

Tab. 3.8: 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. 2015/16

SCUOLA	Soddisfazione Complessiva	Aspetti Organizzativi	Azione Didattica
Agraria e Medicina Veterinaria	7,7	8,0	7,8
Economia e Scienze Politiche	7,7	8,0	7,7
Giurisprudenza	8,1	8,2	8,1
Ingegneria	7,5	7,9	7,5
Medicina e Chirurgia	7,7	8,0	7,8
Psicologia	7,8	8,1	7,9
Scienze	7,6	8,0	7,6
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,0	8,2	8,0
<b>Ateneo 2015/16</b>	<b>7,7</b>	<b>8,0</b>	<b>7,7</b>
<i>Ateneo 2014/15</i>	<i>7,6</i>	<i>7,9</i>	<i>7,7</i>

Considerando per gli stessi indicatori i valori mediani, che nell'ultimo anno si è ritenuto opportuno affiancare all'indicatore medio per dare una più completa informazione della distribuzione dei risultati, si può notare come a livello di Ateneo i valori aumentino ulteriormente.

Tab. 3.9: 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. 2015/16

SCUOLA	Soddisfazione Complessiva MEDIANA	Aspetti Organizzativi MEDIANA	Azione Didattica MEDIANA
Agraria e Medicina Veterinaria	7,9	8,2	7,9
Economia e Scienze Politiche	7,9	8,1	7,9
Giurisprudenza	8,2	8,2	8,1
Ingegneria	7,7	8,0	7,7
Medicina e Chirurgia	8,0	8,2	8,1
Psicologia	7,9	8,2	8,1
Scienze	7,8	8,1	7,8
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,1	8,3	8,2
<b>Ateneo 2015/16</b>	<b>7,9</b>	<b>8,2</b>	<b>8,0</b>

Tab. 3.10: Indicatori di sintesi. % AD-Docente con punteggi minori di 6 e punteggi maggiori di 8, per Tipo corso del Corso di studi dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16

Tipo corso	Soddisfazione complessiva		Aspetti Organizzativi		Azione didattica	
	% <6	% >8	% <6	% >8	% <6	% >8
Laurea triennale (DM270)	12,13%	37,01%	9,07%	51,76%	15,14%	42,93%
Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni	11,50%	38,85%	9,07%	54,47%	13,16%	45,83%
Laurea Magistrale Ciclo Unico 6 anni	12,32%	38,92%	11,21%	49,28%	14,45%	46,17%
Laurea Magistrale	11,93%	41,93%	9,20%	55,86%	13,50%	49,22%
<b>Totale complessivo</b>	<b>12,05%</b>	<b>38,08%</b>	<b>9,21%</b>	<b>52,56%</b>	<b>14,65%</b>	<b>44,39%</b>

### 3.6. Offerta formativa Post Lauream

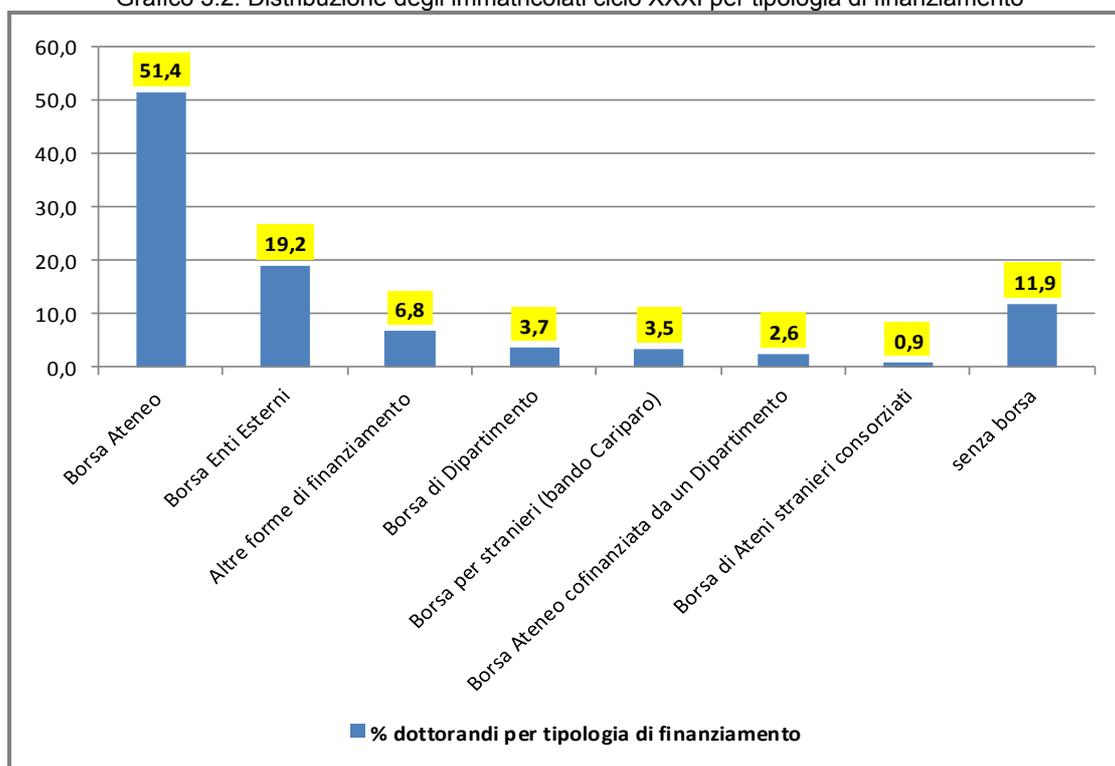
L'offerta formativa a.a. 2015/2016 per l'Università di Padova si presenta come molto ricca e con interessanti ambiti di sviluppo. In particolare si articola in:

- Dottorati di Ricerca;
- Master Universitari, corsi di perfezionamento, alta formazione e scuole di specializzazione, mediche e di altre discipline.

#### 3.6.1. Dottorati di ricerca

Nel 2015 la selezione per il XXXI ciclo di dottorato ha visto l'immatricolazione di 428 laureati a 38 Corsi di Dottorato. La percentuale dei dottorandi che stanno frequentando un corso di dottorato con borsa è pari all' 81,3%. Nella tipologia borsa sono considerate le seguenti fattispecie: borsa di Ateneo, borsa di Ateneo cofinanziata da un dipartimento, borsa da dipartimento, borsa da enti esterni, borsa per stranieri, borsa di atenei stranieri consorziati. Il 6,8% è iscritto in quanto titolare di una forma di finanziamento tra le seguenti tipologie: borse CSC<sup>2</sup>, dottorato industriale, contratti di apprendistato, Erasmus Mundus, Capes, Marie Curie, Borsisti stati Esteri, il restante è iscritto al dottorato senza nessuna forma di finanziamento (11,9%) (grafico 3.2).

Grafico 3.2: Distribuzione degli immatricolati ciclo XXXI per tipologia di finanziamento



Il 15,6% degli immatricolati del XXXI ciclo possiede un titolo conseguito all'estero mentre il 22,1% un titolo conseguito in altri atenei italiani diversi da Padova.

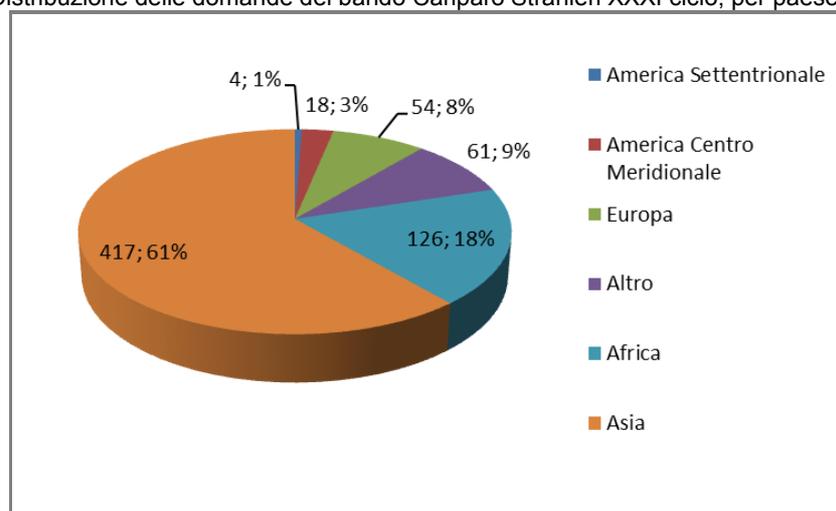
Grazie al processo di dematerializzazione, avviato in collaborazione con Cineca e che ha visto come primo step l'informatizzazione della fase di presentazione della domanda di concorso, è stato possibile acquisire per il XXXI ciclo di dottorato 2.192 domande di candidati e tutti i documenti allegati, comprese le lettere di referenze compilate dai referenti, senza che i candidati dovessero inviare alcun documento cartaceo. L'informatizzazione di questo processo ha contribuito a registrare un incremento delle domande nel bando ordinario (+402) soprattutto da parte dei candidati

<sup>2</sup> Borse riservate a candidati con cittadinanza Cinese e finanziate dal Ente Governativo Cinese.

internazionali. Il 41,9% delle domande sono state presentate da candidati provenienti da altri atenei italiani e il 17,6% da candidati con titolo estero. Il numero medio di domande per Corso è così passato da 47 per il XXX ciclo a 58 per il XXXI ciclo.

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 678, provenienti principalmente dall'Asia (61%). Di seguito si riporta il grafico della distribuzione delle domande per provenienza dei candidati (grafico 3.3).

Grafico 3.3: Distribuzione delle domande del bando Cariparo Stranieri XXXI ciclo, per paese di provenienza



Sempre in un'ottica di internazionalizzazione l'Ateneo, grazie anche ad un accordo con il China Scholarship Council per l'anno accademico 2015/16, ha pubblicato un bando per posti di dottorato riservati a studenti con cittadinanza cinese, con borsa finanziata dall'Ente governativo cinese. Il numero delle domande pervenute sono state 40 e sono stati immatricolati 11 laureati con cittadinanza cinese.

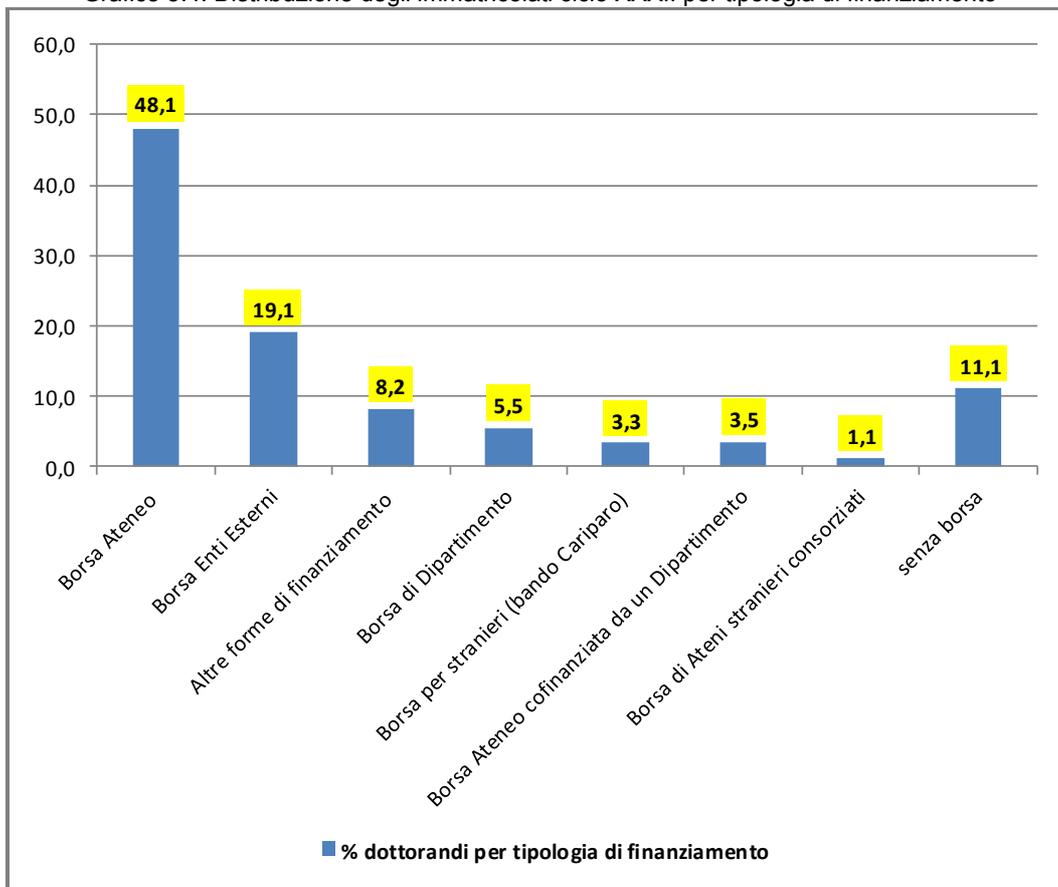
Va segnalata nel 2015 inoltre l'attivazione di un nuovo dottorato internazionale in Human Rights, Society, and Multi-level Governance in convenzione con la Pravni Fakultet sveucilista u Zagrebu/the faculty law, University of Zagreb, the University of Western Sidney, the Pantheion University of social and political sciences – Athens.

Anche nel 2015 grazie alla collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo sono stati proposti ai dottorandi corsi di inglese di vario livello utili a migliorare la conoscenza linguistica; per i dottorandi internazionali inoltre sono stati attivati corsi di italiano.

Attraverso la collaborazione con Confindustria Padova è stata rinnovata la possibilità di far frequentare ai dottorandi il Corso STEPS (*Seminars Towards Enterprise for Ph.D Students*). Il programma formativo interdisciplinare rivolto ai dottorandi e avente l'obiettivo di facilitare l'inserimento dei dottori di ricerca in percorsi professionali tecnici o manageriali nel sistema industriale e dei servizi, fornire agli studenti maggiori conoscenze sul funzionamento delle imprese, fornire nuove conoscenze per l'inserimento professionale e aumentare la conoscenza delle dinamiche del mercato del lavoro.

Nel 2016 per il XXXII ciclo sono stati immatricolati 451 laureati in 39 corsi di dottorato. La percentuale di dottorandi con una forma di finanziamento (borsa o altre forme) è 88,9% il restante 11,1% sono dottorandi senza borsa (grafico 3.4).

Grafico 3.4: Distribuzione degli immatricolati ciclo XXXII per tipologia di finanziamento



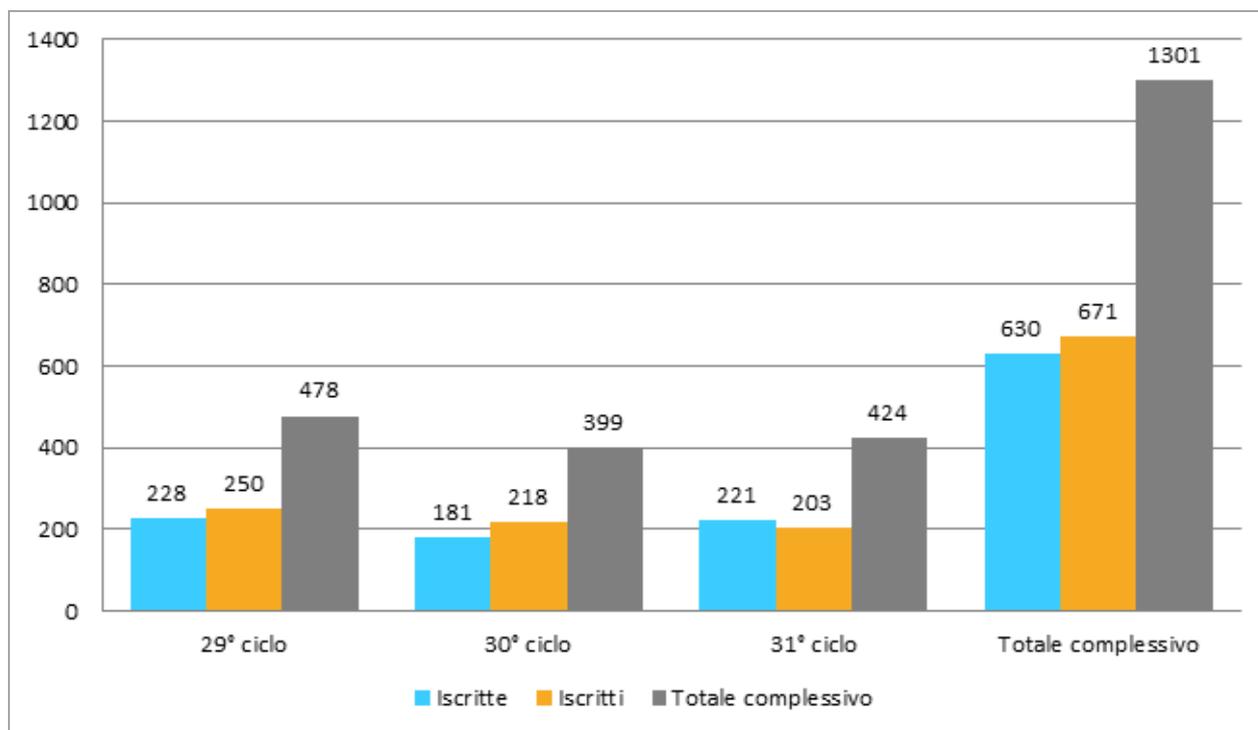
In occasione della selezione per il XXXII ciclo sono pervenute 2.594 domande, circa 67 domande per corso di dottorato (+9 rispetto al 2015). La percentuale di candidati con titolo estero è passata dal 17,6% al 26,4%. Anche per il 2016 sono state bandite le borse finanziate dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, per questa selezione si sono ricevute 1104 domande, 426 domande in più rispetto alla selezione per il XXXI ciclo. Infine, 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 27 laureati di cui 13 poi sono stati immatricolati.

Sia nel 2015 che nel 2016 grazie ad una stretta collaborazione tra aziende, Ateneo e singoli corsi di dottorato è stato possibile bandire oltre ai posti in apprendistato, i primi posti per l'attivazione del dottorato industriale riservato ai dipendenti delle aziende.

Nel 2016 inoltre è stato attivato per il XXXII ciclo, il dottorato internazionale in Arterial Hypertension and Vascular Biology in convenzione con Maastricht University e Sapienza Università di Roma.

Infine, nell' a.a. 2015/2016 sono state seguite le carriere di 1301 iscritti appartenenti ai cicli 29, 30 e 31. Di seguito la distribuzione dei dottorandi iscritti per genere e ciclo (grafico 3.5).

Grafico 3.5: Distribuzione degli iscritti a.a. 2015/16 per ciclo e genere



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 18 (10 con sedi francesi, 4 con sedi tedesche, 2 con sedi olandesi, 1 con sede spagnola e 1 con sede brasiliana);
- le cotutele incoming sono 12 (5 con sedi brasiliane, 3 con sedi francesi, 1 con sede tedesca, 1 con sede australiana, 1 con sede cinese e 1 con sede in Marocco).

### 3.6.2. Master universitari, Corsi di Perfezionamento e Alta Formazione, 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),

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);

- attraverso il sostegno e la sollecitazione anche nei confronti del MIUR per l'attivazione o la riattivazione di nuove Scuole di Specializzazione a partire dall'a.a. 2016/2017 (3 di area veterinaria, 3 di area psicologica, 2 di area odontoiatrica e 4 indirizzi per laureati non medici per le Scuole di Specializzazione di area sanitaria per circa 150/180 nuovi immatricolabili);

➤ 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 anche nelle tabelle allegate rappresenta un'offerta formativa molto ricca:

Tipologia Corsi	Numero Corsi	Numero Corsisti
Master di I livello	29	685
Master di II livello	26	406
Corsi di perfezionamento	25	533
Corsi di aggiornamento	3	33
Corsi di alta formazione	6	96
Scuole di specializzazione non di area sanitaria	4	133
Scuole di specializzazione area sanitaria	42	1269
Percorsi Abilitanti Speciali – PAS	6	198
Esami di Stato	17 (x due sessioni)	2373
Corsi di apprendimento permanente	19	331

Per quanto riguarda i corsi legati al lifelong learning si è provveduto a distinguerli in 5 aree tematiche, in quanto comunicativamente più efficaci rispetto alle suddivisioni in Scuole di Ateneo o Macroaree:

- 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.

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

Area	Uomini	Donne	Totali
<b>Area Finanza, Diritto e rapporti internazionali</b>	<b>61</b>	<b>149</b>	<b>210</b>
<b>Area Innovazione Scientifica e trasferimento tecnologico</b>	<b>47</b>	<b>35</b>	<b>82</b>
<b>Area La mente e il benessere psico-fisico</b>	<b>16</b>	<b>42</b>	<b>58</b>
<b>Area Preservazione, trasmissione della cultura e formazione</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>43</b>
<b>Area Salute, Ambiente e territorio</b>	<b>75</b>	<b>217</b>	<b>292</b>

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

Area	Uomini	Donne	Totali
<b>Area Finanza, Diritto e rapporti internazionali</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>30</b>

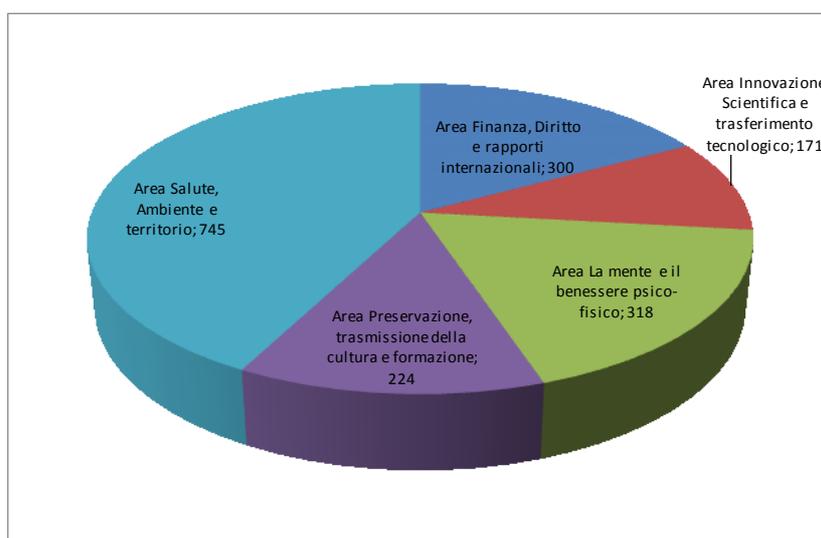
<b>Area Innovazione Scientifica e trasferimento tecnologico</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>25</b>
<b>Area La mente e il benessere psico-fisico</b>	<b>20</b>	<b>138</b>	<b>158</b>
<b>Area Preservazione, trasmissione della cultura e formazione</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>35</b>
<b>Area Salute, Ambiente e territorio</b>	<b>80</b>	<b>78</b>	<b>158</b>

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

<b>Area</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totali</b>
<b>Area Finanza, Diritto e rapporti internazionali</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>60</b>
<b>Area Innovazione Scientifica e trasferimento tecnologico</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>64</b>
<b>Area La mente e il benessere psico-fisico</b>	<b>9</b>	<b>93</b>	<b>102</b>
<b>Area Preservazione, trasmissione della cultura e formazione</b>	<b>38</b>	<b>108</b>	<b>146</b>
<b>Area Salute, Ambiente e territorio</b>	<b>154</b>	<b>141</b>	<b>295</b>

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

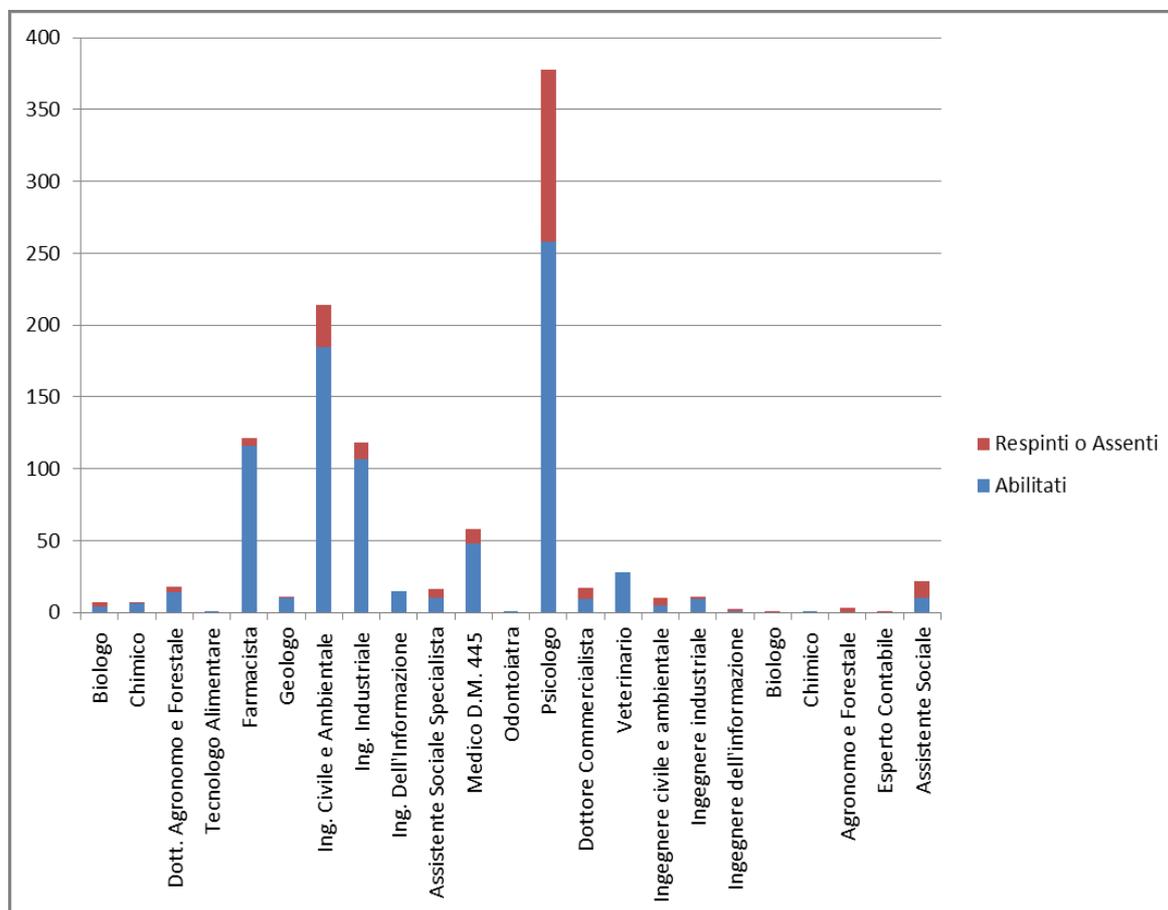
<b>Area</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totali</b>
<b>Area Finanza, Diritto e rapporti internazionali</b>	<b>105</b>	<b>195</b>	<b>300</b>
<b>Area Innovazione Scientifica e trasferimento tecnologico</b>	<b>93</b>	<b>78</b>	<b>171</b>
<b>Area La mente e il benessere psico-fisico</b>	<b>45</b>	<b>273</b>	<b>318</b>
<b>Area Preservazione, trasmissione della cultura e formazione</b>	<b>69</b>	<b>155</b>	<b>224</b>
<b>Area Salute, Ambiente e territorio</b>	<b>309</b>	<b>436</b>	<b>745</b>



La situazione del numero di iscritti appare sostanzialmente stabile per gli esami di Stato, i Corsi di Perfezionamento e di Aggiornamento e per le Scuole di Specializzazione (che in gran parte hanno una normativa e un contingente stabilito nationalmente); c'è una flessione nell'ambito della formazione degli insegnanti (determinata dal fatto che gli

Atenei non possono procedere all'istituzione dei Corsi sulla base di iniziativa locale); mentre c'è un significativo aumento (circa 10%) nel numero di iscritti ai Master di Ateneo e ai Corsi di apprendimento permanente.

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



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 attivandi per il 2017.

### 3.7. I principali servizi per gli studenti

#### 3.7.1. Supporto al diritto allo Studio e tutorato

## 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 (gettito della tassa Diritto allo Studio, fondi integrativi statali e risorse regionali) relativa all'a.a. 2015/16 è stata pari a circa 15 milioni di euro, che hanno permesso la copertura totale delle borse di studio. **Gli studenti idonei e beneficiari sono stati 5019.**

### NOTA: Intervento straordinario "Esonero ISPE"

Con il D.P.C.M. 5 dicembre 2013, n. 159 è stato rivisto il calcolo dell'ISEE (Indicatore Situazione Economica Equivalente), il parametro per definire i benefici e la tassazione universitaria per gli studenti. Questo ha comportato un calo significativo del numero di idonei alla borsa di studio rispetto all'anno precedente (del 20% circa). L'Ateneo, nell'ambito di un intervento straordinario che ha dettato le linee guida per rivedere la contribuzione a partire dall'a.a.2016/17, ha voluto compensare questa "anomalia" applicando un esonero totale della contribuzione a quegli studenti esclusi dalla borsa di studio esclusivamente per un valore di ISPE compreso tra il limite fissato dalla Regione e il valore massimo fissato dal MIUR (da 27.560,39 a 35.434,78 euro). Questo intervento ha permesso di esonerare ulteriori: **1691 studenti** per un investimento pari a poco più di un milione di euro.

## 2. Agevolazione ed esoneri sulla contribuzione studentesca

L'Ateneo concede agevolazioni particolari nel pagamento delle tasse universitarie in base alle condizioni economiche o personali dello studente. Si riporta l'elenco degli esoneri applicati per le diverse tipologie previste.

TIPOLOGIA DI ESONERO	numero studenti
Riduzione contribuzione in base al reddito	<b>21.683</b>
Esoneri totali idonei borsa di studio (escluse le rinunce)	<b>4.994</b>
Esonero per ISPE (intervento straordinario)	<b>1.691</b>
Esoneri per merito (voto di ingresso iscritti al 1 anno laurea triennale e bonus merito)	<b>6.114</b>
Esoneri studenti con familiari iscritti all'Ateneo	<b>1.689</b>
Esoneri parziali studenti lavoratori	<b>1.979</b>
Esoneri per studenti a regime parziale	<b>535</b>
Esoneri totali per studenti con disabilità	<b>430</b>
Esoneri parziali per studenti con disabilità	<b>11</b>
Esoneri per Maternità-Paternità	<b>96</b>
Esoneri dipendenti	<b>36</b>
Esoneri studenti detenuti	<b>62</b>
Esonero agenti del Corpo di Polizia Penitenziaria	<b>12</b>
Esonero per calamità naturali (tromba d'aria)	<b>15</b>
Esoneri borsisti governo Italiano	<b>1</b>
<b>TOTALE</b>	<b>39.348</b>

### 3. Altri incentivi (incentivo Lauree Scientifiche)

Al fine di sostenere le iscrizioni in classi di 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), nello specifico sono stati emessi incentivi per 120 studenti.

### 4. 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 a vario titolo**, nello specifico per l'a.a. 2015/16 sono stati erogati 800 rimborsi per un totale di euro 395.000 euro.

Inoltre a febbraio di ogni anno vengono svolti accertamenti ex post sugli studenti borsisti del 1<sup>o</sup> anno (coloro cioè che per mantenere la borsa devono aver sostenuto 20 CFU previsti entro il 30 novembre successivo al primo anno). Nell'a.a. 2015/16 sono stati coinvolti 113 studenti a cui è stata emessa la **revoca della borsa** di studio, l'importo da restituire era pari a euro 198.780 a fronte di un importo restituito pari a 136.840 euro. Sono concesse ampie dilazioni oltre i 6 mesi di scadenza abituali, trattandosi di studenti con difficili condizioni economiche, i recuperi sono ancora in corso.

Gli **accertamenti** che vengono svolti durante tutto l'intero anno accademico riguardano sia le condizioni personali che le condizioni economiche dichiarate dallo studente. Nello specifico, per l'a.a.2015/16 sono stati eseguiti accertamenti a campione per la verifica del possesso dello status di lavoratore, dello status di nucleo singolo, del contratto d'affitto per gli studenti borsisti fuori sede, dello Status dei borsisti (pendolare/in sede) e per Isee formalmente errati, per un campione complessivo di **1108 studenti** a fronte di una restituzione incassata pari a 227.6000 euro.

### 5. Collaborazioni studenti (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.

Nell'a.a. 2015/16 su 3199 domande presentate sono risultati idonei in graduatoria 1809 studenti.

### 6. Premi di studio

Per la gestione dei premi di studio, erogati grazie a finanziamenti da parte di enti esterni, destinati agli studenti o ai laureati dell'Ateneo sono state stilate linee guida per riorganizzare e razionalizzare le procedure amministrative.

Sono state individuate le seguenti fasi:

fase 1: accordi con ente finanziatore e lettera di intenti

fase 2: versamento dei fondi all'Ateneo

fase 3: definizione del bando di concorso, approvazione e pubblicazione

fase 4: valutazione dei requisiti di ammissione, di merito e di reddito, e pubblicazione graduatoria

fase 5: avviso ai vincitori, assegnazione premio e cerimonia di premiazione

Il Servizio ha provveduto a emanare e gestire i bandi di studio per studenti e laureati così ripartiti:

- **14 premi di studio per 135.000 euro** di finanziamenti erogati nell'anno 2015;
- **15 premi di studio per 273.000 euro** di finanziamenti erogati e nell'anno 2016.

### 7. "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. 2015/16 nel portale predisposto che accoglie le richieste di finanziamento, sono state presentate 73 domande delle quali 29 accettate in base ai requisiti di merito richiesti. A questi studenti viene erogato un prestito pari

5000 euro nel corso dell'anno accademico, suddiviso in due rate semestrali. Gli studenti che hanno ottenuto il finanziamento sono iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale (22), ai corsi master (6) e ai corsi di dottorato (1). L'età media dei beneficiari è pari a 23 anni.

### 8. Iniziative culturali e sociali

L'Ateneo mette a disposizione fondi specifici per il finanziamento di Iniziative culturali e sociali promosse 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. 2015/16 sono state presentate 86 proposte di iniziative culturali, di cui **62 sono state valutate idonee** per un finanziamento pari a **154.900 euro**.

### 9. Progetti innovativi degli studenti

L'Ateneo mette a disposizione fondi specifici per Progetti innovativi degli 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.2015/16, con due edizioni successive, sono stati approvati e **finanziati 15 progetti innovativi** (su 29 presentati) per un finanziamento complessivo pari a **202.000 euro**

#### 3.7.2. Corsi estivi a Bressanone (luglio – agosto 2016)

L'Ateneo organizza e propone ai suoi studenti molti corsi estivi; 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. **2015/16**, nel periodo compreso fra luglio e agosto 2016, l'organizzazione didattica dei corsi si è articolata in due cicli di lezioni: il primo si è tenuto dal 25 luglio al 6 agosto 2016 con attivazione di 21 corsi; il secondo, dal 16 al 27 agosto 2016, ha avviato 9 corsi.

**I Corsi attivati complessivamente sono 30**, in lieve aumento rispetto all'anno precedente.

Le Scuole di Ateneo che hanno aderito al progetto didattico sono state sei: Economia e Scienze Politiche, Giurisprudenza, Ingegneria, Psicologia, Medicina e Chirurgia e Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale. Le domande di partecipazione ai corsi sono state 1214 (una domanda può prevedere fino a un massimo di due opzioni di corsi). L'incremento di domande di iscrizione rispetto all'anno precedente è stato del 21%.

Ciascun corso è stato frequentato mediamente da 25-30 studenti con picchi di 90 per alcune attività didattiche (nell'area di Giurisprudenza e di Medicina).

A.A	corsi proposti	corsi attivati (con >15 studenti)	domande preiscrizioni ai corsi (si possono indicare fino a 2 corsi)	N studenti partecipanti corsi estivi
2014/15 Estate 2015	51	29	1183	670
<b>2015/16 Estate 2015</b>	<b>53</b>	<b>30</b>	<b>1214</b>	<b>830</b>

Per accogliere le esigenze degli studenti è stata estesa la copertura Wifi su tutti i piani della Casa della Gioventù ed è stato introdotto 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 Rettore Prof. Rosario Rizzuto dal titolo “**La ricerca padovana nel contesto italiano ed europeo**”, la seconda tenuta dal prof. Pompeo Volpe dal titolo “**Rigenerazione del muscolo scheletrico**”.

Sono stati organizzati due 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 aveva il seguente titolo: “**Cospiratori e Patrioti, l'Università di Padova e la Resistenza**” il secondo seminario proponeva: “**Progressi della Medicina Cardiovascolare negli ultimi 30 anni**”. Inoltre, in collaborazione con il comune di Bressanone è stato organizzato un convegno serale presso il Forum dal titolo: Homo sapiens, e tutti gli altri tenuto dal docente Telmo Pievani. Infine l'Università di Padova ha preso parte al Corteo storico dell'ALTSTADTFEST.

Tutte le iniziative culturali nonché la programmazione dei corsi estivi è stata resa nota tramite stampa del “**Brixen News 2016**”.

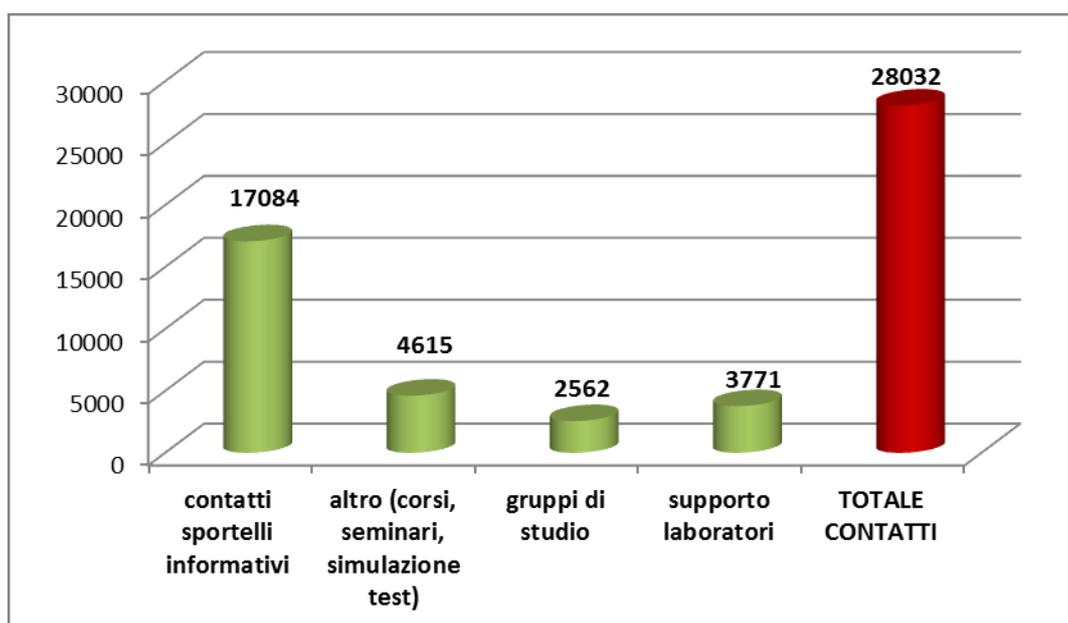
### 3.8. Tutorato e Supporto allo studio

#### 3.8.1. 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 (2015/16) i **contratti totali stipulati sono stati 348**.

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 **28032** di cui 17.084 nei soli front-office.

Il **TUTORATO DIDATTICO** prevede l'organizzazione di gruppi di studio negli esami altamente critici e attività di supporto ai laboratori didattici, sono stati **coinvolti 2562 studenti** nei gruppi di studio in discipline di base e **3771 studenti** sono stati supportati nei laboratori didattici di lauree in ambito scientifico.



### 3.8.2. 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:

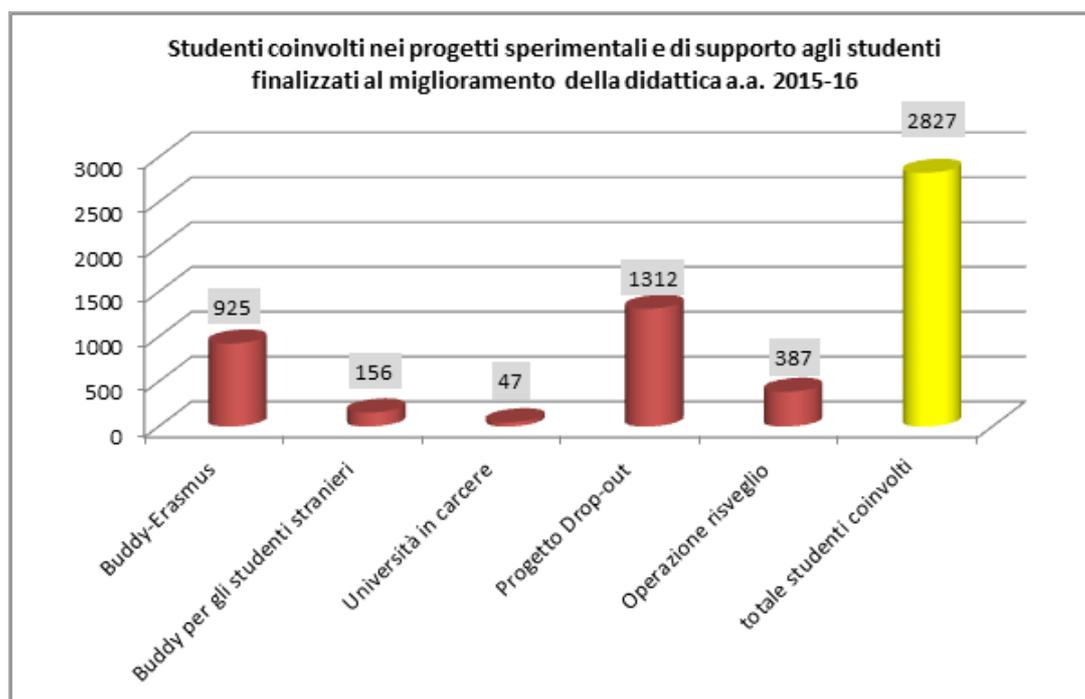
**A. BUDDY-ERASMUS** ha visto il coinvolgimento di 61 tutor Buddy per l'accoglienza di **925 studenti** incoming

**B. BUDDY PER GLI STUDENTI STRANIERI** con 10 tutor Buddy, il servizio di accoglienza agli studenti ha preso in carico **156 studenti internazionali** immatricolati.

**C. UNIVERSITÀ IN CARCERE** sono interessati 2 tutor di Ateneo e 8 tutor didattici per i corsi di laurea coinvolti; le azioni di supporto amministrativo e didattico sono iniziate con i test di ammissione svoltisi in carcere e sono proseguite per tutto l'anno accademico a supporto di **47 studenti iscritti**. Gli esami sostenuti complessivamente dagli studenti detenuti sono stati 67, nel corso dell'anno si è laureato uno studente nel corso di laurea in Filosofia (110/110 con lode) e 3 sono prossimi alla laurea. Si sta sperimentando una collaborazione con il carcere femminile della Giudecca a Venezia (prima esperienza in Italia) con tre studentesse iscritte.

**D. PROGETTO DROP-OUT** sono stati presi in esame 34 corsi di studio coinvolgendo **1500 matricole** a cui è stato proposto un supporto personalizzato per affrontare al meglio il primo anno di studio. Gli esiti positivi di questo progetto (con abbassamento medio del tasso di abbandono da 2 a 4 punti percentuali) si riflettono, da un lato, sul potenziamento dei servizi offerti agli studenti (gruppi di studio nelle discipline particolarmente critiche e supporto informativo) in linea con gli Obiettivi generali sulla Formazione indicati nel Progetto Strategico di Ateneo e dall'altro sul miglioramento della performance degli studenti nell'ottica di potenziare un sistema integrato per la crescita culturale e professionale dei giovani.

**E. OPERAZIONE RISVEGLIO** è una iniziativa nata in fase sperimentale nell'a.a. 2015/16 che ha offerto 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 **387 studenti contattati**, il 34% ha deciso di riprendere gli studi nel percorso iniziato.



### 3.9. Supporto alle attività di orientamento in ingresso

Le attività presidiate dall'Ateneo possono essere riassunte in quattro tipologie: attività informative per il supporto alla scelta (1), interventi specialistici per il supporto alla scelta (2), azioni di career education (3), azioni di co-careering (4). In totale, nell'anno accademico 2015/16, sono stati coinvolti almeno 55.481 studenti nelle prime due attività di supporto alla scelta.

Tabella 3.11: Attività informative per il supporto alla scelta, anno accademico 2015/2016

Attività	CITTA' INTERESSATE	N° persone/ eventi
"Scegli con noi il tuo domani"	VE-RO-TV-VI-TN-MN-PD-VR-BL-PN-BS-FE-UD-AN-BG-BI-BZ-GO-TS-RE-PC-CR-RA-MI-PA-CT	18.247
"Sportello itinerante di orientamento" (camper) ospitato nelle scuole contattate	BS-MN-PN-UD-TN-TV-RO-VE	3.565
Partecipazione a fiere/eventi di settore	PD, PA, BA, VR, VE, VI, TN, TV, BL, CO, PE, MI	21.440
Front office (in sede e presso l'Ufficio Assistenza Matricole) e prima accoglienza		4.686
Incontri in sede e fuori sede	AI-AN-AO-AP-BL-BG-BO-BZ-BS-CT-CH-CO-CR-FE-FG-GR-SP-LC-LI-LO-MN-MO-MB-PD-PR-PV-PG-PE-PC-PI-PT-PN-RA-RE-RN-RM-RO-SI-SO-TO-TE-TN-TR-TV-UD-VA-VE-VV-VR-VI-SMR	3.242
Open day, partecipazione a lezioni summer week di orientamento		2.674
Sportello online e videoconferenze		1.171

social network		3.247
<b>TOTALE PERSONE COINVOLTE</b>		<b>53.684</b>
Accessi al Mobile Training Test: piattaforma realizzata dal Servizio Orientamento in collaborazione con il Cmela per far esercitare gli studenti con i test di accesso anche da mobile e tablet.		3.500

Tabella 3.12 : Interventi specialistici per il supporto alla scelta, anno accademico 2015/2016

<b>INTERVENTI SPECIALISTICI PER IL SUPPORTO ALLA SCELTA</b>	<b>Person coinvolte</b>	<b>FINANZIATORE</b>
Colloqui individuali di orientamento al 1° e 2° ciclo	250	
Colloqui individuali di ri-orientamento	73	
incontri orientamento (studenti 3 <sup>a</sup> e 4 <sup>a</sup> ) in sede	558	
Percorsi di orientamento per Progetto di Alternanza Scuola Lavoro presso i Licei	157	finanziato da rete licei
Percorso "My Opportunities (MYO)" (incontri sulla resilienza e sui test d'ingresso) in sede	38	
Laboratori di orientamento CreAttivi in sede	10	
seminari presso le scuole sui test di ingresso (3 incontri ciascuno)	120	
seminari estivi in sede sui test d'ingresso (una giornata)	100	
Progetto "Omnitest" finanziato da Cariparo (3 incontri per ogni gruppo classe)	426	finanziato da Cariparo
Progetto per Luxottica	65	finanziato da Luxottica
<b>TOTALE PERSONE COINVOLTE</b>	<b>1.797</b>	
<i>Genitori presenti agli incontri loro dedicati</i>	<b>180</b>	
<i>Docenti presenti agli incontri</i>	<b>120</b>	

<b>TAVOLO TECNICO TERRITORIALE PER L'ORIENTAMENTO, LA PREVENZIONE DELLA DISPERSIONE E LA PROMOZIONE DEL SUCCESSO FORMATIVO (*) (Azioni di career education 2015/16)</b>	<b>Scuole partecipant i</b>	<b>Studenti coinvolti</b>	<i>Questionari elaborati dal personale del Servizio Orientamento</i>
Coordinamento Tavolo a cura del pro rettore Lucangeli; attività di convocazione degli 11 rappresentanti, verbalizzazione, impulso alle azioni nel territorio a cura del personale del Servizio Orientamento			
Ricognizione annuale dei fabbisogni formativi e delle aspettative degli studenti delle scuole secondarie di 1° grado (medie): proposta alle scuole, contatti per password e compilazione online (in collaborazione col Cmela), restituzione alle scuole degli esiti del monitoraggio e di un report aggiuntivo con la performance universitaria degli studenti della scuola partecipante a cura del personale del Servizio; analisi, supervisione al monitoraggio e presentazione dei dati del territorio alle scuole a cura della prof.ssa Renata Clerici del Dip. di Scienze Statistiche	<b>28</b>	<b>1.932</b>	<b>28</b>

Ricognizione annuale dei fabbisogni formativi e delle aspettative degli studenti delle scuole secondarie di 2° grado (superiori): proposta alle scuole, contatti per password e compilazione online (in collaborazione col Cmela), restituzione alle scuole degli esiti del monitoraggio e di un report aggiuntivo con la performance universitaria degli studenti della scuola partecipante a cura del personale del Servizio; analisi, supervisione al monitoraggio e presentazione dei dati del territorio alle scuole a cura della prof.ssa Renata Clerici del Dip. di Scienze Statistiche	22	4.458	66
Realizzazione di report sulle performance universitarie degli studenti delle scuole di 2° grado a cura del personale del Servizio Orientamento	22		
Gruppo di lavoro Scuola-Università, costituito a gennaio 2016 da docenti delle scuole e personale del Servizio Orientamento e degli enti presenti al Tavolo Tecnico Territoriale, per nuovo modello di consiglio orientativo, comprensivo di griglie di osservazione, per implementazione portfolio competenze degli studenti	7 docenti di 1° grado - 4 di 2° grado		
(*) Compito del tavolo, costituito da rappresentanti dell'Università degli Studi di Padova, dell'Esu di Padova, dell'Ufficio Scolastico Territoriale di Padova, del Comune di Padova, della Provincia di Padova, della Camera di Commercio di Padova, di Confindustria Padova, dei Centri di formazione professionale (Enaip), integrato da rappresentanti dei Dirigenti scolastici delle scuole secondarie di 1° e 2° grado, degli studenti delle scuole secondarie e universitari, è quello progettare e realizzare AZIONI SINERGICHE DI ORIENTAMENTO E CONTINUITÀ EDUCATIVA			
La Legge 13 luglio 2015 n. 107 (Buona Scuola) ha previsto l'introduzione di un sistema di orientamento territoriale (Art. 1. c. 7, lettera g). Il Tavolo è stato costituito a marzo 2013.			

PERCORSI DI ALTERNANZA SCUOLA LAVORO (*) (Azioni di co-careering 2015/16)	Dipartimenti dell'Ateneo coinvolti	Scuole secondarie partecipanti	Studenti coinvolti
Contatto con docenti e ricercatori universitari per illustrare i cambiamenti introdotti dalla L. 107/2015 (La Buona Scuola) e ipotizzare Percorsi di ASL coerenti con i percorsi formativi dei ragazzi e per individuare alcuni Percorsi Pilota da proporre ad un paio di scuole del territorio in via sperimentale a giugno 2016	2	2	10
Nuova attività propedeutica agli stage a cura del Servizio Orientamento in collaborazione l'ESU di Padova		5	15
(*) La Legge 13 luglio 2015 n. 107 (Buona Scuola) ha previsto l'introduzione di Percorsi di ASL obbligatori per gli ultimi 3 anni dei licei (200 ore) e degli istituti tecnici e professionali (400 ore) che servono a potenziare l'offerta formativa della scuola e ad orientare gli studenti. L'offerta formativa di ogni scuola deve essere correlata allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio (tramite una ricognizione dei fabbisogni formativi del territorio). Anche le Università possono co-progettare e ospitare percorsi in collaborazione con i docenti delle scuole a favore di ogni singolo studente. Le competenze acquisite con lo stage determinano i voti di profitto e condotta dello studente			

### 3.10. Servizi di supporto per stage e placement

Si propone di seguito un quadro di sintesi per l'anno accademico 2015/16:

Attività	Studenti/laureati	Aziende
Stage in Italia	21784	
Stage all'estero (in uscita)	528	
Stage in entrata (studenti stranieri)	55	

Attività	Studenti/laureati	Aziende
<i>Curricula in database per offerte in Italia</i>	30688 (di cui 2770 nuovi nell'a.a. 2015/16)	
<i>Curricula in database per offerte all'estero</i>	4795 (di cui 671 nuovi nell'a.a. 2015/16)	
<i>Numero di offerte di stage in Italia</i>	8103 cv inviati	3524 offerte ricevute
<i>Numero di offerte di stage all'estero</i>	906 cv inviati	89 offerte ricevute
<i>Numero di offerte di lavoro in Italia</i>	4718 cv inviati	1417 offerte ricevute
<i>Numero di offerte di lavoro all'estero</i>	191 cv inviati	61 offerte ricevute
<i>Contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca</i>	11	11
<i>Colloqui di orientamento al lavoro</i>	342	
<i>Seminari di orientamento al lavoro e incontri di orientamento GOAL</i>	14 per 100 laureandi partecipanti ad ogni incontro	
<i>Laboratori per lo sviluppo delle competenze trasversali</i>	16 lab. X 25 = 400	
<i>Indagine sui fabbisogni professionali del settore chimico veneto</i>		459 per l'intervista via web, 15 interviste faccia a faccia
<i>Università Aperta</i>	5.000	75
<i>Università Aperta Ingegneria</i>	2.000	84
<i>Presentazioni aziendali</i>	2000	20
<i>Incontri di preparazione ai career day</i>	2 per totale 250 studenti	
<i>Presentazioni delle attività presso i Dipartimenti</i>	52	

### Condizione occupazionale dei laureati

Rilevazione	Indagine	
	2016	2015
<i>ad un anno dalla laurea</i>	50,3	50,6
<i>a 3 anni dalla laurea</i>	72,1*	72,8*
<i>a 5 anni dalla laurea</i>	79,4*	78,2*

Dati di Almalaurea (\* dato non rilevato per i corsi di laurea triennali)

#### 3.10.1. Stage e tirocini in Italia e all'estero

Nel corso dell'a.a. 2015-2016 sono stati effettuati più di 20.000 stage. Gli stage e tirocini svolti all'estero sono stati 528, pari al 2,4% 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 € 237.055,00 assegnato attraverso 117 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. 2015/16 153 borse aggiuntive di mobilità Erasmus+ per € 211.347.

- Consorzio Erasmus+ per Tirocini PRT3 (Promotori di relazioni Internazionali) 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 € **214.305**, interamente utilizzato dai partner del progetto (Università di Padova 32 borse assegnate + 37 borse finanziate tramite Co-finanziamento MIUR del Consorzio PRT).
- Partenariato Erasmus+ con l'Università Ca' Foscari Venezia Consorzio IREEF (26 borse assegnate a studenti o neo laureati dell'Università di Padova).
- Partenariato Erasmus+ con SEND (15 borse assegnate a studenti dell'Ateneo).
- Partenariato Erasmus+ con La Sapienza (Unipharma) : 1 borsa assegnata.

### 3.10.2. 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. 2015/16 le imprese che per la prima volta hanno usufruito del servizio sono state **484**, le offerte di lavoro comunicate **1478**, e i curricula complessivamente inviati alle aziende **4718** in Italia e **191** 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 **14 seminari di orientamento** al lavoro e alle professioni e incontri di orientamento GOAL, 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 i temi della redazione di un efficace cv e lettera di presentazione, la gestione di un colloquio di lavoro, le tipologie di contratti, le strutture aziendali e profili professionali, la ricerca di opportunità all'estero e l'utilizzo dei social network nella ricerca di lavoro. Su appuntamento, gli studenti e i laureati, possono accedere a un servizio personalizzato di orientamento al lavoro, che nell'ultimo anno si è concretizzato in circa **342** incontri individuali.

#### Rapporti con enti e imprese

L'attività di *networking* nell'a.a. 2015/16 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, la nona edizione di **Università Aperta** ([www.universitaperta.com](http://www.universitaperta.com)), svoltasi il 26 maggio presso i Cortili di Palazzo Bo, con la partecipazione di oltre 70 imprese. Il 3 novembre si è tenuto l'incontro "**Università Aperta Ingegneria**" (84 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.

Oltre ai Career Day, sono state organizzate **20 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, si è conclusa la fase di rilevazione dei dati qualitativi e quantitativi (interviste faccia a faccia e rilevazione web) del **settore chimico veneto**, e si è tenuto il convegno durante il quale è stato distribuito il quaderno di ricerca.

Il servizio Stage e Career Service inoltre è stato coinvolto dal Presidio di Ateneo per la “Qualità della didattica e della formazione” nell’attività di individuazione e messa a disposizione dei Corsi di Studio dell’Ateneo delle informazioni sulle principali figure professionali a cui i laureati e laureati magistrali dei diversi Corsi di studio possono accedere, per rispondere così alle richieste del Rapporto di Riesame del sistema AVA. Si è proceduto alla ricerca di nuove fonti di dati occupazionali e attualmente sono in fase di studio ed elaborazione i dati del Sistema delle Comunicazioni Obbligatorie forniti dal Ministero del Lavoro.

## Progetti

Nell’a.a. 2015/16, L’Ateneo ha attivamente partecipato a numerosi progetti. Si segnalano:

- **Garanzia Giovani:** l’Ateneo ha aderito al Piano Europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile Garanzia Giovani (Youth Guarantee), in quanto ente accreditato presso la Regione Veneto per i servizi al lavoro, all’orientamento e alla formazione superiore. Il Servizio dell’Ateneo è quindi parte della rete degli Youth Corner del Veneto.
- **Fondazione Crui:** l’Ateneo 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:** l’Ateneo ha promosso un progetto pilota per **55 stage** di studenti stranieri incoming presso alcuni Dipartimenti dell’Università di Padova.
- **PROGETTO FSE DIGITAL ANGELS** Il progetto ha visto l’inserimento di 32 studenti laureandi in piccole e medie imprese del Veneto attraverso tirocini formativi e di orientamento della durata di 3 mesi (min. 100 ore) su temi inerenti il mondo del digitale con un compenso di 1500 € che le imprese daranno direttamente al tirocinante e un contributo all’ufficio competente per le procedure di diffusione, promozione e attivazione dei tirocini. Il progetto si è concluso a settembre 2015.
- **Programma di mobilità per tirocini all’estero CRUI-Università di Padova:** l’Università degli Studi di Padova, 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 con la CRUI per periodi di stage della durata di tre mesi presso il Ministero, 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 co-finanzia il 50% della borsa di mobilità dei vincitori.
- **Programma Vulcanus in Japan 2016:** l’Ateneo partecipa da alcuni anni anche Programma al “Vulcanus in Giappone” 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. Anche per l’anno 2016 è stato selezionato uno studente dell’università di Padova su circa 900 candidati con alto profilo universitario provenienti da tutti i 27 paesi membri dell’Unione Europea. La borsa approssimativamente di €14.000 è finanziata direttamente dall’Unione Europea.

Si sono conclusi nel 2016 le attività di alcuni progetti europei mentre altri sono ancora attivi:

- **Progetto TALOE** (*Time To Assess Learning Outcomes in E-learning*) PROGRAMMA LLP, sub-programma: Erasmus, azione: progetti multilaterali. Il progetto si propone di sviluppare una piattaforma web per supportare docenti e formatori nella scelta delle strategie di e-assessment da utilizzare nei corsi on-line.
- **PROGETTO ICARD 2014-2016** - Individual CAREer Development programme: l’Università è coordinatore dal 01/09/2014 nell’ambito della Key Action 2 – Strategic Partnership dell’Unione Europea del progetto I-Card. Il progetto ha come obiettivo il lancio di un corso di orientamento strutturato in tre parti per agevolare gli studenti universitari, sin dall’entrata nel mondo dell’università, a raggiungere attraverso alcuni moduli predisposti su

un'apposita piattaforma di e-learning un'autoconsapevolezza delle proprie competenze e opportunità e di orientarsi al meglio nel mercato del lavoro.

- **PROGETTO MOVE** Mobilità formativa per i servizi alle imprese (Garanzia Giovani dgr.1064 del 24/06/14). Il progetto MOVE è stato approvato e finanziato a febbraio 2015 dalla Regione Veneto attraverso il programma Garanzia Giovani. Il progetto trae spunto dai risultati positivi del precedente progetto NET-CAM con cui sono stati finanziati percorsi formativi professionalizzanti per laureati disoccupati/inoccupati nelle Camere di Commercio Italiane in vari paesi europei.

Sono inoltre tuttora in corso 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 il settore dell'istruzione.
- **PROGETTO KEY START 2 WORK 2015-2017**: progetto finanziato dall'Unione Europea nell'ambito dell'azione comunitaria Partenariati strategici con lo scopo di produrre un modello di servizio di supporto per giovani e adulti in formazione per l'acquisizione di una maggiore consapevolezza sulle competenze trasversali e sul loro potenziale, per la verifica e la gestione delle competenze attraverso uno strumento di auto valutazione, per la creazione di un servizio di consulenti esperti nel campo delle competenze trasversali capaci di fornire formazione e migliorare la qualità dell'apprendimento e l'occupabilità.
- **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.
- **Progetto V-TOURS 2016-2018**: Virtual Tours for business culture, finanziato nell'ambito dei partenariati strategici Erasmus+, con coordinatore l'Università degli Studi 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.

### 3.11. Servizi per studenti in mobilità internazionale

La mobilità internazionale degli studenti è una delle attività chiave, realizzata sia attraverso programmi europei sia mediante l'implementazione di iniziative finanziate con fondi derivanti dal bilancio universitario: si registra per l'anno 2015/2016 un positivo aumento della mobilità studentesca rispetto all'anno accademico precedente, sia per quanto riguarda il flusso in entrata (+6,98%) sia per quanto riguarda il flusso in uscita (+19,18%). Complessivamente il trend di crescita è vicino al 14%. (Tabella 3.13)

Tabella 3.13 – Mobilità internazionale: variazione percentuale 2014/2015 vs 2015/2016

Mobilità studenti	a.a. 2014-2015	a.a. 2015-2016	variazione %
-------------------	-------------------	-------------------	--------------

OUT	1.903	2.268	+19,18%
IN	1.604	1.716	+6,98%
<b>TOTALE</b>	<b>3.507</b>	<b>3.984</b>	<b>+13,60%</b>

Il programma europeo **Erasmus+ for Study** si conferma l'iniziativa che coinvolge il maggior numero di studenti: grazie all'estesa rete di partnership attive (1627 *Accordi Erasmus+ for Study* attivi nel 2016, che vedono il coinvolgimento di 30 Paesi europei<sup>3</sup>), sono state finanziate complessivamente 1.445 borse di mobilità per un totale di Euro 4.079.352,00 (di cui 1.882.790,00 a valere sul finanziamento comunitario e 2.196.562,00 a valere su fondi MIUR e/o di Ateneo). La mobilità in ambito Erasmus+ offre agli studenti una preziosa opportunità di conseguire all'estero crediti formativi che vengono riconosciuti e certificati a Padova come parte integrante del loro percorso di studi: nel 2015-2016 gli studenti in uscita hanno acquisito una media di 34,4 CFU ciascuno per un periodo medio di mobilità pari a 7 mesi. Secondo i dati registrati a febbraio 2017, sono stati complessivamente conseguiti all'estero nell'anno di riferimento 48.414,75 CFU. Significativo, seppur inferiore, il dato relativo ai CFU conseguiti a Padova da parte degli studenti in ingresso: sono alla data odierna 22.645 i CFU acquisiti, pari ad una media di 25 CFU a studente a semestre. Il dato è commisurato al numero di studenti in ingresso. Nel periodo di riferimento, sono stati accolti studenti internazionali provenienti da 27 diversi Paesi<sup>4</sup>, tra i quali spiccano per numero di studenti inviati: Spagna (190 studenti incoming), Germania (163), Polonia (86), Francia (61), UK (57), Portogallo (50) e Belgio (40).

Buoni risultati derivano anche da altre iniziative che offrono agli studenti opportunità di mobilità internazionale: nell'ambito degli **Accordi Bilaterali** stipulati con università estere - soprattutto extra europee (323 accordi attivi nell'anno solare 2016, con un incremento pari al 20,5% rispetto al numero di collaborazioni attive nell'anno solare precedente), hanno realizzato un'esperienza di mobilità 112 studenti (38 outgoing e 74 incoming).

L'Azione **Erasmus+ Traineeship**, che consente agli studenti di accedere a tirocini presso imprese, centri di formazione e di ricerca, e le **Winter e Summer School** di Ateneo costituiscono ulteriori importanti occasioni di mobilità, registrando incrementi significativi di studenti coinvolti rispetto all'anno accademico 2015/2016 (+29% per traineeship, +23% per Winter e Summer School).

Particolare rilevanza nel panorama delle attività internazionali ricoprono i progetti **Erasmus Mundus Joint Master Degrees-EMJMD** (Azione Chiave 1 del programma Erasmus+), che permettono a cittadini dell'Unione Europea e di Paesi terzi di frequentare un *corso integrato di eccellenza di secondo livello* e di conseguire, a conclusione di un periodo di studio in almeno due università di due diversi Paesi, un *titolo doppio o congiunto*. I progetti EMJMD attivi nel 2015-2016 sono 14<sup>5</sup>, di cui 9 a livello di laurea magistrale, 2 a livello di master universitario e 3 a livello di dottorato di ricerca. I progetti coinvolgono un network di 50 università straniere di 21 diversi paesi europei ed extraeuropei<sup>6</sup>. Due dei progetti attivi (Nuphys e Stede), le cui mobilità partiranno nell'a.a. 2017/18, sono stati finanziati nell'anno di

<sup>3</sup> Sono stati siglati accordi di mobilità sostanzialmente con tutti i Paesi ammessi a partecipare al programma, fatta eccezione per Lichtenstein e Lussemburgo: Belgio, Bulgaria, Repubblica Ceca, Danimarca, Germania, Estonia, Irlanda, Grecia, Spagna, Francia, Croazia, Cipro, Lettonia, Lituania, Ungheria, Malta, Paesi Bassi, Austria, Polonia, Portogallo, Romania, Slovenia, Slovacchia, Finlandia, Svezia, Regno Unito, Ex-Repubblica jugoslava di Macedonia, Islanda, Norvegia e Turchia.

<sup>4</sup> Austria, Belgio, Repubblica Ceca, Germania, Danimarca, Spagna, Francia, Grecia, Croazia, Ungheria, Irlanda, Islanda, Lituania, Lettonia, Malta, Norvegia, Paesi Bassi, Portogallo, Polonia, Romania, Svezia, Finlandia, in Slovenia, Slovacchia, Turchia, Inghilterra, Svizzera.

<sup>5</sup> 9 corsi di laurea magistrale: PLANTHEALTH-Plant Health in Sustainable Cropping Systems, ALGANT – Master course in Algebra, Geometry and Number Theory; ASTROMUNDUS-Astrophysics; MEDfOR-Mediterranean Forestry and Natural Resources Management; NUPHYS-Erasmus Mundus Master Joint Degree Nuclear Physics, STeDE-Erasmus Mundus Master in Sustainable Territorial Development; SUTROFOR-Master in Sustainable Tropical Forestry Development; SUFONAMA-Master in Sustainable Forest and Nature Management; TPTI-Techniques, Patrimoines, Territoires de l'Industrie: Histoire, Valorisation, Didactique; 2 corsi di master universitario: BIOETHICS – Master of Bioethics; SAHC- Advanced Master in Structural Analysis of Monuments and Historical Constructions; 3 corsi di dottorato di ricerca: ALGANT DOC-Algebra, Geometry and Number Theory Joint Doctorate; EXTATIC-Extreme-ultraviolet and X-ray Training in Advanced Technologies for Interdisciplinary Cooperation; FUSION-DC-International Doctoral College in Fusion Science and Engineering,

<sup>6</sup> Austria, Belgio Brasile, Canada, Danimarca, Francia, Germania, India, Irlanda, Italia, PaesiBassi, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Serbia, Spagna, Sudafrica, Svezia, Tunisia, Turchia.

riferimento.

La diminuzione del numero di studenti coinvolti (146 vs 186 del 2014/2015) è in parte collegata diminuzione nel numero di borse di studio offerte dalla Commissione Europea, ma anche ai diversi schemi di mobilità previsti dai progetti, che prevedono la frequenza degli studenti in un dato Ateneo in periodi diversi. L'attrattiva di tali percorsi è tuttavia confermata dall'aumento di studenti self-sponsored, che si iscrivono a proprie spese senza il supporto di alcuna borsa di studio: nell'a.a. 2015/16 sono stati 33 (+10% rispetto al precedente anno accademico).

Il crescente impegno dell'Ateneo nel promuovere e sostenere i percorsi internazionali finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti quale strumento di internazionalizzazione dell'offerta didattica e di attrazione di un pubblico internazionale si consolida anche al di fuori del programma europeo Erasmus Mundus, mediante l'implementazione e la gestione di iniziative specifiche: sono complessivamente 11<sup>7</sup> i percorsi di questo tipo attivati dall'Ateneo, di cui 3 a livello di laurea triennale e 8 a livello di laurea magistrale. Positiva è la risposta da parte degli studenti coinvolti, che risultano complessivamente in crescita di oltre il 50% (56 studenti coinvolti nella mobilità nel 2015-2016 vs i 34 coinvolti nel 2014-2015).

La Tabella 3.14 riassume l'andamento della mobilità studentesca in entrata e in uscita negli ultimi due anni accademici, suddivisa secondo le diverse tipologie di mobilità.

Tabella 3.14 – Mobilità internazionale: numero di studenti in uscita e in entrata per anno accademico nell'Ateneo di Padova

Programma	a.a. 2014/15 N. Studenti OUTGOING	a.a. 2015/16 N. Studenti OUTGOING	a.a. 2014/15 N. Studenti INCOMING	a.a. 2015/16 N. Studenti INCOMING	a.a. 2014/15 TOTALE Studenti in mobilità	a.a. 2015/16 TOTALE Studenti in mobilità
Erasmus+ Studio e Programma SEMP Svizzera	1321	1445	736	906	<b>2.057</b>	<b>2.351</b>
Erasmus+ Traineeship	224	357	95	55	<b>319</b>	<b>412</b>
Erasmus Mundus Azione 1	65	57	121	89	<b>186</b>	<b>146</b>
Erasmus Mundus Azione 2	16	4	71	86	<b>87</b>	<b>90</b>
Accordi Bilaterali	39	38	118	74	<b>157</b>	<b>112</b>
Altri percorsi congiunti	21	36	13	20	<b>34</b>	<b>56</b>
International Summer & Winter Schools	217	331	442	483	<b>659</b>	<b>814</b>
Altro: mobilità Coimbra Group (Student Exchange Network – SEN)	na	na	8	3	<b>8</b>	<b>3</b>
<b>TOTALI</b>	<b>1.903</b>	<b>2268</b>	<b>1604</b>	<b>1716</b>	<b>3.507</b>	<b>3.984</b>

Fonte: Servizio Relazioni Internazionali

### 3.12. Supporto per studenti con disabilità e dislessia

Nell'anno accademico 2015/2016 l'Ateneo ha continuato a svolgere un fondamentale ruolo di supporto agli studenti con disabilità e DSA che decidono di auto-segnalarsi all'Università degli Studi di Padova. Secondo quanto previsto dalla L. 17/1999 e dalla L. 170/2010, ed in linea con quanto indicato dalla Dichiarazione ONU per i diritti delle persone con disabilità, l'Ateneo progetta, organizza ed eroga supporti individualizzati agli studenti con disabilità e DSA con l'obiettivo di garantire loro il diritto all'educazione.

<sup>7</sup> Ecole Supérieure de Commerce de Montpellier- Francia, Manchester Metropolitan University - Business School-UK, Universitatea Babes-Bolyai, Cluj-Napoca-Romania, Friedrich Schiller Universitaet Jena-Germania, Université Stendhal-Grenoble 3-Francia, Université Paris V et Paris VII- Francia, Università Jagellonica di Cracovia- Polonia, University of Wroclaw -Polonia, University of Georgia USA, University of ULM-Germania, Network TIME (accordi con Technical University of Denmark, Universidade Tecnica de Lisboa, Groupe Grandes Ecoles, Universidad Politecnica de Catalunya).

L'Ateneo inoltre si fa carico in caso di barriere architettoniche o didattiche (tramite il personale tecnico amministrativo e i docenti dell'Ateneo) per attuare interventi individualizzati rivolti agli studenti nelle varie fasi della carriera: dai test di accesso fino alla transizione al mondo del lavoro.

Tabella 3.15: Numero di studenti per tipologia di disabilità e DSA nell'Ateneo di Padova nell'a.a. 2015/16

Tipologia di disabilità	N. di studenti per percentuale di invalidità				Totale a.a. 2015/16	
	< 33 %	33 -65 %	66 -99 %	100%	v.a.	%
Invalità Civile (Visiva)	0	6	17	14	37	5,98%
Invalità Civile (Uditiva)	0	5	14	15	34	5,49%
Invalità Civile (Motoria)	1	18	49	84	152	24,56%
Invalità Civile (Multipla)	0	8	26	9	43	6,95%
Invalità Civile (Altro)	0	18	83	46	147	23,75%
Handicap (Legge 104/92)	63				63	10,18%
DSA	143				143	23,10%
Totale v.a.	<b>207</b>	<b>55</b>	<b>189</b>	<b>168</b>	<b>619</b>	

Ai 619 iscritti ai corsi di laurea di primo e secondo livello vanno aggiunti anche 21 studenti iscritti ai corsi post-lauream (dottorati, master e scuole di specializzazione).

#### Destinatari dei Servizi

Studenti con disabilità e DSA, che decidano di segnalarsi, in possesso di una certificazione di invalidità o di una diagnosi/certificazione di DSA e regolarmente iscritti a:

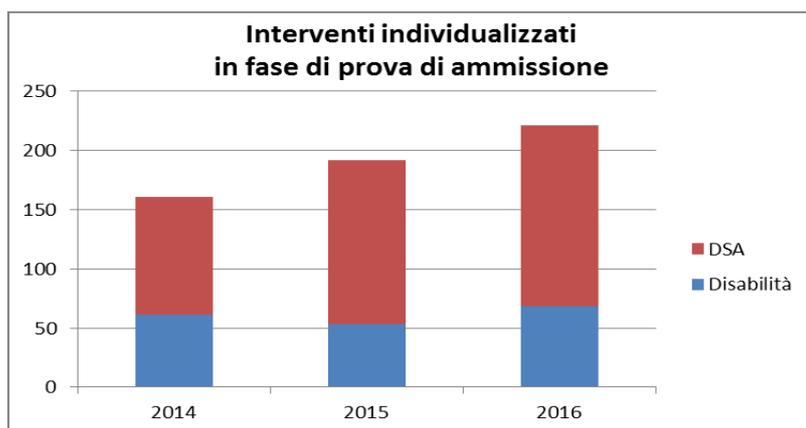
- Corsi di Laurea
- Corsi di Laurea Magistrale
- Corsi di Laurea Magistrale a ciclo unico
- Dottorati di Ricerca
- Scuole di Specializzazione

previsti dall'offerta formativa dell'Università di Padova.

**Sintesi dei più importanti adempimenti previsti in supporto agli studenti relativi all'anno 2016** [descritti ampiamente nella Carta dei Servizi (attualmente in vigore e pubblicata on-line) disponibile sulle pagine web del dell'Ateneo e descritti nelle pagine Moodle del Servizio Disabilità e Dislessia. Tutti i servizi sono stati sviluppati in linea con le Linee Guida della CNUDD]

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

Incontri di orientamento e colloqui individuali per la scelta del corso di studio in collaborazione con i Referenti per l'inclusione dei Dipartimenti con il Servizio Orientamento di Ateneo e i servizi del post-lauream; valutazione delle necessità della persona per il supporto individualizzato alle prove di ingresso pre e post lauream (tempi aggiuntivi, postazioni adattate, copie di esame ingrandite, formati alternativi al cartaceo ecc.).



## 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 italiani e internazionali;
- servizio di supporto alla didattica per studenti con disabilità uditiva: interpretariato di lingua italiana dei segni – LIS, stenotipia in presenza o a distanza;
- 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.

<b>Accompagnamenti a piedi o con i mezzi pubblici:</b>	
<b><i>n. servizi organizzati</i></b>	<b>2412</b>
per disabilità visive	304
per disabilità motorie	1747
Altri	361

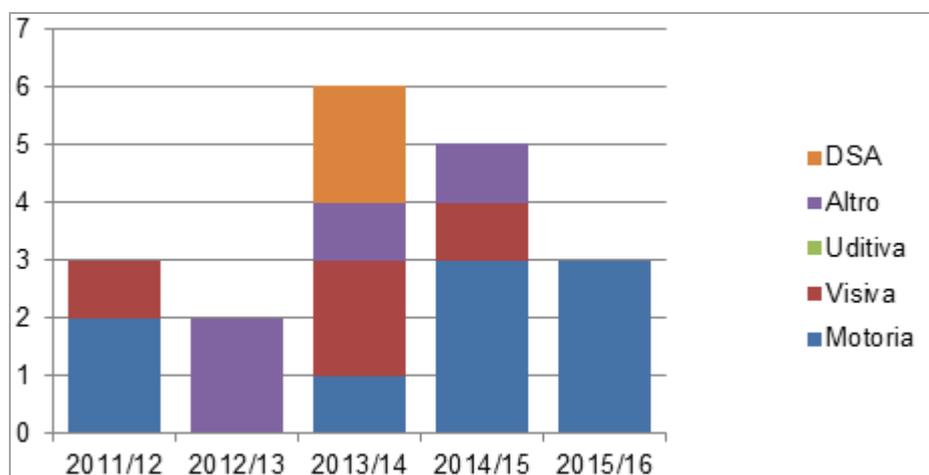
<b>Trasporto con i mezzi attrezzati:</b>	
n. corse organizzate	1227

<b>Servizi per la frequenza delle lezioni per studenti sordi:</b>	
<b><i>n. ore erogate complessivamente</i></b>	<b>501</b>
Stenotipia	501
LIS	0

<b>Testi in formato alternativo al cartaceo</b>	
n. richieste	210
n. documenti prodotti	178

Nel corso di quest'anno due studenti hanno partecipato a progetti di **mobilità internazionale Erasmus Plus** con un finanziamento di circa **28.000,00 Euro** da parte dell'Agenzia Nazionale per le loro esigenze specifiche. E' stato inoltre positivamente realizzato l'**Erasmus Plus azione traineeship** per il primo studente con disabilità dell'Università di Padova.

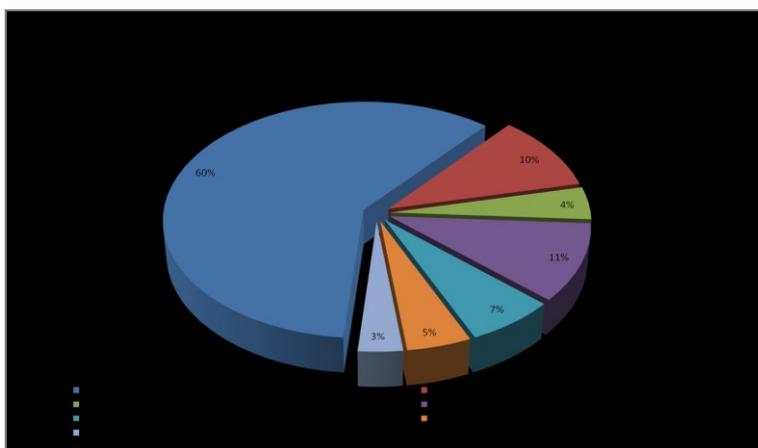
Grafico 3.6: Numero studenti con disabilità e DSA supportati per la mobilità internazionale 2015/16 e confronto con anni precedenti



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

- stesura piano di studi individualizzato e individuazione necessità specifiche studenti;
- servizio individualizzato di introduzione allo studio universitario e supporto didattico;
- assistenza e supporto all'espletamento delle prove d'esame, prevalentemente attraverso la collaborazione di volontari italiani e internazionali, valutazione di modalità alternative per l'individualizzazione delle prove in itinere;
- individuazione di barriere architettoniche in Ateneo e pianificazione abbattimento barriere, con adeguamento delle strutture e degli spazi didattici;
- fruizione dell'aula Informatica "C.Offelli" con postazioni attrezzate per le varie disabilità, 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 dislessia a rischio di abbandono universitario e individuazione di un piano di studi personalizzato (si veda carta dei servizi);
- disbrigo di pratiche amministrative relative al Diritto allo Studio.

Anno	2014	2015	2016
Prove individualizzate concordate con i docenti	298	311	396
Interventi di assistenza in sede d'esame (supporto di un volontario, ausili tecnologici)	123	186	153



Una nota specifica relativa all'attività legata al bando per lo svolgimento dell'attività di **Supporto allo studio individuale (peer tutoring)** a cui possono partecipare tutti gli studenti iscritti con l'obiettivo di supportare compagni di studio con disabilità e DSA.

Relativamente al bando 2015/16 sono risultati idonei nella graduatoria per la collaborazione **141 studenti** di cui 91 sono stati formati con il seminario tenutosi ad ottobre 2015 (50 studenti avevano già frequentato il seminario nelle edizioni precedenti).

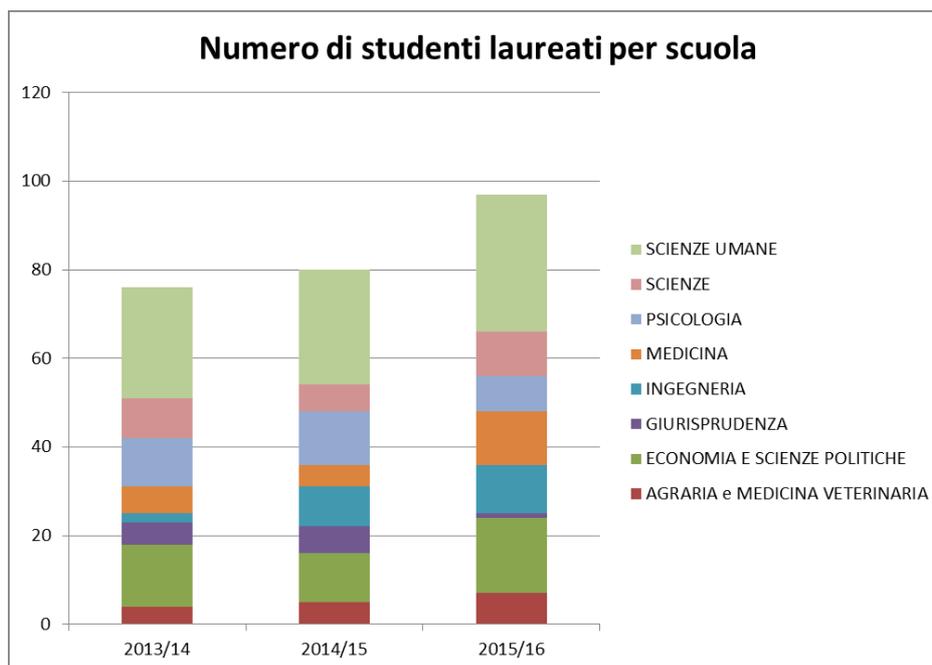
Grazie alla collaborazione di questi studenti, nel 2016 sono state **erogate 230 ore di supporto** allo studio individuale e supporto durante gli esami universitari e prove di ammissione.

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

- supporto all'inserimento lavorativo tramite Legge 68/99;
- supporto alle aziende ed enti esterni nella selezione di laureandi e laureati con disabilità;
- diffusione, attraverso canali multimediali, di informazioni su opportunità lavorative e selezioni in corso

Laureati con disabilità o DSA 2015/2016 e confronto con anni precedenti

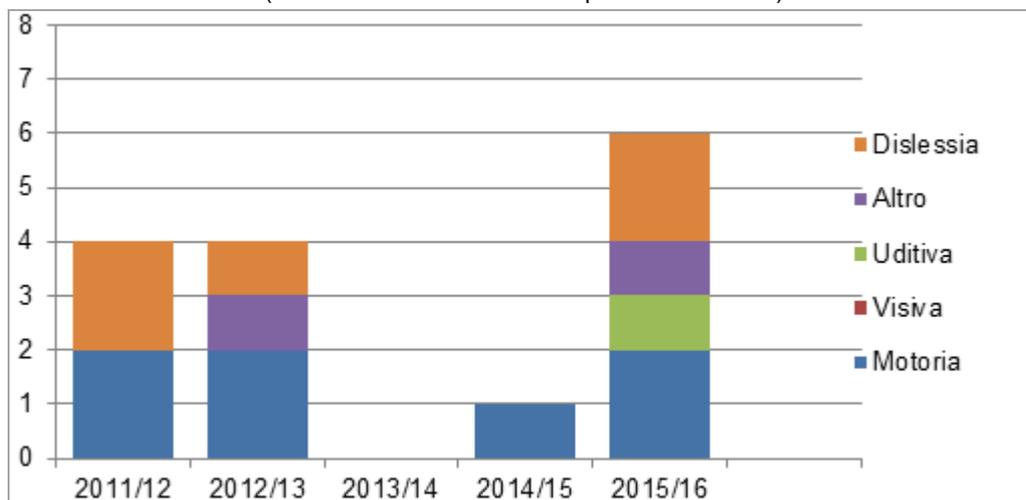
Scuola	2013/14		2014/15		2015/16	
	Disabilità	DSA	Disabilità	DSA	Disabilità	DSA
AGRARIA e MEDICINA VETERINARIA	4		1	4	4	3
ECONOMIA E SCIENZE POLITICHE	14		10	1	16	1
GIURISPRUDENZA	4	1	5	1	1	
INGEGNERIA	2		7	2	10	1
MEDICINA	5	1	5		9	3
PSICOLOGIA	11		11	1	8	
SCIENZE	9		5	1	8	2
SCIENZE UMANE	23	2	22	4	28	3



**Progetti e attività sviluppate nell'anno di rilevazione 2015/2016:**

- 1) **Aggiornamento e miglioramento** delle procedure in **Uniweb** che permettono allo studente di segnalarsi e quelle di **ESSE3** per l'archiviazione dei dati utili all'applicazione dei benefici e della riduzione delle tasse universitarie, sono state armonizzate le procedure con le Segreterie Studenti.
- 2) Prima sperimentazione per il miglioramento della gestione degli interventi individualizzati durante le prove di accesso ai corsi di laurea pre e post lauream e per le immatricolazioni. Sono stati realizzati due **incontri informativi con il personale tecnico e amministrativo (40 persone circa)** della durata di **3 ore** ciascuno, al fine di migliorare l'accoglienza degli studenti con disabilità e DSA durante le prove di ammissione, sia per le procedure di accoglienza che di gestione degli interventi individualizzati.
- 3) Collaborazione con il **Servizio per i Disturbi Specifici dell'apprendimento coordinato dal Prof. Cornoldi** per sperimentazione di nuove modalità di valutazione interna delle necessità degli studenti con **DSA** (con particolare riferimento al contesto universitario), realizzazione di momenti informativi e formativi che permettano agli studenti che si segnalano, attualmente **143**, di migliorare la loro autonomia nello studio ed essere vincenti nel percorso universitario scelto.
- 4) Organizzazione dei **supporti e servizi agli studenti stranieri con disabilità e DSA in mobilità internazionale** o che intendano iscriversi presso l'Università di Padova. È continuato, inoltre, l'impegno per favorire la mobilità internazionale degli studenti con disabilità e DSA che scelgono l'Università di Padova anche grazie ai supporti erogati e l'immagine positiva del servizio costruita nel corso degli anni. Ormai sono **oltre 50 gli Atenei stranieri** con cui l'Ateneo ha avuto contatti per l'organizzazione dei supporti agli studenti patavini in mobilità, prevalentemente nell'ambito del programma Erasmus. Strumenti quali la pagina **Facebook del Servizio Disabilità e Dislessia** e gli **incontri via Skype in inglese** con gli studenti internazionali interessati a spendere un periodo di studio presso l'Università di Padova, hanno sicuramente contribuito ad offrire un'immagine positiva dell'Ateneo patavino e ad indirizzare la scelta (molto evidente nella crescita numerica delle presenze visibili nella figura sotto riportata).

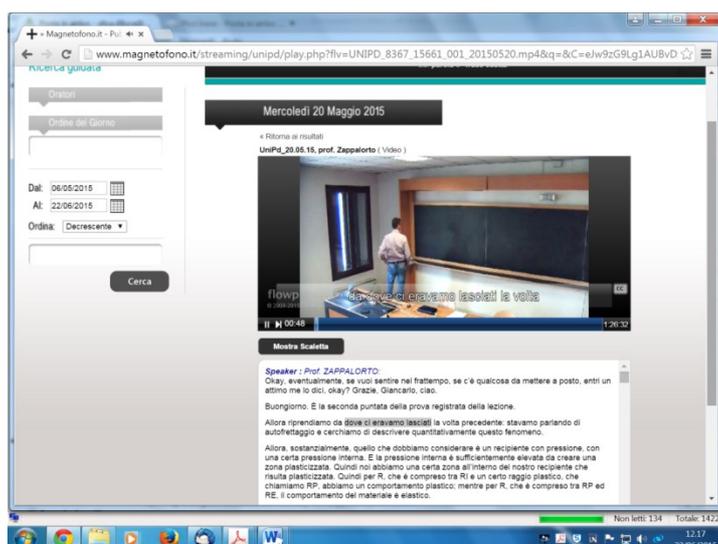
Grafico 3.7 : Numero studenti stranieri in entrata seguiti dal Servizio Disabilità e Dislessia (in mobilità internazionale temporanea ed iscritti)



5) Riprese in **streaming di lezioni universitarie** e realizzazione di **prodotti multimediali** per studenti con disabilità in situazione di gravità.

Presso il **Dipartimento di Tecnica e Gestioni dei Sistemi Industriali**, presso la sede di Vicenza, sono state progettate e organizzate riprese video con sottotitolazione e trascrizione del parlato del docente appoggiandosi al personale del Dipartimento e ad una ditta specializzata esterna all'Ateneo. Il materiale multimediale realizzato, su file pdf leggibile, hanno permesso ad uno studente con grave disabilità motoria di fruire via web o con altri strumenti/ausili le lezioni universitarie previste dal corso di laurea a cui è iscritto e di accedere ai contenuti delle lezioni.

Presso l'Edificio Fiore di Botta, nella sede di Padova, sono state realizzate le prime riprese sperimentali per la didattica in streaming di alcune lezioni del **corso di laurea in Scienze Naturali**. Si è provveduto al coordinamento delle attività con i tecnici informatici dei Dipartimenti coinvolti ed è stata acquistata l'attrezzatura necessaria alla realizzazione del progetto raggiungendo positivamente l'obiettivo di garantire allo studente con disabilità grave la frequenza alla didattica universitaria e quindi potenziando gli apprendimenti.



6) **Ideazione e stesura Progetto "All Inclusive: 365 giorni per la disabilità"** di Servizio Civile Nazionale considerato miglior progetto dell'Università di Padova nella graduatoria redatta dalla Regione Veneto. Il progetto è finalizzato ad ospitare annualmente volontari in supporto agli studenti con disabilità e DSA (5 volontari, per il progetto del 2016). Un ruolo fondamentale è ricoperto nella formazione obbligatoria e nel monitoraggio dell'attività dei volontari selezionati.

7) **Università Aperta** "inclusiva": supporto all'inserimento lavorativo tramite L. 68/1999 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili

Nel corso del 2016 all'interno dell'evento **Università Aperta**, diventato un evento sempre più **inclusivo**, sono stati organizzati **22 colloqui specifici con le aziende** per assunzioni da avviare tramite la L. 68/1999. Le aziende, hanno avuto l'opportunità di incontrare gli studenti, proporre le loro posizioni e stabilire dei contatti diretti con gli studenti con disabilità che avevano manifestato interesse per questa opportunità offerta dall'Università di Padova.

8) Progetto **basket in carrozzina in collaborazione con il CUS Padova**; prosecuzione del progetto ideato, realizzato e finanziato fin dal 2007. Nel corso degli anni varie aziende private hanno contribuito al finanziamento delle attività della squadra e di particolare nota sono stati i contributi della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo grazie a cui è stato possibile acquistare e mantenere le attrezzature specifiche (carrozzine, abbigliamento, pezzi di ricambio delle carrozzine ecc.)

9) Progettazione, organizzazione ed avvio del servizio di **trasporto con mezzi attrezzati per i dipendenti** con disabilità assunti dall'Università di Padova ai sensi della L. 68/1999. Questo consente ora al personale che ne ha necessità di partecipare, durante l'orario di lavoro, a corsi di formazione e assemblee sindacali. E' stata inoltre curata, in coordinamento con altri servizi rivolti al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, la realizzazione di una **pagina dedicata sul Web di Ateneo** per la richiesta del servizio.

## 4. LE ATTIVITÀ DI RICERCA<sup>8</sup>

Nonostante la riduzione significativa delle risorse pubbliche dedicate alla ricerca e il perdurare della crisi economica che ha limitato gli apporti di fondi dall'esterno, anche nel 2016 l'Università di Padova ha continuato ad investire nell'attività di ricerca risorse importanti, sia in termini di stanziamenti di bilancio, sia sotto forma di risorse umane e strutture organizzative a supporto dell'attività dei docenti.

### 4.1. Ricerca finanziata dal Bilancio Universitario

Anche nel 2016 l'Università di Padova ha destinato al sostegno delle attività di ricerca un budget complessivo a carico del Bilancio Universitario di **12,5 milioni di Euro**, una somma che le consente di distinguersi nel panorama nazionale per gli investimenti in ricerca. Inoltre alcuni importanti investimenti previsti nel 2016 sono stati spostati al 2017 al fine di emanare bandi di importo più significativo.

Il documento programmatico "Azioni strategiche 2016" contenuto nel Piano integrato della Performance 2016-18, presentato al Consiglio di Amministrazione il 22 marzo 2016, definisce gli obiettivi e le linee strategiche di medio termine dell'Ateneo per ciascuna delle sue missioni fondamentali. Per la ricerca, un obiettivo prioritario è la valorizzazione del ruolo dei Dipartimenti, dove nasce e prende forma il nuovo "sapere", sede centrale dell'attività di ricerca e fonte di innovazione e di sviluppo per l'avanzamento della conoscenza.

Questo obiettivo prioritario, ovvero la valorizzazione dei Dipartimenti di Ateneo e della bio-diversità delle competenze che li caratterizza, è il punto focale del piano di finanziamento alla ricerca 2016 che si proponeva di incentivare:

- l'autonomia dei Dipartimenti nelle decisioni strategiche di investimento per il loro sviluppo (Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti - BIRD)
- la capacità progettuale dei ricercatori in un contesto competitivo (Bandi di Ateneo – Programma "MiniERC" successivamente denominato "Supporting TAlent in ReSearch@University of Padua – STARS Grants);
- il successo dei Principal Investigator giudicati eccellenti dall'ERC ma non finanziati (rientrati poi nel Programma "MiniERC")
- la collaborazione per progetti "high risk/high gain" di carattere interdisciplinare centrata sulle grandi sfide emergenti (Bandi di Ateneo - Programma Future Emerging Research – FER)
- l'acquisizione/implementazione di infrastrutture di ricerca di alta rilevanza, stato dell'arte e di frontiera per la valorizzazione del portfolio della strumentazione in dotazione ai Dipartimenti e disponibile in Ateneo.

Nel bilancio di previsione 2016 l'impegno dell'Ateneo per il finanziamento della ricerca è stato inizialmente indirizzato su due linee di finanziamento principali, per un totale di € 15 M:

- Iniziative gestite dai Dipartimenti (ex 60%, assegni, PRAT) = € 10 M
- Iniziative coordinate dall'Ateneo (progetti competitivi, interdisciplinari, attrezzature) = € 5 M

Dopo un esame approfondito della proposta e della previsione di bilancio, grazie al contributo della Commissione Scientifica di Ateneo (CSA), dell'Osservatorio della Ricerca (OdR) e della Consulta dei Direttori di Dipartimento, il piano di investimento è stato modificato a favore delle iniziative in gestione ai Dipartimenti; nello specifico:

<sup>8</sup> A cura dell'Area Ricerca e trasferimento tecnologico.

- Iniziative gestite dai Dipartimenti (riunite nel BIRD) = € 12,5 M
- Iniziative coordinate dall'Ateneo (progetti competitivi, interdisciplinari) = € 3,5 M + 2 M€ cofinanziamento da fondi esterni
- Finanziamento per Infrastrutture Scientifiche = € 1 M.

Il budget da ripartire tra i Dipartimenti ammonta dunque a Euro 12,5 milioni. Tale importo, denominato Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti (BIRD), è destinato al finanziamento di programmi che includono:

- la Dotazione Ordinaria per la Ricerca dipartimentale (DOR), corrispondente all'ex 60% e utilizzabile nell'arco di 3 anni
- l'Investimento Strategico di Dipartimento (SID), che si articola in:
  - a. Progetti: progetti di ricerca, della durata massima di 2 anni (prorogabili per 6 mesi);
  - b. Assegni: assegni di ricerca della durata di 1 o 2 anni;
  - c. Dottorato: 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).

A seguito della decisione della Fondazione Cariparo di emanare un proprio bando di finanziamento per progetti di eccellenza, si è deciso di cumulare i 3,5M€ delle iniziative coordinate dall'Ateneo previsti nel bilancio 2016 con un'analogha somma del bilancio 2017, per emanare nel 2017 un unico bando del valore di 7M€.

Anche l'investimento in infrastrutture scientifiche è stato posposto al 2017 per consentire un investimento di importo doppio (2M€) e per realizzare nel frattempo un censimento delle infrastrutture esistenti.

#### 4.1.1. Criteri di ripartizione dei fondi per la ricerca per i Dipartimenti (BIRD)

I fondi 2016 sono stati ripartiti fra i Dipartimenti in base agli stessi criteri già utilizzati precedentemente e basati su risultati e dati ANVUR per la valutazione dei Dipartimenti:

- qualità dei Prodotti della ricerca (P)
- capacità di attrarre finanziamenti da bandi competitivi (F)
- mobilità internazionale e internazionalità dei prodotti (M)

anche se con pesi differenti per le diverse iniziative, riservando un contributo minoritario ad un quarto indicatore X, diversificato per ciascuna iniziativa al fine di riconoscere peculiari prestazioni o perseguire specifici obiettivi.

Tabella 4.1 : Assegnazione BIRD 2016

Dipartimento	Assegnazione 2016
AGRONOMIA ANIMALI ALIMENTI RISORSE NATURALI E AMBIENTE	401.442,03
BENI CULTURALI: ARCHEOLOGIA, STORIA DELL'ARTE, DEL CINEMA E DELLA MUSICA	310.491,97
BIOLOGIA	610.231,65
BIOMEDICINA COMPARATA ED ALIMENTAZIONE	228.992,50
DIRITTO PRIVATO E CRITICA DEL DIRITTO	147.775,92
DIRITTO PUBBLICO, INTERNAZIONALE E COMUNITARIO	182.183,09
FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA	611.562,65
FISICA E ASTRONOMIA "GALILEO GALILEI"	912.682,15
GEOSCIENZE	363.294,10

Dipartimento	Assegnazione 2016
INGEGNERIA CIVILE, EDILE E AMBIENTALE	423.449,08
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	694.523,69
INGEGNERIA INDUSTRIALE	617.542,79
MATEMATICA	403.015,41
MEDICINA	556.932,60
MEDICINA ANIMALE, PRODUZIONI E SALUTE	261.020,67
MEDICINA MOLECOLARE	441.969,04
NEUROSCIENZE	216.023,62
PSICOLOGIA DELLO SVILUPPO E DELLA SOCIALIZZAZIONE	252.757,38
PSICOLOGIA GENERALE	312.407,79
SALUTE DELLA DONNA E DEL BAMBINO	316.878,49
SCIENZE BIOMEDICHE	528.069,67
SCIENZE CARDIOLOGICHE, TORACICHE E VASCOLARI	289.362,80
SCIENZE CHIMICHE	706.989,28
SCIENZE CHIRURGICHE ONCOLOGICHE E GASTROENTEROLOGICHE	404.332,39
SCIENZE DEL FARMACO	359.812,49
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI "MARCO FANNO"	280.035,32
SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E STUDI INTERNAZIONALI	311.841,10
SCIENZE STATISTICHE	211.819,13
SCIENZE STORICHE, GEOGRAFICHE E DELL'ANTICHITA'	238.009,80
STUDI LINGUISTICI E LETTERARI	296.976,41
TECNICA E GESTIONE DEI SISTEMI INDUSTRIALI	316.566,16
TERRITORIO E SISTEMI AGRO-FORESTALI	291.008,82
<b>TOTALE</b>	<b>12.500.000,00</b>

#### 4.1.2. Progetto Starting Grants Fondazione Cariparo

Alla fine del 2015 la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo ha comunicato gli esiti della valutazione dei progetti presentati nell'ambito del bando Starting Grants, realizzato dalla Fondazione in collaborazione con l'Università di Padova. Il bando prevedeva un cofinanziamento Fondazione-Università.

Il CdA del 14/09/2016 ha approvato i progetti selezionati dalla Fondazione e il relativo contributo, che comprende la retribuzione triennale di un Ricercatore a tempo determinato di tipo a (Euro 155.338,41 a carico della Fondazione) e i costi relativi all'attività di ricerca a carico dell'Università:

Tabella 4.2 : Finanziamenti Starting Grants

Macroarea PE - <i>Physical Sciences and Engineering</i>					
Proponente	Dipartimento	Titolo del progetto	Contributo totale	Costo RTD a)	Costo della ricerca
Bonchio Marcella	Scienze Chimiche	Catalytic Nano-Amyloids Entangled by Metallo-Cores To Disarm Oxidative Stress	280.338,41	155.338,41	125.000,00

<b>Macroarea PE - Physical Sciences and Engineering</b>					
Proponente	Dipartimento	Titolo del progetto	Contributo totale	Costo RTD a)	Costo della ricerca
Bardi Martino	Matematica	Nonlinear Partial Differential Equations: Asymptotic Problems and Mean-Field Games	220.338,41	155.338,41	65.000,00
Agosti Maristella	Ingegneria dell'Informazione	DATA benchmarK for Keyword-based Access and Retrieval	213.638,41	155.338,41	58.300,00
Lunardi Santo	Fisica e Astronomia	Condensed states in nuclear physics	275.338,41	155.338,41	120.000,00
Borga Marco	Territorio e Sistemi Agro-Forestali	Ecohydrological dynamics and water pathways in forested catchments	280.338,41	155.338,41	125.000,00
Cesare Bernardo	Geoscienze	Making continental crust: a novel micro-scale perspective through Earth's history	245.338,41	155.338,41	90.000,00
Maran Flavio	Scienze Chimiche	Ultrasmall Chiral Gold Nanoclusters for Asymmetric Redox Catalysis	280.338,41	155.338,41	125.000,00
		<b>Totale Macroarea PE</b>	<b>1.795.668,87</b>	<b>1.087.368,87</b>	<b>708.300,00</b>

<b>Macroarea LS - Life sciences</b>					
Proponente	Dipartimento	Titolo del progetto	Contributo totale	Costo RTD a)	Costo della ricerca
Scorrano Luca	Biologia	Beyond AIF biology: a study with translational relevance	265.338,41	155.338,41	110.000,00
Pizzo Paola	Scienze Biomediche	Impact of Endoplasmic Reticulum morphological alterations on cellular Ca <sup>2+</sup> homeostasis: a common pathway in hereditary axonopathies?	265.338,41	155.338,41	110.000,00
Carbonera Donatella	Scienze Chimiche	The interplay of maturase proteins in the assembly of the [Fe-Fe]-Hydrogenase catalytic site investigated by EPR techniques	260.000,00	155.338,41	104.661,59
Bonaldo Paolo	Medicina Molecolare	Collagen VI and autophagy in the nervous system: dissecting novel pathways in neurodegeneration and neuropathies.	265.338,41	155.338,41	110.000,00
Sandri Marco	Scienze Biomediche	Defining the Contribution of Calcium and Mitochondria to Age-Related Muscle Loss	255.338,41	155.338,41	100.000,00
Piccolo Stefano	Medicina Molecolare	Mechanisms of cell plasticity and de novo generation of somatic stem cells	255.338,41	155.338,41	100.000,00
Lucchin Margherita	Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	Grapevine plasticity and terroir: a multidisciplinary approach for dissecting the single effect of soil and climate on berry and wine quality	244.300,00	155.338,41	88.961,59
		<b>Totale Macroarea LS</b>	<b>1.810.992,05</b>	<b>1.087.368,87</b>	<b>723.623,18</b>

Macroarea SH - <i>Social sciences and humanities</i>					
Proponente	Dipartimento	Titolo del progetto	Contributo totale	Costo RTD a)	Costo della ricerca
Bertocci Davide	Studi linguistici e letterari	Early Venetan: a grammatical outline (Profilo grammaticale del veneto delle origini)	194.338,41	155.338,41	39.000,00
Busana Maria Stella	Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	LANIFICA. The role of women in Roman Textile Manufacturing: the evidences given by funerary contexts of Northern Italy and North-Western Provinces	206.338,41	155.338,41	51.000,00
Brunello Giorgio	Scienze Economiche e Aziendali	Education, Retirement and Household Behaviour	205.338,41	155.338,41	50.000,00
Fontana Giovanni Luigi	SCIENZE STORICHE, GEOGRAFICHE E DELL'ANTICHITA' - DiSSGeA	The economy of excelling and the network of Italian handcraft: traditional knowledge, technological innovation and strategies of communication (XIX-XX Centuries)	200.100,00	155.338,41	44.761,59
Gini Gianluca	Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	Open a window on bystanders' emotions: How do implicit and explicit emotional dimensions help explaining bystanders' behavior in bullying?	180.400,00	155.338,41	25.061,59
		<b>Totale Macroarea SH</b>	<b>986.515,23</b>	<b>776.692,05</b>	<b>209.823,18</b>
		<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>4.593.176,15</b>	<b>2.951.429,79</b>	<b>1.641.746,36</b>

## 4.2. Ricerca finanziata dal MIUR

### 4.2.1. PRIN (Bando 2015)

Con DD n. 2120 del 7 novembre 2016 il MIUR ha provveduto all'assegnazione del finanziamento dei progetti PRIN – Bando 2015, il cui bando era stato emanato con DM n. 2488 del 4 novembre 2015. I progetti ammessi al finanziamento del MIUR sono cofinanziati dall'Ateneo con il valore del tempo del personale di ricerca che vi partecipa.

Il Bando 2015 prevede la presentazione di progetti, di durata triennale, dal costo massimo di Euro 1.000.000, con ripartizione del budget disponibile (pari ad Euro 91.908.209) secondo le seguenti percentuali:

- LS - Scienze della vita: 35%, pari a Euro 32.167.873 (di cui Euro 2.135.000 riservati a progetti presentati da PI di età inferiore a 40 anni alla data del bando)
- PE - Scienze fisiche e Ingegneria: 35%, pari a Euro 32.167.873 (di cui Euro 2.135.000 riservati a progetti presentati da PI di età inferiore a 40 anni alla data del bando)

- SH - Scienze sociali e umanistiche: 30%, pari a Euro 27.572.463 (di cui Euro 1.830.000 riservati a progetti presentati da PI di età inferiore a 40 anni alla data del bando).

Il bando PRIN 2015 prevede che tutti i costi del progetto siano coperti dal finanziamento MIUR, tranne quelli relativi al personale dipendente a tempo indeterminato, che restano a carico dell'Ateneo/ente sede dell'unità di ricerca. A favore dell'

del PI è prevista, inoltre, la corresponsione di una quota premiale pari al 50% dello stipendio lordo annuo percepito dal PI al momento della presentazione del progetto. L'Ateneo di Padova ha reso disponibile la quota premiale alle strutture di afferenza dei PI (delibera CdA n. 433 del 25 ottobre 2016).

Nell'ambito del Bando PRIN 2015 sono state presentate 186 proposte progettuali da parte di Coordinatori Scientifici dell'Università di Padova (modelli A). In seguito alla selezione svolta dal MIUR, sono stati finanziati 11 progetti coordinati da docenti dell'Ateneo e 51 unità locali, di cui 13 coordinate dall'Università di Padova e 38 da altri Atenei.

Tabella 4.3 : Cofinanziamento di Ateneo per i PRIN 2015

Settore ERC	Proposte progettuali presentate (Modelli A)	Coordinatori nazionali di Padova finanziati	unità operative finanziate (Modelli B)	Cofin Miur Euro	Costo complessivo dei progetti	Quota premiale
LS	79	6	22	1.126.614	1.399.862	159.053
PE	62	4	16	722.267	945.360	180.000
SH	45	1	13	674.204	879.153	45.401
<i>(totale)</i>	<b>186</b>	<b>11</b>	<b>51</b>	<b>2.523.085</b>	<b>3.224.375</b>	<b>384.454</b>

#### 4.2.2. Cluster tecnologici nazionali

Una delle azioni strategiche previste dal Piano Nazionale della Ricerca in tema di collaborazione pubblico-pubblico (Stato-Regioni-Amministrazioni locali) e pubblico-privato per lo sviluppo di progetti di ricerca industriale prevede *“l'individuazione di Cluster Tecnologici Nazionali (CTN) come infrastruttura intermedia di soft-governance”*. I CTN *“sono il luogo in cui si realizza la funzione di consultazione permanente e di coordinamento dei principali attori del sistema della ricerca pubblica e privata su temi specifici nelle dodici aree di specializzazione nazionale.”*<sup>9</sup>

I CTN assumono quindi un ruolo strategico nella politica della ricerca nazionale e vengono identificati come punto di riferimento per il MIUR e per le altre amministrazioni competenti (MISE, Regione, ecc.) per decisioni che riguardano strategie di finanziamento alla ricerca e “roadmap” tecnologiche condivise su scala nazionale.

Nell'agosto 2016 il MIUR ha reso pubblico l'avviso per la costituzione e il sostegno di 4 nuovi Cluster Tecnologici Nazionali (CTN) per lo sviluppo di conoscenze, soluzioni tecnologiche e applicazioni innovative nell'ambito di 4 aree di specializzazione: Tecnologie per il Patrimonio Culturale; Design, creatività e Made in Italy; Economia del mare; Energia

<sup>9</sup> PNR – pg. 60

L'Ateneo ha manifestato il proprio interesse ad aderire come partner ai 4 nuovi CTN, per i quali si è in attesa degli esiti del MIUR:

Tabella 4.4 : CTN in fase di selezione (bando 2016) che includono la partecipazione dell'Università

N.	Area Specializzazione	Nome CTN	Referente di Ateneo
1	Design, Creatività e Made in Italy	DESIGN NEXT MADE IN ITALY	
2	Blue Growth	BLUE ITALIAN GROWTH (BIG)	Proff. Tommaso Patarnello Dip BCA, Luca Bargelloni – Dip BCA, Lorenzo Zane – Dip. Biologia
3	Energia	ENERGIA	Prof. Alberto Bertucco – Centro Studi di Economia e Tecniche dell'Energia - Giorgio Levi Cases
4	Tecnologie per il patrimonio culturale	TICHE	

E' stata inoltre avviata un iniziativa volta a favorire i rapporti con gli organi di gestione degli 8 CTN già attivi al fine di promuovere le attività di ricerca del nostro Ateneo con l'obiettivo di favorire la più ampia partecipazione dei nostri gruppi di ricerca.

### 4.3. Ricerca finanziata da altri enti nazionali

Anche durante il 2016 l'Università di Padova ha destinato importanti risorse umane e strumentali ad attività di supporto a finanziamenti da fonti regionali ed a finanziamenti per lo sviluppo economico e territoriale collegati alla programmazione dei Fondi Strutturali, inclusa la Cooperazione Territoriale Europea.

L'attività di supporto da parte dell'Ateneo si è concentrata sulla gestione complessiva del processo che va dal reperimento di informazioni sulle opportunità di finanziamento, alla diffusione mirata di tali informazioni ai soggetti potenzialmente interessati a presentare progetti (docenti e ricercatori dell'Ateneo), alla consulenza e al supporto amministrativo per la presentazione e la realizzazione dei progetti finanziati, ad interventi di audit e monitoraggio esterni, con relativa predisposizione di materiali di controllo e interazione diretta con i valutatori e gli auditor. Le principali linee di azione vengono esplicitate di seguito.

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

Nel 2016 l'Ateneo ha svolto attività organizzative e di supporto in relazione al bando POR FSE 2014-2020 – Regione Veneto - DGR 2121 del 30/12/2015 "Assegni di Ricerca".

L'Ateneo di Padova ha presentato 149 progetti per un importo complessivo di € 5.527.514,05. Durante la fase istruttoria per l'approvazione dei progetti la Regione Veneto ha aumentato da 4.500.000 a 6.000.000 di euro il budget complessivo per i progetti, a fronte della presentazione da parte degli enti proponenti di un totale di 279 progetti per una richiesta di finanziamento di oltre 11.000.000 di euro.

L'Ateneo ha ottenuto il finanziamento di 78 progetti per un importo totale finanziato di 3.090.622 milioni di euro (52% del budget complessivo); 68 progetti di tipo A (un unico assegno di ricerca) e 10 di tipo B interateneo o intrateneo con più di un assegno (minimo 2 massimo 8). Sono inoltre stati approvati e finanziati altri 4 progetti in cui l'Ateneo di Padova partecipa in qualità di partner operativo, per l'attivazione di assegni di ricerca.

Sono stati attivati complessivamente 77 progetti per un totale di 96 assegni di ricerca più altri 5 assegni attivati dall'Ateneo nei 4 progetti in cui è partner operativo. L'avvio dei progetti è avvenuto tra agosto e ottobre 2016 con durata stabilita di 12 mesi, pertanto la conclusione degli stessi avverrà nel 2017. Nei progetti risultano coinvolti 18 dipartimenti e un centro interdipartimentale di ricerca.

E' stata curata la fase di presentazione dei progetti attraverso il supporto ai docenti e gestendo centralmente la procedura di presentazione della domanda effettuata on line nel sito regionale dedicato. E' stata inoltre supportata la fase di avvio con la predisposizione dei documenti necessari come ad esempio quelli per la selezione degli assegnisti, la stipula del contratto e la stipula della convenzione con le aziende partner. In fase di gestione coordina le attività che coinvolgono i dipartimenti/centri e la Regione Veneto.

Nell'ambito della DGR 2121/2015 è stato realizzato un incontro finalizzato alla presentazione del bando ai docenti dell'Ateneo (25/01/2016) e un incontro finalizzato a fornire le istruzioni per l'avvio dei progetti finanziati (29/06/2016).

Nel 2016 si è attivata la collaborazione alla diffusione dei risultati dei progetti relativi agli assegni di ricerca FSE 2014-2015 organizzando un convegno dal titolo "FSE 2016 - La ricerca a sostegno dell'innovazione in azienda" (febbraio 2016), che ha visto il coinvolgimento della Regione Veneto e degli Atenei del Veneto e nella quale sono state presentate le esperienze di alcuni assegnisti di ricerca nell'ambito dei progetti.

E' stato offerto supporto ai Dipartimenti relativamente a diverse DGR che vedono il coinvolgimento dell'Università di Padova in qualità di soggetto partner operativo/rete di progetto: (ad esempio) DGR n. 37 del 19/01/2016, DGR n. 254 del 08/03/2016, DGR n. 948 del 22/06/2016.

Nel 2016 si è contribuito alla semplificazione delle procedure di partecipazione dell'Università di Padova al POR FSE 2014-2020, sia a livello centrale che decentrato, approvate dal Consiglio di amministrazione con delibera n. 212 del 22/06/2016 "Partecipazione dell'Università degli Studi di Padova al Programma Operativo Regionale del Fondo Sociale Europeo (POR FSE), programmazione 2014-2020".

#### 4.3.1. Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR)

Il processo di avviamento dei bandi del Programma Operativo Regionale del FESR-Veneto (approvato dalla Commissione Europea il 17/08/2015) è stato costantemente monitorato. I bandi finora pubblicati hanno visto il finanziamento di attività di sviluppo ed innovazione per le imprese senza possibilità di partenariato con le Università.

#### 4.3.2. Reti Innovative Regionali (RIR)

Relativamente alle Reti Innovative Regionali, strumento di aggregazione ideato dalla Regione del Veneto per l'implementazione delle Strategie di Specializzazione Intelligente per la Ricerca e l'innovazione (RIS3), l'Ateneo ha favorito l'adesione dei Dipartimenti alle varie partnership ed ha implementato insieme alle Università del Veneto un coordinamento strategico affidato alla Fondazione UniVeneto. Sono state supportate tali iniziative per quanto relativo alla seguenti reti:

Tabella 4.5 : Reti Innovative Regionali a cui partecipa l'Università

	NOME	DIPARTIMENTI COINVOLTI	SOGGETTO GIURIDICO GESTORE	DOCENTE
1	SINFONET - Smart & INnovative FOundry NETwork - Rete Innovativa Regionale sulla Fonderia	Tecnica e Gestione dei Sistemi industriali	Consorzio SPRING costituito il 1/9/2016; Unipd è consorziata	Bonollo

	NOME	DIPARTIMENTI COINVOLTI	SOGGETTO GIURIDICO GESTORE	DOCENTE
2	Sicurezza e protezione nel lavoro e nello sport	DII	Dolomiticert Scarl	Modesti
3	Venetian Smart Lighting	DII - DEI	Rete di Imprese "Luce in Veneto"	Garengo
4	Rete Innovativa Biotech per l'Economia e lo Sviluppo	BCA, Biologia, DAFNAE, DFA, DII, DISC, DSF, DSB, TESAF e del centro CRIBI;	Società Consortile Ribes-Nest, costituita il 12.01.2017; Fondazione Univeneto è consorziata.	Morpurgo
5	Venetian Innovation Cluster for cultural and environment heritage	Centro interdipartimentale di ricerca per lo studio dei materiali cementizi e dei leganti Idraulici – CIRCE	Venetian Heritage Cluster S.r.l.	Artioli
6	Euteknos	DII	Coop. Services società cooperativa	Colombo Paolo
7	Meccanica di precisione, micro-fabbricazione e manifattura additiva	DII	da costituire	Bariani
8	Open Innovation per le Costruzioni Edili	Centro interdipartimentale di ricerca per lo studio dei materiali cementizi e dei leganti Idraulici – CIRCE	OPICE – Rete di Imprese	Artioli
9	ForestaOroVeneto	TESAF	Consorzio Legno Veneto	Cavalli
10	Moda	DII	da costituire	Modesti
11	"ICT for Smart and Sustainable living"	Centro Interdipartimentale di Ricerca "Human Inspired Technologies Research Center – HIT"	da costituire	Gamberini
12	POLI-ECO	DII	da costituire	Modesti

E' previsto nel 2017 l'avvio dei bandi per l' Azione 1.1.4 "Sostegno alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi" con la quale verranno finanziati progetti all'interno delle Reti riconosciute.

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

L'Area ha monitorato costantemente il processo di avviamento dei bandi del Programma Operativo Regione del FEASR (approvato dalla Commissione Europea il 26/05/2015). Ha supportato le richieste dei Dipartimenti nella partecipazione a due bandi della Regione del Veneto nella Misura 16 "Cooperazione" del Programma di Sviluppo Rurale (PSR) del Veneto ed a bandi PSR di altre Regioni e Province Autonome. Di seguito i progetti per cui è stato richiesto supporto:

Tabella 4.6 : Progetti presentati sui bandi FEASR

Programma	Dipartimento	Titolo progetto	Coordinatore	Importo Dip.	Coord. Sci.
PSR 2014-2020 – Lombardia, Misura 16	DAFNAE	Prove dimostrative di lotta integrata nel settore ortofloro-vivaistico	Distretto Florovivaistico Alto Lombardo	43.610	Prof. Carlo Duso
PSR 2014-2020 Provincia di Trento, Misura 16	TESAF	Gestione del rischio 2.0: monitoraggi, ricerca, processi, tecnologie e comunicazione in rete, per la competitività di un'agricoltura di qualità	Consorzio Difesa Produttori Agricoli (Co.Di.Pr.A)	60.000	Prof. Vasco Boatto
PSR 2014-2020 Provincia di Trento, Misura 16	DAFNAE	Pratiche gestionali innovative e strategie di promozione dei prodotti lattiero-caseari di alpeggio - SmartAlp	Fondazione Edmund Mach (FEM)	71.499,23	Prof. Enrico Sturaro

Programma	Dipartimento	Titolo progetto	Coordinatore	Importo Dip.	Coord. Sci.
PSR 2014-2020 Veneto, Misura 16	CIRVE	Valutazioni ed approfondimenti circa l'impatto del mal dell'esca sulle dinamiche economiche e di mercato del comparto Vitivinicolo	COLLIS VENETO WINE GROUP S.C.A.C.	15.000	Prof. Vasco Ladislao Boatto
PSR 2014-2020 Veneto, Misura 16	DAFNAE	ORTOFLORICOLTURA DI PRECISIONE per controllo avversità parassitarie e malattie – FLORORTO	Società Agricola Gruppo Padana Ortofloricoltura	16.000	Prof. Carlo Duso
PSR 2014-2020 Veneto, Misura 16	DAFNAE	Precision farming nella filiera del vitellone da carne – PREFAB	Società Agricola Cooperativa AZOVE	21.000	Prof. Massimo De Marchi
PSR 2014-2020 della Regione del Veneto, Misura 16	DAFNAE	Sistemi innovativi di trasferimento dell'innovazione per l'Agricoltura Biologica Bellunese - SITIABB	Istituto IIS Della Lucia di Feltre	5.500	Prof. Mario Malagoli
PSR 2014-2020 della Regione del Veneto, Misura 16	DAFNAE	PASUBAGRIA – Diffusione dell'allevamento per il ripristino dei prato-pascoli e dei paesaggi agricoli tradizionali	STUDIO TECNICO PROFESSIONALE CRESTANI, LAPO E CHEMELLO	12.000	Prof. Michele Scotton
PSR 2014-2020 Veneto, Misura 16	MAPS	LOWE MEAT - Low Emission Meat	Stalla Sociale di Monastier s.c.a.r.l.	14.000	Prof.ssa Flaviana Gottardo
PSR 2014-2020 Veneto, Misura 16	MAPS	INSECT FEED CHICK - Insetti: fonte nutrizionale alternativa per la sostenibilità degli avicoli, della biodiversità ed in generale dell'azienda agricola	Azienda Agricola "Il Tramonto"	6.000	Prof.ssa Antonella Dalle Zotte
PSR 2014-2020 Veneto, Misura 16	DISC	La scienza in azienda agricola: metodi innovativi per il controllo della qualità alimentare	società agricola Tenuta Castello di Rubaro	37.500	Prof.ssa Sara Bogialli
PSR 2014-2020 Veneto, Misura 16	TESAF	Piattaforma digitale integrata per lo sviluppo di imprese 'tecnologiche' FORestali – IT FOR	Consorzio Imprese Forestali del Triveneto	15.000	Prof. Stefano Grigolato
PSR 2014-2020 Veneto, Misura 16	TESAF	Suolo Vivente	Azienda agricola Francesco da Schio	15.000	Prof. Luigi Sartori

#### 4.3.4. Ricerca Finalizzata in materia di Medicina e Sanità

##### Ricerca Finalizzata Regionale

Nel 2016 non sono stati pubblicati bandi relativi a progetti di ricerca, innovazione e formazione in sanità da parte della Regione del Veneto.

##### Ricerca Finalizzata Nazionale

Nel giugno 2016 è stato avviato il Bando di Ricerca Finalizzata 2015 con un budget di 135 M€. Il bando è orientato ad enti appartenenti al SSN, per cui l'Università ha potuto partecipare alla presentazione di progetti solamente come unità operativa esterna. E' stata supportata la partecipazione al bando, esauendo varie richieste di consulenza, soprattutto per i progetti indicati nella tabella:

Tabella 4.7 : Progetti presentati sul bando Ricerca Finalizzata

Dipartimento	Titolo	Proponente
Dipartimento di Medicina Molecolare	Immune surveillance of esophageal adenocarcinoma	Istituto Oncologico Veneto
Dipartimento di Medicina Molecolare	Impact of microbiome characterization and fecal transplant on the risk of allogeneic hematopoietic stem cell transplantation	Ospedale San Raffaele (Milano)
Dipartimento di Medicina Molecolare	Mycobacterial small regulatory RNAs for attenuating virulence of Mycobacterium tuberculosis	Ospedale San Raffaele (Milano)
Dipartimento di Medicina Molecolare	Fighting emerging vector-borne viral infections	Regione del Veneto

Dipartimento di Scienze Cardiologiche Toraciche e Vascolari	Development of a tissue-engineered biopacemaker with decellularized sinoatrial node and induced pluripotent stem cells-derived nodal cells	Azienda Ospedaliera di Padova
Dipartimento di Ingegneria Industriale	A multidisciplinary investigation of the SURgical PROCedures and of device reliability for male urinary incontinence (SURPRO)	Azienda Ospedaliera di Verona
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	Electrophysiological and metabolic correlates of brain wide connectivity dysfunction in stroke	Azienda Ospedaliera Padova

#### 4.3.5. Cooperazione Territoriale Europea (CTE)

Lo stanziamento FESR per i soli programmi CTE a cui l'Ateneo potrebbe partecipare corrisponde a € 1.032.532.872,00 per la Programmazione 2014-2020. Nel corso del 2016 sono stati pubblicati ulteriori bandi della programmazione 2014-2020, sia da parte dei programmi che già avevano aperto dei bandi nel 2015 (Spazio Alpino, Europa Centrale, Europa, Mediterraneo), sia da parte di altre autorità di gestione: Italia-Austria, Italia-Slovenia, Adriatico-Ionio.

L'Ateneo ha partecipato agli info-days organizzati dalle autorità di gestione dei programmi di CTE e preparato una serie di FAQ e chiarimenti tratti dalle domande presentate durante gli incontri. Le FAQ sono a disposizione nel sito intranet della struttura. Sono stati inoltre monitorati i bandi, predisposto informative sulle call e inviato la comunicazione a tutti i docenti sia sulla pubblicazione dei bandi sia sugli info-days, fornito supporto e consulenza per la presentazione dei progetti sia attraverso incontri individuali, skype o e-mail, predisposto la modulistica utile alla presentazione dei progetti da parte delle strutture.

Nel 2016 è stato organizzato anche un ulteriore incontro aperto ai docenti e personale dell'Ateneo, per illustrare le opportunità offerte dai programmi CTE.

#### 4.4. Ricerca finanziata da Enti Internazionali

Anche nel 2016 i docenti dell'Università sono stati molto attivi nella partecipazione a progetti di ricerca internazionali, con il supporto dell'Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico, che supporta la partecipazione dei ricercatori dell'Ateneo ai bandi competitivi internazionali per il finanziamento della ricerca; tale supporto consiste in primo luogo nell'informare in modo tempestivo i docenti sui bandi aperti che riguardano specificamente i loro interessi di ricerca e nel realizzare un pre-screening delle proposte progettuali.

A tale scopo, nel 2016 hanno continuato a dare il loro supporto i cd. **“manager della ricerca”**: si tratta di 3 dottori di ricerca nelle 3 macro-aree 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 della UE. Dopo aver realizzato e tenuto aggiornata una mappatura dettagliata degli interessi di ricerca dei singoli docenti dell'Ateneo, nel 2016 sono state fatte segnalazioni personalizzate (al singolo docente o al gruppo di ricerca) di topic di bandi relativi al II e III pilastro di Horizon2020, e azioni parallele (bandi JU, ERANET,...): a circa 600 docenti della macroarea LS, a circa 400 docenti dell'area PE, a circa 500 docenti nell'area SH.

Inoltre i manager, insieme allo staff dell'Area, hanno fornito consulenza diretta di approfondimento sul programma Horizon (progetti collaborativi ed ERC) a circa 50 docenti dell'area LS, 100 dell'area PE, 70 dell'area SH. Parte di questi incontri hanno avuto luogo durante le attività di “sportello”, svoltesi presso i dipartimenti di Scienze del Farmaco, Ingegneria Industriale, Matematica, Filosofia Sociologia Pedagogia e Psicologia Applicata.

Nel corso dell'anno si è inoltre proseguito lo sviluppo di un database dei ricercatori dell'Università di Padova, pensato per rendere più efficace l'abbinamento tra interessi di ricerca dei docenti e bandi europei (di tutte le macroaree) e più in generale utile alla mappatura delle attività di ricerca dell'università.

All'interno della politica di reclutamento dell'Ateneo nel 2016 ha avuto particolare rilievo il progetto «Brain Gain», che prevedeva di reclutare 22 docenti di chiara fama in tutti i campi del sapere (20 dall'estero, di cui 18 italiani); tra loro ci sono anche 10 vincitori di finanziamenti ERC (European Research Council) per progetti di eccellenza scientifica. I nuovi docenti hanno un'età media di 42 anni e provengono da 13 paesi diversi, tra cui Stati Uniti e Inghilterra.

Tra i 10 vincitori ERC reclutati vi sono 4 Starting Grant e 6 Consolidator provenienti da enti in Olanda (2), Germania (1), Svizzera (1), Irlanda (1), Turchia (1), Pakistan (1), Australia (1), Italia (2). Di questi, due hanno preso servizio nel 2016. I Dipartimenti ospitanti sono: Neuroscienze, Scienze Chimiche, Ingegneria Industriale, Matematica, Filosofia Sociologia Pedagogia e Psicologia Applicata, Medicina, Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità, Fisica e Astronomia.

#### 4.4.1. Finanziamenti 2016 da fonti internazionali

Su bandi 2016 sono stati finanziati 32 progetti nell'ambito di H2020 e 17 da Fondazioni e altri bandi UE (v. tabelle sotto)

Tabella 4.8 : Progetti finanziati su bandi 2016 di enti internazionali

<b>TOTALE</b>	<b>n.</b>	<b>€</b>
Progetti H2020	32	11.442.715,41
Altri programmi europei/internazionali	17	3.098.081,66

<b>Progetti Horizon 2020</b>			
<b>Sottoprogramma</b>	<b>Area scientifica</b>	<b>n. progetti</b>	<b>Finanziamento UNIPD</b>
ERC		3	3.777.973,13
FET		1	446.717,50
Industrial leadership	Factories of the Future	1	57.812,50
Industrial leadership	Nanotechnologies, advanced Materials, Advanced Manufacturing and processes, Biotechnology	1	650.000,00
Industrial leadership	ICT	2	309.312,50
JTI	Clean Sky 2	3	342.875,00
JTI	EcseI	3	545.000,00
MSCA	ITN	5	2.322.551,88
MSCA	RISE	3	342.000,00
MSCA	IF	4	681.035,40
Societal challenges	Europe in a changing world- inclusive, innovative and reflective Societies	1	207.793,75
Societal challenges	Health, demographic change and wellbeing	2	735.093,75
Societal challenges	Food security, sustainable agriculture and forestry, marine and maritime and inland water research and the bioeconomy	2	584.175,00
Cross-cutting	Spreading excellence and widening participation	1	440.375,00
<b>TOT</b>		<b>32</b>	<b>11.442.715,41</b>

<b>Altri programmi</b>	<b>n. progetti</b>	<b>Tot. Finanziamento</b>
ERA-NET / JPI	2	176.966,00
DG Justice/Employment	2	80.599,66
Fondazioni	11	2.103.644,00
KIC Raw materials	3	736.872,00
<b>tot</b>	<b>17</b>	<b>3.098.081,66</b>

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

È stato fornito supporto per la presentazione di progetti di grande rilevanza e per la mobilità dei ricercatori in risposta a bandi per la collaborazione scientifica e tecnologica tra l'Italia e altri paesi esteri all'interno dei protocolli esecutivi di collaborazione tra stati. Nel 2016 sono stati pubblicati 9 bandi, tre dei quali riguardanti l'Accordo di Cooperazione Scientifica e Tecnologica tra Italia ed Israele e due relativi all'Accordo Italia - Giappone.

Nello stesso anno sono stati ottenuti finanziamenti relativi a 10 progetti: 4 progetti per finanziare la mobilità tra Italia e Algeria, India, Messico e Polonia; altri 6 progetti di grande rilevanza per sostenere attività di ricerca tra Italia e Cina, Corea, Giappone, U.S.A., Vietnam ed Israele.

I progetti di grande rilevanza possono durare fino a tre anni e percepiscono un co-finanziamento dal MAE che oscilla tra i 20.000 € e i 30.000 € annui.

#### 4.4.3. Partecipazione alla KIC Raw Materials

A gennaio 2015 è stata approvata la KIC (Knowledge and Innovation Community) europea sui Raw Materials, alla quale l'Università di Padova partecipa come Core partner.

Le KIC sono strutture transnazionali che favoriscono la collaborazione tra i tre elementi della società della conoscenza (Ricerca, Innovazione ed 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.

Il partenariato della KIC è costituito da 116 partner, provenienti da 22 paesi EU, raggruppati in 6 Co-Location Centers, il finanziamento totale previsto è di circa € 370 Milioni.

EIT Raw Materials prevede complessivamente 15 tipologie differenti di attività finanziabili (denominate KAVA: KIC Added Value Activities), raggruppate in Matchmaking & Networking, Validation & Acceleration, Education & Learning, Business Creation & Support. Le prime azioni hanno riguardato i dottorati e i master che si occupano dei temi di rilievo per la KIC.

Nel 2016 sono stati presentati 4 progetti all'interno dei bandi gestiti dalla KIC e di questi tre sono stati finanziati per un totale di € 736.872,00. I progetti selezionati sono i seguenti:

- Resielp, prof. Dabalà, DII - Validation & Acceleration
- LightRight, prof. Bonollo, DTG - Education & Learning
- 4L-Alloys, prof. Bonollo, DTG - Education & Learning.

#### 4.4.4. 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 2016 sono stati organizzati vari eventi che hanno ottenuto un grande successo di pubblico; altri incontri sono stati rivolti ai dottorandi per illustrare le possibilità di internazionalizzazione della carriera. Nello specifico sono stati organizzati i seguenti eventi:

- Presentazioni nei dipartimenti (nr. 13): Mobilità e opportunità di finanziamenti internazionali
- Febbraio : Language Classes - Academic English Course (20 lezioni)
- 16 febbraio: The European Charter for Researchers and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers (C&C)
- 20 aprile per l'associazione dottorandi e dottori di ricerca: Mobilità e opportunità di finanziamenti internazionali
- 26 aprile: Marie Skłodowska-Curie Actions - Individual Fellowship 2016. Seminario sul principale finanziamento europeo per la formazione e la mobilità dei ricercatori

- 23 e 17 maggio per le scuole di Dottorato in Oncologia clinica e sperimentale e immunologia, Scienze biomediche sperimentali, Bioscienze: Mobilità e opportunità di finanziamenti internazionali, Corso di scrittura per una proposta Marie Skłodowska-Curie
- 27 maggio: Training programme on “Responsible Research and Innovation, ethical issues and gender equality”
- 15 e 16 giugno: il quadro di riferimento normativo e le tecniche progettuali di LIFE, partenariato budget e networking
- 13 ottobre per la Scuola di Dottorato del DTG: Horizon 2020: European Funding for Research and Innovation; MSCA-ERC –EURAXESS
- 20 ottobre: La gestione del DMP (data management plan). Organizzazione del servizio di supporto alla ricerca
- 23 novembre: Corso di Dottorato in Scienze Linguistiche, Filologiche e Letterarie. Fare ricerca nella Scienze Linguistiche, Filologiche e Letterarie
- 7 novembre: Corso soci APRE - Marie Skłodowska-Curie Actions – ITN e RISE 2017
- 16 dicembre: FET Flagship in Quantum Technologies
- 2 dicembre presso il Dip. di Scienze del Farmaco: Euronanomed e altri finanziamenti internazionali

#### 4.4.5. Call #Talents@UNIPD 2016

Nel 2016 sono state pubblicate due call #Talents@UNIPD, con 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 primo bando chiedeva ai ricercatori interessati alle call Consolidator Grants 2016 e Starting Grants 2017 di presentare il proprio CV per una valutazione dell’adeguatezza del profilo per i bandi scelti. Sono state ricevute 81 candidature per gli Starting Grants e 29 per i Consolidator. Tutti i ricercatori sono stati invitati ad un colloquio di approfondimento con lo staff del Servizio 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 posti dai bandi UE ERC o di supportarli nella preparazione del progetto ERC se ritenuti compatibili.

Di seguito i risultati del primo bando #Talents@UniPD.

Tabella 4.9 : Programma #Talents@UniPD 2016 Consolidator Grant ERC call 2016 - 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	14	2	2	2	4	0
LS	7	3	3	2	5	2
PE	8	5	4	3	7	3
<b>TOT</b>	<b>29</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>5</b>

Tabella 4.10 : Programma #Talents@UniPD 2016 Starting Grant ERC call 2017 - 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	29	3	3	3	6	1
LS	17	0	2	2	4	0
PE	35	19	4	3	7	3
<b>TOT</b>	<b>81</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>4</b>

A luglio 2016 è stato pubblicato il secondo bando #Talents@UniPD, con l'obiettivo di supportare i ricercatori che volessero partecipare alla call **Consolidator Grants 2017**. Il bando richiedeva di inviare sia il CV che l'abstract del progetto per poter valutare più adeguatamente la competitività dei candidati. Questi i risultati del secondo bando #Talents@UNIPD (non sono ancora disponibili i risultati della call ERC Consolidator Grant 2017):

Tabella 4.11 : Programma #Talents@UniPD 2016 Consolidator Grant ERC call 2017 - 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	3	2	5	1
LS	3	1	0	2	2	n.d.
PE	13	10	6	2	8	2
<b>TOT</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	-

#### 4.4.6. Programma Piscopia

Tra il 2015 e il 2016 hanno terminato il contratto 16 Piscopia Fellow. Di questi, tre hanno avuto un assegno di ricerca senior presso l'Università di Padova, continuando così il lavoro di ricerca iniziato con il Programma Piscopia. Altri due hanno proseguito la propria attività di ricerca presso altri enti Italiani (INFN e Politecnico di Torino), uno ha avuto una posizione permanente in una Università del Regno Unito, altri quattro continuano la loro attività post-dottorale presso altri enti UE ed extra-UE (Stati Uniti e Brasile).

#### 4.4.7. Marie Skłodowska Curie@uniPD

Nel 2016 sono state realizzate varie attività di diffusione dei bandi MSCA-ITN, RISE e IF, sia all'interno dell'università che all'esterno attraverso diversi canali per aumentare la partecipazione alle azioni MSCA da parte dei nostri docenti/ricercatori e per aumentare l'attrattività dell'Ateneo a livello internazionale.

Azioni intraprese:

- 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...).

Inoltre sono state realizzate attività di comunicazione quali:

- riorganizzazione della pagina web dedicata alle azioni MSC e realizzazione di una pagina specifica dedicata ai vincitori di Fellowship MSC Individuali e di borse di dottorato attivate nell'ambito di progetti ITN vinti da UNIPD
- realizzazione di interviste ai vincitori di progetti MSC con la collaborazione di Radio Bue
- realizzazione del video "Marie Skłodowska Curie Research Grants at University of Padova" in collaborazione col CMELE [https://www.youtube.com/watch?v=pavyUlqtEk4&feature=em-upload\\_owner](https://www.youtube.com/watch?v=pavyUlqtEk4&feature=em-upload_owner)
- organizzazione di eventi e seminari all'interno dei dipartimenti.

E' stato potenziato il supporto ai ricercatori/docenti che applicano nell'ambito delle azioni Marie Skłodowska Curie, sia individuali che reti. E' stata inoltre aggiornata la guida "*Help Guide for Marie Skłodowska Curie Fellowships Candidates*", ed. 2016.

A seguito della pubblicizzazione della call IF 2016 sono pervenuti più di 190 contatti e sono state presentate circa 50 proposte. Ne sono state finanziate 4, mentre 9 proposte hanno ottenuto il "Seal of excellence" della CE.

Sono stati organizzati degli incontri “One to One” con un valutatore della CE per i docenti di UNIPD che volevano presentare una proposta ITN a coordinamento e realizzata una dispensa in cui sono stati raccolti i punti di debolezza e di forza tratti dagli Evaluation Summary Report dei progetti ITN presentati negli ultimi anni.

## 4.5. Trasferimento tecnologico

In linea con i cambiamenti normativi che da qualche anno interessano il settore e con il riconoscimento dell'importanza della Terza Missione delle Università, anche presso l'Ateneo di Padova, il trasferimento di tecnologia dal mondo accademico al mondo industriale è diventato una realtà, tanto che l'Ateneo nel 2016 ha lavorato per attivare la Società SmartUnipd srl, interamente partecipata dall'Ateneo stesso, e nata col fine principale di valorizzare la proprietà intellettuale dei propri docenti. La Società è stata formalmente costituita il 28 aprile 2016.

Di seguito sono descritte le principali attività curate dall'Area per il trasferimento tecnologico nel 2016.

### 4.5.1. Gestione della proprietà intellettuale (brevetti e marchi)

Nel 2016 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 2016 un ottimo risultato: 22 nuovi brevetti (contro i 13 del 2015) e 11 nazionalizzazioni o estensioni. Gli incontri con potenziali inventori sono stati circa 50: parte delle proposte sono state scartate nella fase istruttoria per mancanza dei requisiti di brevettabilità, mentre altre sono state abbandonate dagli inventori.

I marchi registrati a nome dell'Università sono rimasti 21.

È inoltre proseguita l'attività di gestione della proprietà intellettuale con buoni risultati nell'attività di licensing (1 contratto di licenza e 7 contratti di cessione di brevetto).

L'Università ha inoltre svolto un ruolo molto attivo nell'associazione NETVAL, il Network per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria, che comprende gli uffici brevetti di 60 atenei ed enti di ricerca italiani.

### 4.5.2. Spin-off universitari

Una quota significativa dell'attività ha riguardato la consulenza ai docenti che intendono avviare spin-off universitari. Oltre alla consulenza normativa, il personale incaricato ha fornito supporto nella redazione del business plan, nel reperimento di finanziamenti e nella negoziazione con partner industriali e finanziari esterni.

Nel corso del 2016 sono stati costituiti 2 spin-off, portando a 62 il totale degli spin-off dell'Università di Padova di cui 46 attivi. È stato inoltre modificato il Regolamento per gli spin-off universitari, anche alla luce dell'emanazione della nuova normativa sulle società partecipate (D.Lgs. 175/2016, recante il Testo Unico in materia di Società a partecipazione pubblica).

### 4.5.3. Supporto al trasferimento di tecnologia e marketing della ricerca universitaria

Attraverso SmartUnipd srl e nonostante il perdurare della crisi economica e sociale che ha investito tutto il territorio nazionale e anche il Veneto, l'Università nel 2016 ha continuato a fornire il servizio di “sportello tecnologico” per le imprese, rispondendo con tempestività alle loro richieste.

Nel corso dell'anno circa 25 imprese hanno contattato lo sportello, direttamente o tramite intermediari, esponendo le proprie necessità. In molti casi è stato trovato all'interno dell'Ateneo un soggetto con specifiche competenze ed è stato organizzato il primo incontro conoscitivo. Molti di questi contatti si sono trasformati in rapporti di collaborazione (contratti di ricerca, consulenze, partecipazione a progetti finanziati, finanziamento di borse di dottorato di ricerca, ecc.)

Inoltre sono stati organizzati 5 eventi incontrando 14 Dipartimenti di Ateneo con lo scopo di diffondere i concetti base di trasferimento tecnologico: incontri di un'ora con brevi presentazioni relative a proprietà intellettuale, spin-off, le possibilità offerte da Smart Unipd e seguiti da momenti di networking.

#### **4.5.4. Premio "Start Cup Veneto 2016"**

L'Università, come ogni anno, ha coordinato l'organizzazione della quindicesima edizione del Premio. Nel 2016 Start Cup Veneto è stata finanziata e realizzata dalle Università di Padova, Ca' Foscari Venezia e Verona in collaborazione con FabLab Officine Digitali Padova, Verona FabLab, FabLab Venezia, M31, busnet.it e Associazione Prospera.

I 5 gruppi vincitori veneti hanno partecipato alla finale del Premio Nazionale per l'Innovazione svoltasi il 2 e 3 dicembre 2016 a Modena.

#### **4.5.5. Incubatore universitario d'impresa "Start Cube"**

A maggio 2016 è stato sottoscritto un nuovo Protocollo di Intesa tra Università di Padova, Fondazione Cariparo e il Parco Scientifico e Tecnologico Galileo per la gestione dell'Incubatore Universitario di Impresa Start Cube. In base al nuovo accordo, l'Ateneo continuerà a contribuire al funzionamento di Start Cube mettendo a disposizione delle imprese ospiti le proprie competenze nelle attività di sostegno agli spin-off e nel reperimento di fondi pubblici per le start-up innovative. Inoltre il Presidente del Consiglio Direttivo di Start Cube verrà nominato dall'Università e il Dirigente dell'Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico sarà invitato permanente alle riunioni del Consiglio Direttivo.

#### **4.5.6. Eventi**

##### **Galileo Festival dell'Innovazione**

L'Università di Padova ha deciso di promuovere e partecipare attivamente all'organizzazione della quarta edizione del Galileo Festival dell'Innovazione, affiancandosi a Venezia Post ed al Comune di Padova. L'obiettivo della tre giorni di convegni, workshop, interviste e incontri era di superare il divario tra mondo accademico e mondo dell'impresa per farle sempre più dialogare e per rendere fruttuoso l'enorme patrimonio di conoscenza del territorio. Il Galileo Festival dell'Innovazione è divenuto una grande manifestazione nazionale dedicata a chi - dell'innovazione, della ricerca scientifica e della sperimentazione di nuovi rapporti tra Università e mondo dell'impresa - ne fa quotidianamente strumento per competere nei mercati globali.

Dal 5 al 7 maggio 2016, il ricchissimo programma, sia in termini di eventi che di personalità autorevoli di livello internazionale e nazionale, ha permesso a specialisti e ricercatori, giovani studenti e semplici cittadini, di scoprire idee e progetti che cambieranno il loro futuro. Grande successo ha avuto la Cittadella dell'Innovazione, uno spazio realizzato ad hoc per ospitare le tecnologie dei Dipartimenti di Ateneo.

##### **Notte dei Ricercatori 2016**

È un evento promosso dalla Comunità Europea, durante il quale in molte città europee i ricercatori incontrano il grande pubblico: l'iniziativa rappresenta un'importante occasione per avvicinare persone di ogni età al mondo della ricerca, per aprire uno spazio di incontro con i cittadini e per sensibilizzare i giovani sui temi della ricerca. Nell'edizione 2016, tenutasi il 30 settembre, circa 6.000 persone hanno partecipato all'evento creando un'occasione di grande visibilità per il nostro Ateneo, ma soprattutto sensibilizzando tutti, dagli adulti ai bambini, al tema della ricerca

scientifico e alla conoscenza del nostro patrimonio culturale. Sono stati allestiti degli stand nei quali i ricercatori hanno proposto attività divulgative quali ad esempio:

- a) mini laboratori mobili sotto gazebo di varie dimensioni con esperimenti e dimostrazioni di ricerche;
- b) incontri/conferenze con i cittadini nelle sale del Palazzo del Bo sui vari temi della ricerca;
- c) attività per i giovani: giochi ed esperimenti accattivanti per bambini e adolescenti.

La Notte dei Ricercatori per l'anno 2016 è stata inserita in un programma più ampio di eventi che il nostro Ateneo ha organizzato in collaborazione con Nova del Sole24Ore. I Padova Open Innovation Days si sono svolti dal 30 settembre al 1° ottobre ed hanno proposto key note lectures, tavole rotonde, interviste e dibattiti su tre grandi filoni di ricerca: cambiamenti climatici, democrazia e informazione, medicina del futuro.

#### **Aperitivo col Brevetto**

In collaborazione con Smart Unipd, Intesa San Paolo e Cassa di Risparmio del Veneto e col patrocinio di Confindustria Veneto e Confindustria Padova, l'Ateneo ha realizzato un primo evento di presentazione dei brevetti disponibili. Il 6 giugno 2016, nella cornice dell'Orto Botanico, 5 inventori hanno presentato le loro idee ad un pubblico di circa 150 persone composto da investitori, mondo dell'impresa e della consulenza. L'evento è stato ripetuto a dicembre con lo stesso formato, ottenendo ottimi risultati.

## **4.6. Valutazione della ricerca**

Nel 2016 le principali attività relative alla valutazione della ricerca, avviate dall'Osservatorio della Ricerca (OdR) e dal Rettore alla Ricerca Scientifica, in coordinamento con la Commissione Scientifica di Ateneo (CSA), hanno riguardato i seguenti ambiti.

#### **Valutazione Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2)**

Come nella VQR1, a livello di Ateneo è stato coordinato e supervisionato il lavoro dei 32 GdL dipartimentali nella scelta dei prodotti da sottoporre al giudizio di ANVUR. Nello specifico sono stati organizzati incontri plenari con i gruppi dipartimentali al fine di organizzare il lavoro, formare gli utenti sull'uso degli applicativi Cineca e pianificare scadenze interne compatibili con la verifica finale, in vista della certificazione e trasmissione dei dati ad ANVUR. È stata inoltre amministrata una pagina Moodle a disposizione dei GdL dipartimentali per la condivisione di dati, informazioni e per la risoluzione di problemi comuni tramite un forum dedicato.

Durante tutto il processo della VQR2, i GdL dipartimentali e gli uffici dell'amministrazione centrale sono stati coinvolti nella raccolta degli ulteriori dati richiesti da ANVUR: finanziari, figure in formazione (dottorandi, assegnisti, specializzandi), terza missione, ecc.

In coordinamento con il Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB) è stato inoltre attivato un servizio di supporto finalizzato alla scansione dei documenti disponibili nelle biblioteche SBA nel caso in cui gli editori convenzionati con ANVUR non avessero fornito i file pdf oppure gli autori non disponessero dei file del full text conforme all'originale.

A prescindere dall'elevata qualità scientifica dei partecipanti alla VQR e dall'organizzazione capillare attivata per la scelta dei prodotti, si è cercato anche di analizzare dove poter incidere per l'ottimizzazione del risultato finale; a questo scopo quasi tutte le iniziative seguenti hanno riguardato i prodotti delle aree bibliometriche, in quanto la valutazione degli altri prodotti (non-bibliometrici) si basava esclusivamente sulla peer-review.

#### **1) Inserimento in IRIS delle API-key di WoS e Scopus:**

si è sostenuta la necessità di acquisire, tramite gli accordi CRUI, delle API-key da Scopus e WoS per poter interrogare direttamente i due database e ottenere indicatori bibliometrici delle riviste, citazioni agli articoli e relativi percentili; questi dati hanno consentito di visualizzare direttamente su IRIS le informazioni sull'impatto delle pubblicazioni. Per ottenere le informazioni corrette è stato necessario un lungo lavoro di verifica e collaborazione con il Cineca per la sistemazione degli errori (circa 60 segnalazioni-risposte).

2) Bonifica dei codici WoS e Scopus:

per utilizzare al massimo le API-key è necessario che le pubblicazioni inserite in IRIS dispongano dei codici WoS e Scopus corretti. L'Ateneo è sempre stato attento a questo aspetto, il Cineca ha spesso segnalato una presenza dei codici nettamente superiore agli altri atenei. Tuttavia si è ritenuto necessario averli tutti per operare le scelte dei prodotti migliori con ogni informazione disponibile. Per questo, si è richiesto a Cineca una bonifica dei codici che ha portato ad un recupero di circa 20.000 codici (ex novo o modificati) che ha consentito a docenti e commissioni di poter scegliere i prodotti col più ampio spettro di informazioni disponibili.

3) Sistema di valutazione preliminare delle pubblicazioni:

In attesa del software elaborato da l'Università della Basilicata (Unibas) su incarico della CRUI (arrivato a febbraio 2016), già a partire da dicembre 2015 i dipartimenti hanno avuto a disposizione un sistema per la valutazione delle pubblicazioni bibliometriche, elaborato con i GdL di Fisica e Ingegneria Industriale. Questo ha permesso di pre-selezionare un numero minimo di pubblicazioni migliori, in attesa di verificare il probabile esito finale con il software di Unibas.

4) Verifiche e suggerimenti con il software Unibas:

Tutti gli atenei hanno avuto a disposizione il software per stimare il giudizio probabile in base alle regole stabilite dai GEV. Oltre alle richieste provenienti dai dipartimenti, è stata gestita e valutata a livello di Ateneo la possibilità di sostituire alcune pubblicazioni selezionate nell'ottica di migliorare il risultato finale (20 dipartimenti coinvolti, 50 proposte di miglioramento). Infine, tutte le selezioni sono state ricontrollate per verificare ulteriormente di aver ottimizzato il pacchetto di pubblicazioni proposto all'Anvur.

Al termine della selezione dei prodotti, è stata verificata l'assenza di duplicati e sono stati risolti eventuali conflitti inter-dipartimentali: nel caso di selezione dello stesso prodotto da parte di più autori dello stesso dipartimento o di diversi dipartimenti, il personale incaricato del coordinamento complessivo ha suggerito soluzioni nell'ottica di ottimizzare il risultato dell'Ateneo.

Dopo la chiusura delle operazioni di selezione, ANVUR ha trasmesso ai GEV i file dei prodotti selezionati e chiesto all'Ateneo modifiche e/o integrazioni nel caso di file danneggiati o con formato non conforme. Il personale si è fatto carico del re-invio dei file corretti senza chiedere un nuovo intervento agli autori.

**Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD) 2014**

Conclusosi nel 2015 il primo ciclo di rilevazione della SUA-RD relativo al triennio 2011-2013 (DM 47/2013, n.47 *Autovalutazione, Accredimento Iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e Valutazione periodica*), per il 2016 ANVUR ha richiesto agli atenei di predisporre i dati SUA-RD riguardanti la Terza Missione (TM) in vista della valutazione delle attività di TM nell'ambito della VQR 2011-2014.

In particolare si è trattato di completare le informazioni mancanti nelle schede SUA-RD 2011 e 2012 e di compilare la parte 3<sup>a</sup> della nuova scheda SUA-RD anno 2014.

Sono stati coordinati centralmente i lavori dei GdL dipartimentali nelle operazioni di compilazione dei dati di loro competenza che hanno riguardato i seguenti ambiti:

- Obiettivi e linee strategiche relative alle attività di terza missione
- Attività conto terzi
- Public Engagement
- Patrimonio culturale (scavi archeologici e solo per i dipartimenti interessati)
- Tutela della salute (solo per i dipartimenti interessati)
- Formazione continua

A tale scopo è stata creata per i GdL dipartimentali una pagina moodle per la condivisione di dati, informazioni e per la risoluzione di problemi comuni tramite un forum dedicato.

Per quanto riguarda le rilevazioni a carico dell'Ateneo, il Servizio incaricato ha provveduto a raccogliere, analizzare e caricare i dati che risultavano disponibili presso i Servizi dell'Amministrazione Centrale e i Dipartimenti, in particolare: Brevetti, Privative vegetali, Imprese spin-off, Entrate conto terzi, Monitoraggio delle attività di PE, Scavi archeologici, Poli museali, Immobili storici, Trial clinici, Centri di Ricerca Clinica e BioBanche, Attività di educazione continua in Medicina, Attività di formazione continua, Curricula co-progettati, Uffici di Trasferimento Tecnologico, Uffici di Placement, Incubatori, Consorzi e associazioni per la Terza Missione, Parchi Scientifici.

Successivamente alla chiusura della SUA-RD, su richiesta della Commissione di Esperti della valutazione della Terza Missione (CETM) l'ANVUR ha richiesto un'integrazione documentale alle informazioni fornite dagli atenei; la raccolta dei dati si è conclusa nel mese di settembre 2016.

### Catalogo dei prodotti della ricerca "Padua Research Archive"(PRA) su piattaforma IRIS

Oltre alle normali attività di configurazione e amministrazione del Catalogo, l'Ateneo ha provveduto ad effettuare alcune verifiche sulla qualità dei dati caricati, per identificare potenziali problemi di trasferimento degli allegati sul Sito Docente del MIUR (loginmiur). L'obiettivo dell'iniziativa era di assicurare che tutte le pubblicazioni caricate sul Catalogo fossero disponibili per le domande di Abilitazione Scientifica Nazionale in scadenza a fine anno.

Questa attività è iniziata nel mese di settembre, con un invito a docenti, ricercatori e personale in formazione alla ricerca ad aggiornare le proprie pubblicazioni sul Catalogo. Ove possibile l'Amministrazione ha corretto le schede autonomamente, cercando di sanare le informazioni non inserite correttamente (ad esempio stringa autori mal formattata, mancato aggancio a rivista ANCE, obbligatorietà di campi cambiata nel tempo su loginmiur, ecc.). Per circa 1100 schede, in mancanza delle informazioni necessarie per correggere gli errori, il Servizio incaricato si è avvalso del contributo dei referenti tecnici di dipartimento per il Catalogo delle pubblicazioni che hanno terminato questa attività entro la fine dell'anno.

### Banca dati dei revisori di Ateneo

E' stato curato l'aggiornamento dell'albo dei revisori utilizzato dalle commissioni di valutazione per l'assegnazione dei finanziamenti alla ricerca di Ateneo di cui al fondo BIRD 2016.

Le procedure di utilizzo della Banca dati dei Revisori di Ateneo sono state attivate a seguito della pubblicazione dei bandi dipartimentali e sono in carico alle Commissioni Dipartimentali Progetti e alle Commissioni Dipartimentali Assegni.

L'accesso al link dell'applicativo consente a ciascun coordinatore di area di visualizzare ed inserire revisori anche a seguito di segnalazioni da parte dei componenti delle suindicate commissioni dipartimentali. Alla fine dell'anno la banca dati risultava popolata da oltre 11.000 revisori.

Tabella 4.12 : Revisori attivi nella banca dati al 31.12.2016

AREA	Revisori attivi
01 - Sc. Matematiche	626
02 - Sc. Fisiche	713
03 - Sc. Chimiche	525
04 - Sc. del Farmaco	214
05 - Sc. della Terra	242
06 - Sc. Biologiche	805
07 - Sc. Mediche	1803
08 - Sc. Agrarie e Vet.	866
09 - Ing.Civile e Arch.	933
10 - Ing.Industriale	618
11 - Ing.dell'Informazione	753
12 - Sc.Antich.Fil-Lett.e St.Art.	649

AREA	Revisori attivi
13 - Sc. Storiche, Filos. e Ped.	487
14 - Sc. Giuridiche	279
15 - Sc. Economiche e Stat.	506
16 - Sc. Politiche e Sociali	350
17 - Sc. Psicologiche	1068
<b>Totale</b>	<b>11.437</b>

**Supporto agli organi di Ateneo per la definizione dei criteri per la ripartizione delle risorse per la ricerca**

In coordinamento con gli organi di Ateneo incaricati, il Servizio incaricato ha fornito supporto per il calcolo degli indicatori che sono stati utilizzati per la ripartizione delle risorse di Ateneo finalizzate alla ricerca (BIRD 2016).

## **5. 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 2016 aventi lo stesso fine e descritte nel capitolo 6.

### **5.1. Il Sistema Bibliotecario di Ateneo<sup>10</sup>**

Le attività svolte dal Sistema Bibliotecario nella cornice della terza missione sono finalizzate a comunicare e condividere la conoscenza scientifica attraverso una relazione diretta con il territorio e con tutti i suoi attori e possono essere così rappresentate:

#### **Apertura dei servizi delle biblioteche ai cittadini**

Da sempre le biblioteche dell'Ateneo garantiscono l'accesso e la consultazione in sede a tutte le persone che si presentino, siano o no utenti istituzionali. Tuttavia da qualche anno, anche nel nostro territorio, i bilanci di molte importanti biblioteche di altre istituzioni culturali hanno subito dei tagli rilevanti che hanno determinato un rallentamento dei rispettivi acquisti. Contemporaneamente in questi momenti di crisi il Sistema Bibliotecario ha registrato un aumento nel numero delle persone in difficoltà che, senza essere iscritti all'Università, si rivolgono alle nostre biblioteche perché hanno l'esigenza di potersi aggiornare per ricollocarsi nel mercato del lavoro.

Si è quindi deciso di eliminare il precedente contributo di € 15 per un semestre e di € 25 per 12 mesi che veniva richiesto alle persone non iscritte all'Università e senza rapporti di lavoro con l'Ateneo per ottenere il servizio di prestito dei volumi.

#### **Estensione dei servizi ai professionisti**

Il Centro di Ateneo per le Biblioteche dell'Università di Padova e l'Ordine degli Psicologi del Veneto (OPV) hanno sottoscritto un accordo per consentire agli oltre novemila psicologi iscritti all'Ordine di usufruire di tutti i servizi offerti dal Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA).

E' la prima volta che Università e Ordine degli Psicologi arrivano a sancire una simile intesa nella consapevolezza che un modello di apprendimento che dura per tutta la vita è un valore aggiunto per chi esercita la professione poiché la psicologia richiede un approfondimento continuo e delle competenze in costante aggiornamento.

Ogni azione che avvicina il mondo scientifico e accademico a quello delle professioni è un passo avanti non solo per il singolo ma per l'intera comunità professionale degli psicologi della regione, molti dei quali si sono laureati a Padova

#### **Valorizzazione del patrimonio posseduto dall'Ateneo**

Attraverso una serie di progetti finalizzati alla digitalizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo sono stati digitalizzati e inseriti nella piattaforma *Phaidra* oltre 300.000 oggetti digitali che vanno dal libro antico, agli oggetti museali, alle carte geografiche, ai carteggi e documenti rari, al patrimonio fotografico. Le collezioni digitali sono accessibili a tutti attraverso internet.

#### **Mostre virtuali**

<sup>10</sup> A cura del Direttore del Centro di Ateneo per le Biblioteche

Attraverso *Movio* (un kit *open source* gratuito per la realizzazione di mostre virtuali online) sono state realizzate tre specifiche mostre virtuali accessibili da tutti attraverso la rete. Ogni mostra virtuale realizzata viene inserita nella pagina [mostre virtuali](#) del sito del Sistema Bibliotecario e nella pagina [mostre realizzate](#) del sito di *Movio*.

Le ultime mostre pubblicate sono:

[PHAIDRA – Le collezioni fotografiche](#). *Attori e tecniche della storia della fotografia nelle collezioni digitali di Phaidra*. Scopo della mostra è trasmettere e valorizzare la memoria visiva rappresentata nelle collezioni fotografiche di Phaidra attraverso la presentazione delle raccolte, la ricerca degli aspetti tecnici, fisici e chimici che contribuiscono alla creazione delle immagini fotografiche e la descrizione del processo di digitalizzazione che permette di rendere disponibili le fotografie a un vasto pubblico. Le collezioni fotografiche provengono dall'Università di Padova, dall'Università Ca' Foscari di Venezia e dall'Università IUAV di Venezia.

[La preistoria immaginata](#). *Gli animali e i paesaggi preistorici visti attraverso gli occhi degli studiosi del XIX e XX secolo*. Tra '800 e '900 la rappresentazione grafica divenne uno strumento popolarissimo in ambito didattico. Questo mezzo universale di comunicazione, in aree disciplinari e livelli di competenza differenti, si affermò rapidamente in una scuola che si apriva alle masse. L'Università di Padova conserva alcune raccolte di tavole parietali, fotografie e libri illustrati che testimoniano l'importanza che gli studiosi dell'epoca attribuivano all'immagine nel comunicare la scienza al pubblico di colleghi e studenti.

[La bellezza della biodiversità](#). *Le tavole parietali del Dipartimento di Biologia*. La mostra virtuale presenta un numero cospicuo di tavole parietali, che descrivono specie di Protozoi e di Metazoi. Le tavole parietali, opere di autori del XIX e inizio del XX secolo, hanno costituito un ausilio importante nella didattica delle discipline morfologiche per la descrizione precisa dell'anatomia degli organismi trattati e possono essere considerate delle vere opere artistiche. Accanto ad esse sono presentate tavole opera di autori anonimi che, pur essendo disegnate in modo accurato, non raggiungono la perfezione artistica delle prime. Le tavole parietali, con l'avvento di strumenti più comodi e del digitale, sono state quasi del tutto abbandonate nella didattica degli ultimi decenni tuttavia, per la precisione e per la qualità, esse costituiscono tutt'ora i modelli dell'iconografia in Zoologia ed Anatomia Comparata e sono utilizzate in trasposizioni digitali al computer e riprese in testi correnti, attualmente in uso.

Tabella 5.1 : Dati sul Sistema Bibliotecario di Ateneo anno 2016

<b>DATI SU BIBLIOTECHE – SBA</b>	<b>N.</b>
<b>Biblioteche (unità amministrative)</b>	30
<b>Punti di servizio</b>	44
<b>Ore medie di apertura settimanale delle biblioteche</b>	48,4
<b>Posti lettura nelle biblioteche</b>	2.370
<b>Postazioni dedicate ai disabili</b>	30
<b>Postazioni Informatiche per l'utenza</b>	395
<b>Prestiti agli utenti nel 2016</b>	208.659
<b>Prestiti interbibliotecari (attivi e passivi)</b>	5.328
<b>Document delivery (attivi e passivi)</b>	15.518
<b>Ore di corsi di formazione all'utenza</b>	802
<b>Partecipanti ai corsi di formazione</b>	4.440
<b>Patrimonio librario stimato</b>	2.061.319
<b>Monografie</b>	1.475.708
<b>Abbonamenti a periodici cartacei</b>	4.154
<b>Periodici elettronici</b>	35.051
<b>Libri elettronici</b>	86.939
<b>Oggetti digitali caricati nell'anno in Phaidra*</b>	249.229
<b>Articoli scaricati dai periodici elettronici</b>	1.770.576
<b>Banche dati disciplinari</b>	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 del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati dal Report Tecnico CAB – dati 2016

## 5.2. La comunicazione<sup>11</sup>

### 5.2.1. I principali eventi di divulgazione

L'anno 2016 si è idealmente aperto con "Orgoglio e pregiudizio. Per una nuova primavera delle università", giornata di mobilitazione indetta dalla Crui il 21 marzo per riaffermare il ruolo strategico della ricerca e dell'alta formazione per il futuro del Paese. Alla giornata l'Università di Padova ha aderito raddoppiando l'impegno e organizzando per il 20 marzo una serie di iniziative: campagne sui social network, visite guidate gratuite a Palazzo Bo, spettacoli, tavole rotonde e apprezzati e seguiti speakers' corner con i ricercatori dell'Ateneo che scendevano in strada a raccontare le loro ricerche.

Dal 2016 l'Università di Padova offre – per la prima volta - un palinsesto annuale coordinato di eventi intitolato "Universa" (<http://www.unipd.it/universa>) che alterna in modo programmato e modulato rassegne permanenti ed eventi, festival su diversi temi di interesse culturale e sociale, anche di stretta attualità. Il palinsesto è a cura del Prorettorato alle Relazioni culturali, sociali e di genere, include attività culturali e di comunicazione delle scienze dipanandosi in format diversi e ha tra i suoi obiettivi dichiarati l'intreccio di linguaggi e competenze e un approccio interdisciplinare ai saperi.

Gli incontri mensili di "BoCulture" hanno visto quest'anno la partecipazione tra gli altri della scrittrice Nadia Fusini e del fotografo John McCurry, quest'ultimo trasmesso anche in diretta streaming sui social di Ateneo, riscuotendo un grande successo di pubblico sia in presenza che online. Accanto agli appuntamenti dedicati alle eccellenze scientifiche – come quelli di "Padova nello spazio" che hanno accolto l'astronauta Luca Parmitano e raccontato 30 anni di missioni spaziali da Giotto a Rosetta – hanno trovato posto le riflessioni sui temi dei diritti umani e dell'inclusione in alcuni "Equality Talks".

Questi temi hanno trovato spazio anche in numerosi eventi durante l'anno, e in iniziative di rilievo come la pubblicazione di un'intera sezione del portale web dell'Ateneo dedicato all'università inclusiva (<http://www.unipd.it/inclusione>) e la preparazione del primo General Course in Diritti umani e inclusione.

L'Ateneo ha dimostrato inoltre un'attenzione particolare al pubblico dei bambini, finora scarsamente preso in considerazione come target delle iniziative dell'Università. Ai bambini e ai ragazzi dagli 8 ai 13 anni è stata dedicata la prima edizione di Kids University, manifestazione che ha coinvolto scuole, famiglie e istituzioni con laboratori, lezioni e dimostrazioni nelle aule universitarie.

Un capitolo a parte in Universa merita l'Orto botanico, presente con "Risvegli-La primavera scientifica in Orto botanico", una manifestazione che univa conferenze, musica, spettacoli e laboratori per famiglie e che ha conosciuto numeri record di affluenza con 6.495 visitatori complessivi e un picco di 3.388 visitatori nella sola giornata del 25 aprile: il maggior numero di ingressi giornalieri da quando è stato inaugurato il Giardino della biodiversità.

I temi dell'innovazione e la presentazione delle ricerche d'avanguardia dell'Ateneo sono stati, infine, il cuore del Galileo Festival dell'innovazione a maggio in collaborazione con Venezia Post e Corriere della Sera, e di Padova Nòva Open Innovation Days (in collaborazione con Nòva24 - Sole24ore, sui temi della medicina del futuro, dei cambiamenti climatici e del rapporto tra democrazia e informazione) a fine settembre a cavallo con l'ormai tradizionale Notte dei ricercatori (vedi sopra, "Le attività di Ricerca", paragrafo dedicato al trasferimento tecnologico). Le tre manifestazioni hanno visto l'adesione di decine di migliaia di persone, mentre la collaborazione con partner importanti ha garantito una più ampia visibilità nazionale. Particolarmente interessante e apprezzato è stato l'esperimento dei "Tavoli della Ragione" nell'ambito di Nòva OID, momento di dibattito civico e partecipato tenutosi a Palazzo della Ragione.

<sup>11</sup> A cura del Dirigente dell'Area Affari generali e comunicazione

### 5.2.2. Altre iniziative: wellness, sport e benessere

Il 2016 è stato anche l'anno che ha visto nascere le prime iniziative legate allo Sport e al Benessere rivolte sia al personale dell'Ateneo che alle studentesse e studenti. Un'attenzione particolare al benessere fisico e psicologico da parte dell'Università, come avviene già da tempo in aziende e Università prestigiose internazionali, con l'obiettivo di promuovere uno stato mentale e sociale di benessere all'interno dell'ambiente di lavoro e/o studio.

A metà maggio quattro studentesse e dieci studenti dell'Ateneo hanno partecipato alla "1st Lion Cup University Dragon Boat", prima manifestazione in Italia per una competizione di Dragon Boat internazionale a livello universitario, che si è tenuta presso l'Isola di San Servolo a Venezia. L'equipaggio dell'Ateneo Patavino si è aggiudicato il trofeo in vetro di Murano.

Nell'ultimo fine settimana di maggio è stata disputata la prima edizione delle "Dipartimentiadi 2016", giochi sportivi riservati alle dipendenti e ai dipendenti dell'Università. Trecentodiciotto dipendenti dell'Ateneo, appartenenti a 21 Dipartimenti, all'Amministrazione Centrale e una Squadra di Governo hanno disputato una due giorni presso le strutture del CUS Padova di via J. Corrado, sfidandosi in tre tornei (calcio, volley e basket).

Il 19 luglio, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il programma per la "doppia carriera studente-atleta" cui le studentesse e gli studenti iscritte/i al Nostro Ateneo e con particolari meriti sportivi possono aderire. Il percorso, primo in Italia, è finalizzato ad avviare, sviluppare e concludere con successo una carriera sportiva d'élite in combinazione con il conseguimento di un titolo superiore di studio e lo sviluppo di specifiche competenze lavorative.

Ad inizio settembre, quattro studentesse e sette studenti dell'Ateneo hanno partecipato alla "5° sfida Remiera Internazionale delle Università", competizione su galeoni a 8 remi tra equipaggi delle Università italiane ed internazionali, classificandosi al terzo posto.

Il 2016 è un anno di progetti pionieristici in tema di sport e benessere, che ha posto le basi ad una ricca progettazione, iniziata già verso fine anno, di nuove proposte e iniziative future rivolte al benessere del personale e degli studenti tutti dell'Ateneo.

Il 2016 ha visto un incremento sia dei progetti di Servizio Civile che del numero di volontarie/i. Nel dettaglio, all'Università di Padova sono diciassette i progetti di Servizio Civile Nazionale, che hanno coinvolto settantacinque volontarie e ventuno volontari che hanno prestato servizio in Ateneo e negli enti partner. Cinque sono stati invece i progetti di Servizio Civile Regionale, che hanno visto la partecipazione di diciassette volontarie e un volontario. Inoltre, è continuata anche per quest'anno la partecipazione alla Consulta Regionale del Servizio Civile e allo CSEV.

Tante sono state anche le attività rivolte al personale dell'Ateneo per la promozione del welfare aziendale e delle forme di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro: iniziative come il telelavoro che hanno coinvolto 59 dipendenti dell'Ateneo, l'erogazione dei Contributi per la frequenza delle strutture educative, le erogazioni delle Provvidenze, le forniture di Abbonamenti ai Trasporti (treni, autobus).

L'Ateneo ha inoltre mostrato un'attenzione particolare alle attività finalizzate all'inclusione di qualità e al personale con disabilità, supportando ed effettuando consulenze relative alla vita professionale delle persone con disabilità e promuovendo la partecipazione, anche fra il personale tecnico amministrativo, del general Course Diritti Umani ed inclusione.

## 6. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE: OBIETTIVI, RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

### 6.1. Le Azioni Strategiche 2016

Come esposto nel *Piano Integrato della Performance 2016-2018* (pag.19) , “ [...]La necessità per l’Ateneo di dotarsi di indirizzi di livello strategico per la programmazione economico-finanziaria, pur in questa fase di transizione, è stata recepita in occasione dell’approvazione del Bilancio annuale unico di previsione 2016 nonché con l’adozione delle già citate *Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa*, approvate dal Consiglio di Amministrazione a Dicembre 2015”.

Con lo scopo di definire obiettivi di performance in termini di erogazione dei servizi riconducibili alla strategia complessiva dell’Ateneo, con il Piano 2016-2018 la governance aveva individuato per l’anno 2016 alcuni primi indirizzi operativi, in attesa della adozione del nuovo documento di Programmazione Strategica dell’Ateneo.

Si riportano di seguito, in forma tabellare, i risultati delle Azioni Strategiche intraprese.

Tabella 6.1 : Azioni Strategiche anno 2016, obiettivi e risultati

### Azioni Strategiche 2016

#### Obiettivo generale:

#### **I) TUTELA DEL DIRITTO ALLO STUDIO, nell’ambito di un’azione continua di miglioramento della qualità della didattica**

Obiettivi specifici/ azioni	Mission	Indicatori	Valore indicatore 2016	Andamento
Analisi e revisione delle modalità di accesso alle borse di studio e alle prestazioni connesse al diritto allo studio, per l’ampliamento della platea dei beneficiari	DIDATTICA	A. Incremento percentuale dell’erogazione di borse a favore degli idonei per merito/reddito	Incremento della percentuale di idonei: + 20,3% nel 2015-16 = 4992 nel 2016-17 = 6005	
Potenziare l’interazione fra didattica e mondo del lavoro, per assicurare una preparazione più completa degli studenti, mediante azioni mirate di orientamento.	DIDATTICA	B. Incremento del numero di stage e tirocini formativi  C. Valutazione qualitativa e quantitativa delle azioni di inserimento nel mondo del lavoro	Incremento del 5,8% del numero di stage e tirocini formativi: Anno Accademico 2014/2015: 20.582 Anno Accademico 2015/2016: 21.784 (Fonte: <i>Rapporto Annuale 2015-2016 Nucleo di Valutazione</i> ) Eventi di orientamento 2016: • Seminari GOAL: 14 • Laboratori per lo sviluppo di competenze trasversali: 16 • Laboratori FixO: 12 • Incontri di preparazione al career day: 2 • Colloqui individuali: 342 Totale eventi: 386 Da AlmaLaurea sulla percentuale di occupati delle indagini 2016 e 2015 ad un anno, tre anni e cinque anni dalla laurea: Indagine Rilevazione 2016 - 2015 a 1 anno dalla laurea 50,3 - 50,6 a 3 anni dalla laurea 72,1* - 72,8* a 5 anni dalla laurea 79,4* - 78,2* * dato non rilevato per i corsi di laurea triennali	

**Obiettivo generale:**
**I) TUTELA DEL DIRITTO ALLO STUDIO, nell'ambito di un'azione continua di miglioramento della qualità della didattica**

Obiettivi specifici/ azioni	Mission	Indicatori	Valore indicatore 2016	Andamento
Monitoraggio delle carriere studenti (ritardi/abbandoni, regolarità...) – Progetto drop-out	DIDATTICA	D. Evoluzione incidenza abbandoni e cambi di corso di studio – tassi di regolarità	<b>Laurea:</b> Tasso di abbandono: A.A 2014/2015: 22,2% - A.A 2015/2016: 19,3% Tasso di laureati regolari: A.A 2014/2015: 28,1% - A.A 2015/2016: 35% <b>Laurea magistrale:</b> Tasso di laureati regolari: A.A 2014/2015: 26,7% - A.A 2015/2016: 39% <b>Laurea magistrale a ciclo unico:</b> Tasso di abbandono: A.A 2014/2015: 15,7% - A.A 2015/2016: 10,0% Tasso di laureati regolari: A.A 2014/2015: 18,5% - A.A 2015/2016: 28,7% (I dati si riferiscono al valore medio percentuale Fonte: Rapporto Annuale 2015-2016 Nucleo di Valutazione)	

**Obiettivo generale:**
**II) SOSTEGNO ALLA RICERCA SCIENTIFICA**

Obiettivi specifici/ azioni	Mission	Indicatori	Valore indicatore 2016	Andamento
Lancio della VQR 2011-2014 con un'azione tecnica e di supporto per tutte le procedure	RICERCA	A. Percentuale di partecipazione dell'Ateneo alla VQR 2011-2014: soglia minima del 95%	Percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi: 96,15%	
Azioni di scouting dei talenti interni, attraverso un percorso di selezione di curricula eccellenti, ai quali offrire un supporto qualificato e personalizzato per la presentazione di proposte progettuali per i bandi europei	RICERCA	B. Numerosità dei progetti effettivamente presentati rispetto al numero di candidature interne	17 candidature presentate su 78 progetti presentati (rispetto alle 19 dell'anno precedente) Il Servizio Ricerca Internazionale ha filtrato le 78 candidature utilizzando i criteri di valutazione dei c.v. usati dallo stesso ERC e molti ricercatori, ancora non pronti per concorrere per un Grant ERC sono stati indirizzati verso fonti di finanziamento più idonee al loro profilo (Fondazioni, Marie Curie, altri programmi europei o altri bandi di Horizon 2020).	
Implementazione di una nuova pagina web (Ricerca@Unipd) per la comunicazione e la condivisione di strumenti, risorse e risultati nel campo della ricerca	RICERCA	C. Attivazione della pagina web e valutazione della fruibilità dei contenuti	Obiettivo rimandato al 2017: nel 2016 sono stati forniti i contenuti della pagina al Servizio Relazioni Pubbliche perché la includesse nel nuovo sito web di Ateneo, ma la costruzione del nuovo sito è in ritardo	

Obiettivo generale:				
II) SOSTEGNO ALLA RICERCA SCIENTIFICA				
Obiettivi specifici/ azioni	Mission	Indicatori	Valore indicatore 2016	Andamento
"Valorizzazione ruolo Dipartimenti con assegnazione budget Definizione di un piano di finanziamento alla Ricerca per incentivare: - lo sviluppo dei dipartimenti che decideranno l'articolazione degli strumenti di sostegno - la capacità progettuale dei ricercatori (Programma "miniERC") - il successo dei Principal Investigator, eccellenti ma non finanziati - la ricerca di impatto "high-risk/high-gain" di carattere interdisciplinare centrata sulle grandi sfide emergenti	RICERCA	<b>E.</b> Implementazione programma "miniERC"  <b>F.</b> Presentazione dei Piani della ricerca da parte di tutti i dipartimenti .  <b>G.</b> Avvio dei progetti interdisciplinari	Obiettivo raggiunto il 20.03.2017 con l'emanazione del bando STARS (nuovo nome del programma "miniERC")  Obiettivo raggiunto: i PTSR (Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca) dei 32 dipartimenti sono stati presentati entro la scadenza del 15.12.2016  Obiettivo modificato: in seguito ad un'intesa con la Fondazione Cariparo si è deciso di modificare l'accordo iniziale che prevedeva il co-finanziamento dei progetti interdisciplinari. Tali progetti saranno finanziati da un bando emanato unicamente dalla Fondazione Cariparo in data 24.02.2017	    

Obiettivo generale:				
III) INTERNAZIONALIZZAZIONE: attrarre studenti e docenti nella comunità globale della conoscenza				
Obiettivi specifici/ azioni	Mission	Indicatori	Valore indicatore 2016	Andamento
Coordinamento e consolidamento della rete di attività di internazionalizzazione dell'Ateneo in un'ottica di sistema	RICERCA / DIDATTICA	<b>A.</b> Numero di partnership esistenti dentro l'Ateneo estese ad altri dipartimenti.  <b>B.</b> Miglioramento degli indicatori sulla internazionalizzazione della didattica utilizzati per il riparto FFO	Partnership esistenti: 8 N.ERGHY, Artemisia, ETPIS, EFFRA, EERA, A.SPIRE, Eu ROBITICS, EIP on Active and healthy Ageing"  Miglioramento del valore dell'indicatore relativo all'internazionalizzazione della didattica che passa dal 4,61% del 2015 al 4,8% del 2016 (con un incremento del 4%). L'indicatore utilizzato è pari al valore medio del peso sul sistema dei seguenti indicatori: • Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a. 2014/15; • Numero di studenti iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 2014/2015, in possesso di titolo di studio conseguito all'estero; • Numero studenti ERASMUS in uscita, a.a. 2014/15; • CFU conseguiti all'estero nell'anno solare 2015 dagli studenti iscritti regolari nell'a.a. 2014/2015 • Numero di laureati dell'anno solare 2015 entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero. (Fonte: Rapporto Annuale 2015-2016 Nucleo di Valutazione)	  

<b>Obiettivo generale:</b> <b>III) INTERNAZIONALIZZAZIONE: attrarre studenti e docenti nella comunità globale della conoscenza</b>				
Obiettivi specifici/ azioni	Mission	Indicatori	Valore indicatore 2016	Andamento
Avvio di nuove azioni di promozione per incrementare la rete di collaborazioni con istituzioni straniere	RICERCA / DIDATTICA	C. Incremento del numero di partnership internazionali	Nel corso dell'anno 2016 sono state avviate complessivamente 208 nuove partnership internazionali, registrando un aumento percentuale del <b>9,77%</b> rispetto al numero di collaborazioni attive nell'anno precedente (2012 accordi attivi nel 2016 vs 1833 attivi nel 2015). Dei 208 nuovi accordi siglati, 92 coinvolgono 74 nuove istituzioni europee ed extraeuropee.	
Istituzione di uno sportello unico dedicato a tutti gli studenti stranieri in arrivo a Padova – miglioramento dei servizi di accoglienza	DIDATTICA	D. Avvio dello sportello unico per gli studenti internazionali	Obiettivo inserito nel piano della performance 2017	
Potenziamento dei percorsi formativi di secondo livello in grado di attrarre i migliori studenti anche da fuori sede	RICERCA / DIDATTICA	E. Incremento della promozione rivolta a studenti internazionali mediante social network	- azioni di comunicazione e promozione dell'offerta formativa avviate attraverso il canale Facebook di Ateneo attivate dal 2017 - creazione (Marzo 2017) della pagina Facebook inglese di Ateneo e inserimento di post dedicati e costantemente aggiornati - accordo con Study Portal, portale dedicato alla promozione dell'offerta formativa in lingua inglese dell'Ateneo che ha consentito l'avvio della campagna promozionale dei corsi di studio 2017, contribuendo a rendere maggiormente visibile e competitiva l'immagine dell'Ateneo attraverso un unico canale di supporto e di interfaccia	
Avvio di procedure volte ad attrarre docenti stranieri, con particolare riguardo ai giovani talenti	RICERCA / DIDATTICA	F. Incremento dei CFU erogati da docenti internazionali	Incremento di circa il 17% dei CFU erogati da docenti internazionali (cittadinanza diversa da italiana e nati all'estero)	

<b>Obiettivo generale:</b> <b>IV) IMPEGNO PER IL TERRITORIO, mediante l'utilizzo di nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico</b>				
Obiettivi specifici/ azioni	Mission	Indicatori	Valore indicatore 2016	Andamento
Organizzazione di eventi di diffusione scientifica e/o finalizzati alla presentazione delle ricerche presso il grande pubblico, in collaborazione con le istituzioni locali (es: Galileo Festival)	"TERZA MISSIONE"	A. Numero di eventi di diffusione scientifica organizzati in partnership con le istituzioni locali.  B. Numero di eventi di divulgazione scientifica organizzati dall'Ateneo	Numero di eventi di diffusione scientifica organizzati: 3 Galileo Festival (5-7.05.2016), Open Innovation Days (30.09-01.10.2016) e Notte europea dei ricercatori (30.09.2016)  Numero di eventi di divulgazione scientifica organizzati: 7 I 3 di cui sopra + lancio Start Cup Veneto (08.04.2016), Aperitivo col brevetto (06.06.2016), Fostering innovation towards start-up (08.06.2016) e Smart Hour (06.12.2016)	

<b>Obiettivo generale:</b> <b>IV) IMPEGNO PER IL TERRITORIO, mediante l'utilizzo di nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico</b>				
Obiettivi specifici/ azioni	Mission	Indicatori	Valore indicatore 2016	Andamento
Avviamento delle attività di <i>Smart UNIPD</i> , per l'avvicinamento tra ricerca universitaria e mondo delle imprese attraverso attività di fund-raising, networking, collaborazioni per ricerche conto terzi, sviluppo degli spin-off, valorizzazione della ricerca	"TERZA MISSIONE"	C. Avvio di Smart UNIPD	Obiettivo raggiunto: Smart Unipd s.r.l. è stata costituita il 28.04.2016	
Sviluppo dei progetti "UNImpresa" (cofinanziati dall'Università e dalle imprese), relativi a tematiche legate ai trend globali quali urbanizzazione, cambiamento demografico, digital manufacturing, IoT, sviluppo sostenibile, mobilità del futuro	"TERZA MISSIONE"	D. Numero di progetti "UNImpresa" cofinanziati dalle aziende: soglia minima: 3 target :4 livello ottimale: 5	Obiettivo rimandato al 2017: il bando Unimpresa è stato emanato il 18.05.2017	
Introduzione di un nuovo strumento per lo sviluppo della cultura dell'autoimprenditorialità nei dottorandi ("SCENT", School of Entrepreneurship dell'Università di Padova) per la creazione di nuove imprese ad alto contenuto tecnologico	"TERZA MISSIONE"	E. Avvio di SCENT	SCENT (School of Entrepreneurship dell'Università di Padova) è lo strumento per trasferire ai dottorandi la cultura dell'autoimprenditorialità, che così potranno pensare alla loro ricerca non solo in termini di "papers" ma anche in termini di creazione di nuove imprese ad elevato contenuto tecnologico. Vedi: <a href="http://www.scentproject.org/">http://www.scentproject.org/</a>	
Valorizzazione delle risorse museali e dell'Orto Botanico e incremento della loro accessibilità al pubblico, anche mediante azioni di ristrutturazione organizzativa (Polo Museale di Palazzo Cavalli, rafforzamento dell'autonomia del Centro di Ateneo per i Musei, istituzione di un nuovo Museo della Scienza e della Tecnica) e salvaguardia del patrimonio artistico a catalogo – banca dati beni artistici e culturali	"TERZA MISSIONE"	F. Accessi all'Orto Botanico: soglia minima pari alla media 2014-2015  G. Avvio catalogazione beni artistici e culturali	Il numero di emissioni di titoli di biglietteria è stata di 169.095 nell'anno 2016, contro i 166.287 del 2015 e i 97.800 del 2014  Nel corso del 2016 sono proseguiti i lavori per superar e la natura stratificata e particolare di ciascuna collezione museale e per arrivare al lavoro sistematico di catalogazione dei beni. La difficoltà è legata alle specificità e alle particolarità di ciascuna collezione. Il CAM ha il compito di eseguire il monitoraggio conservativo degli "oggetti", talora di inestimabile valore, e la conseguente promozione di interventi di restauro, che rientrano prioritariamente nel concetto di valorizzazione dei beni culturali, e avrà un ruolo centrale nel superamento della attuale frammentazione e per configurare i musei come laboratori. Appare chiaro che vi sarà la necessità di un investimento significativo da parte dell'Ateneo su un programma mirato di assegni destinati a giovani studiosi qualificati, in grado di supportare il personale museale strutturato nel vasto lavoro di inventariazione e catalogazione dei beni, che dovrà divenire fruibile anche on line, consentendo la realizzazione di ulteriori percorsi espositivi tematici.	  

Obiettivo generale:				
IV) IMPEGNO PER IL TERRITORIO, mediante l'utilizzo di nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico				
Obiettivi specifici/ azioni	Mission	Indicatori	Valore indicatore 2016	Andamento
Individuazione di un percorso di condivisione tra le Istituzioni territoriali interessate allo sviluppo di progetti di eccellenza in campo medico e assistenziale	"TERZA MISSIONE"	H. Avvio delle azioni a supporto del percorso di condivisione	ND	

AZIONI a CARATTERE "TRASVERSALE"				
Obiettivo generale:				
I) RECLUTAMENTO DEI GIOVANI				
Obiettivi specifici/ azioni	Indicatori	Valore indicatore 2016	Andamento	
Programma di "rientro di talenti", per l'inserimento di giovani ricercatori eccellenti vincitori di bandi altamente competitivi	A. Incremento dei Principal Investigators di progetti europei del pilastro Excellence	Obiettivo raggiunto: i PI dei progetti ERC sono passati da 16 (fine 2015) a 27 (fine 2016) con un incremento del 69%		
	B. Aumento del rapporto docenti / studenti	Si è registrato un lieve peggioramento del rapporto, pari allo 0,62%		
Selezione e reclutamento di giovani ricercatori finalizzati all'inversione del trend negativo della numerosità del corpo docente	C. Abbassamento dell'età media in ingresso dei nuovi docenti e ricercatori reclutati	Obiettivo raggiunto: L'età media in ingresso dei nuovi docenti e ricercatori passa dai 44,62 anni del 2015 ai 42,57 anni del 2016		

Obiettivo generale:				
II) INFRASTRUTTURE E QUALITÀ DEI SERVIZI, con particolare riguardo alla fruibilità degli spazi e ad azioni di riorganizzazione dell'amministrazione				
Implementazione delle azioni di riorganizzazione dell'amministrazione per semplificare i processi (e gli adempimenti) migliorare i flussi informativi, la trasparenza e l'efficienza complessiva (ciclo performance, rotazione, riorganizzazione)	A. Avvio rotazione del personale	1) Proposta di avvio del Progetto di attuazione della Rotazione di Lungo periodo: novembre 2016 2) Avvio Progetto di attuazione della Rotazione Breve del personale TA: luglio 2016		
	B. Gestione tempestiva del Ciclo della performance	Per una valutazione complessiva sulla gestione del Ciclo della Performance 2016 si rimanda alla "Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni-2016" del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, reperibile al link: <a href="http://www.unipd.it/trasparenza/attestazioni-oiw">http://www.unipd.it/trasparenza/attestazioni-oiw</a> (con particolare riferimento alle pagg. da 8 a 11 e 15-16)		
	C. Realizzazione di flussi informativi destinati a Magnifico Rettore, Prorettore Vicario, Prorettori e Dirigenti	Si è partiti da un'analisi di fattibilità per strutturare le schede dei fabbisogni informativi per ciascun prorettore. Si è quindi prodotto un catalogo di indicatori di Ateneo.		

**Obiettivo generale:**  
**II) INFRASTRUTTURE E QUALITA' DEI SERVIZI, con particolare riguardo alla fruibilità degli spazi e ad azioni di riorganizzazione dell'amministrazione**

<p>Razionalizzazione, sviluppo e innovazione della gestione degli spazi di Ateneo mediante misure di georeferenziazione , digitalizzazione del costruito, mappatura logistica integrata delle aree/spazi</p>		<p>Predisposizione del progetto di digitalizzazione del costruito per la gestione coordinata degli asset di Ateneo. Lo scopo del progetto è la messa in servizio del sistema informativo per la gestione degli spazi dell'Ateneo, allo scopo di aumentare la conoscenza del patrimonio edilizio, sia nella consistenza quantitativa e qualitativa, che nell'utilizzo dello stesso a diventare uno strumento per la gestione dei processi manutentivi e decisionali. Nel 2016 si è proceduto a visionare le architetture e le funzionalità operative dei prodotti proposti sul mercato e a identificare la soluzione migliore per compatibilità con i dati di GeoTec, che garantisca la corrispondenza con le funzionalità attuali e ne avesse di ulteriori</p>	
<p>Aggiornamento e sviluppo di Piani per la sicurezza e delle azioni connesse (Nuovo modello di Documento valutazione rischi, aggiornamento Piano formativo in materia di sicurezza, sviluppo Valutazione del rischio da stress lavoro correlato... )</p>		<p>Approvato dal Comitato Coordinatore della Sicurezza l'11 febbraio 2016 il nuovo modello di Documento Valutazione Rischi</p>	
<p>Riorganizzazione dei servizi di consulenza psicologica (SAP e APAD), anche mediante accreditamento presso l'Azienda universitaria ospedaliera e i servizi socio-sanitari Asl</p>	<p>D. Effettività e fruibilità delle singole azioni: indicatore a carattere ON/OFF</p> <p>Vedi anche singoli obiettivi/risultati di performance organizzativa del DG e Dirigenti"</p>	<p>- Riorganizzazione dei servizi di consulenza psicologica SAP: in corso                      - Riorganizzazione del servizio di consulenza psicologica APAD: in corso                      Accreditamento presso l'Azienda universitaria ospedaliera e i servizi socio-sanitari Asl: da svolgere                      Azioni svolte nel 2016:                      1) A seguito della riassegnazione dell'edificio che era stato inizialmente destinato ai Servizi di Assistenza Psicologica (SAP) rivolti agli studenti universitari, è stata individuata una nuova sede in grado di soddisfare le necessità dei Servizi SAP. Successivamente, è stata pianificata e approvata la ristrutturazione e la riorganizzazione degli spazi dell'area dell'edificio situato in via Sant'Eufemia 13 deputata a ospitare la sede dei SAP Benessere Senza Rischio, SAP Counseling e Psicoterapia e SAP Dynamic Psychotherapy                      2) Service.                      2) E' stato individuato l'edificio deputato a ospitare la sede dei Servizi Clinici per l'assistenza e l'intervento psicologico, volto al miglioramento della qualità della vita e del benessere dei dipendenti universitari sia strutturati sia non strutturati (servizio APAD) e della cittadinanza. È inoltre stata pianificata la ristrutturazione e la riorganizzazione degli spazi di tale edificio.                      3) Al termine dei lavori di ristrutturazione verranno garantiti una riorganizzazione dei servizi clinici forniti, maggiori livelli di riservatezza per l'utenza, nonché l'adempimento delle norme necessarie per l'accreditamento e la certificazione dei Servizi Clinici Psicologici, indispensabili per la convenzione con il Sistema Sanitario Nazionale."</p>	
<p>Riordino e riassetto degli Organi di garanzia per l'implementazione e il miglioramento delle azioni per le pari opportunità e le politiche di genere</p>		<p>Il riordino e il riassetto degli Organi di garanzia per l'implementazione e il miglioramento delle azioni per le pari opportunità e le politiche di genere è previsto per il 2017</p>	

## 6.2. Obiettivi relativi alla Programmazione Triennale MIUR

Il MIUR con il Decreto Ministeriale 827/2013 ha definito le Linee generali di indirizzo per la Programmazione Triennale 2013-2015 al fine di incentivare la qualità e il dimensionamento sostenibile del sistema universitario. Il raggiungimento di tale duplice obiettivo ha richiesto agli atenei la predisposizione di un piano di concrete azioni di miglioramento nelle linee di intervento indicate dal Decreto, associando a ciascuna di esse uno o più indicatori da utilizzare ai fini del monitoraggio e della valutazione, e conseguentemente per l'assegnazione di risorse ministeriali.

A luglio 2016 il MIUR ha reso noti i risultati relativi al monitoraggio dei risultati conseguiti nell'anno 2015, dal quale emerge che l'Ateneo di Padova ha raggiunto il target in tutti i progetti presentati: questo risultato, assieme a quello del monitoraggio intermedio, ha consentito all'Università di introitare per intero la quota di finanziamento assegnata dal Ministero, compresa quella dipendente dalle performance progettuali, e di consolidarne un terzo nel FFO

A fronte di un finanziamento richiesto dall'Ateneo pari a 7.205.000 milioni di euro (pari al 2,5% dell'FFO 2012), il Miur ha assegnato all'Università degli studi di Padova 6.557.500 euro, finanziamento confermato in seguito al monitoraggio intermedio e alla verifica finale. Il consolidamento nell'FFO 2016 è stato pari a 2.185.833 euro.

Per quanto riguarda la nuova programmazione triennale, 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;
- D. Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei.

Per ciascuno degli obiettivi sono state inoltre definite specifiche azioni:

**Obiettivo A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema**

**Azioni**

- a) Azioni di 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.
- b) Potenziamento dei corsi di studio "internazionali"

**Obiettivo B: Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche**

**Azioni**

- a) Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca
- b) Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori
- c) Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti

**Obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti (solo Università statali)**

**Azioni (le azioni a) e c) sono cofinanziate al 50%)**

- a) Contratti di durata triennale per ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a) Legge 240/10
- b) Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della Legge 240/10, per una durata massima di 3 anni
- c) Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, comma 1, secondo periodo, della L. n. 240/2010

Il perseguimento di un quarto obiettivo, quello relativo alla "**Valorizzazione dell'autonomia responsabile**" ( c.d. *Obiettivo D*), verrà 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 previsto di Ateneo pari a 3.150.000 euro. Per l'obiettivo D, l'Ateneo ha scelto il riferimento a due tra gli indicatori proposti dal MIUR, optando per quelli riconducibili alla ricerca e all'internazionalizzazione. Nelle tabelle sottostanti è riportato il dettaglio delle scelte dell'Ateneo relativamente ad azioni e indicatori, nonché target attesi.

Tabella 6.2: Obiettivi A e C: indicatori scelti dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione triennale 2016-2018

Indicatore	Valore iniziale	Target finale
<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%	58,7%
A_A_2 - Proporzioni di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	40%	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%
A_B_4 - Proporzioni di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare	1,7%	2,4%
<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 - Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera a), che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo	16,1%	20%
<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 - Proporzioni di Professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	8,2%	12%

Tabella 6.3: Obiettivo D: indicatori scelti dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione triennale 2016-2018

<b>Obiettivo D - Valorizzazione dell'autonomia responsabile</b>	
<b>Gruppo 1 - Indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca</b>	
D_1_4	Proporzioni 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
<b>Gruppo 3 - Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione</b>	
D_3_3	Proporzioni 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

### 6.3. Obiettivi legati alla Trasparenza e alla Prevenzione della Corruzione - anno 2016

Si riportano di seguito le principali azioni poste in essere nell'anno 2016 in tema di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza, così come rappresentati nella *Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione* (di seguito, RPC) per l'anno 2016, reperibile al seguente link: <http://www.unipd.it/download/file/fid/48530>

#### Stato di attuazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC)

Per la redazione del PTPC 2016-2018 è stata effettuata nel 2015 una nuova analisi del rischio di corruzione. I processi mappati sono stati complessivamente 15, i sottoprocessi 57 e la rilevazione del rischio, che ha visto coinvolti tutti i Servizi interessati, è stata effettuata su un totale di 120 sottoprocessi. Sono stati individuati, per ogni processo, le misure da implementare con i relativi indicatori di risultato. Una delle misure realizzate nel 2016 è stata l'analisi audit di quattro sottoprocessi risultati con basso rischio di corruzione in fase di autovalutazione. Sempre nel 2016 è stata effettuata una nuova analisi del rischio corruzione per i processi delle Aree di rischio obbligatorie secondo le indicazioni ANAC e dell'Area Didattica come Area di rischio specifica delle Università. Si evidenzia che i processi mappati sono stati complessivamente 36, i sottoprocessi 147 e che la rilevazione del rischio è stata effettuata su un totale di 239 sottoprocessi, pari a circa il doppio dell'anno precedente. Ulteriori misure adottate sono state: riorganizzazione dell'Amministrazione centrale con la relativa rotazione degli incarichi, attività di formazione in tema di prevenzione della corruzione, tutela del dipendente che segnala condotte illecite (whistleblowing) con l'approvazione del relativo protocollo, gestione del rinnovato Accesso civico e rivisitazione della carta dei servizi dell'Amministrazione centrale. Sono stati realizzati interventi di monitoraggio sugli adempimenti della trasparenza, e la pubblicazione di ulteriori dati richiesti dalla normativa, in particolare a seguito dell'emanazione del D.Lgs. 97/2016. È stata inoltre effettuata una completa rivisitazione della sezione Amministrazione trasparente ed è stato redatto un Piano di comunicazione della trasparenza per l'incremento della trasparenza dell'azione amministrativa.

#### Gestione del rischio

La struttura di rilevazione e di gestione del rischio è coerente con le indicazioni del PNA 2013, della determinazione ANAC n. 12/2015 e del PNA 2016. L'Università di Padova, in un'ottica di miglioramento continuo, è impegnata nell'affinare la rilevazione e la gestione del rischio di corruzione. La modalità per la mappatura dei rischi è avvenuta, anche nel 2016, in self-assessment. Rispetto al 2015 è stato approfondito in modo particolare il tema dei controlli messi in atto per prevenire e mitigare il rischio di corruzione. Sono state inserite nel questionario di valutazione 9 nuove domande che sono il risultato dell'analisi dei rapporti del UNODC - Ufficio delle Nazioni Unite per il controllo della droga e la prevenzione del crimine, dell'OCSE - Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, di esperienze di commissioni ed agenzie internazionali come l'ICAC Independent Commission Against Corruption e l'USAID - United States Agency for International Development nonché delle procedure di valutazione dei controlli interni di altre realtà pubbliche nordamericane ed australiane. La risposta alle nuove domande non è obbligatoria ma permette di guidare il compilatore verso una valutazione dei sistemi di controllo messi in atto.

Inoltre è stata inserita in calce al questionario una domanda relativa ai nuovi sistemi di controllo che potrebbero essere attivati per la prevenzione del rischio corruzione. Questa domanda è vista come mezzo di coinvolgimento dei Responsabili dei Servizi nella predisposizione di nuovi controlli. L'obiettivo è creare in un'ottica generativa e collaborativa, nuovi strumenti per la mitigazione del rischio. Nel 2016 i processi mappati sono stati complessivamente 36, i sottoprocessi 147 e la rilevazione del rischio è stata effettuata su un totale di 239 sottoprocessi, pari a circa il doppio dell'anno precedente. Data la complessità dell'organizzazione si sta procedendo gradualmente e l'analisi dei processi verrà completata entro i termini previsti dalla determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015.

Nel 2016 risultano mappate le seguenti Aree: Area Organizzazione e personale; Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti; Area Finanza programmazione e controllo; Area Affari Generali; Area Didattica e Ricerca

**Trasparenza**

Il flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione “Amministrazione Trasparente” è informatizzato. Le sezioni e sotto-sezioni interessate sono: Sotto-sezione Atti generali; sotto-sezioni Articolazione degli uffici e Telefono e posta elettronica; sezione "Consulenti e collaboratori"; sotto-sezione OIV; sezione Bandi di concorso; sotto-sezione Provvedimenti Organi indirizzo politico; sezione Bandi di gara e contratti; per la sezione Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici alcune voci delle sotto-sezioni Criteri e modalità e Atti di concessione. Più volte l'anno sono stati svolti monitoraggi sulla pubblicazione dei dati; la rivisitazione degli stessi è stata completa anche su impulso del D.Lgs.97/2016 .

Riguardo agli obblighi di trasparenza, non sono state riscontrate particolari inadempienze e gli eventuali fattori che rallentano l'adempimento sono stati determinati da specifiche situazioni contingenti. È stata effettuata un'accurata attività di verifica degli adempimenti relativi agli obblighi di trasparenza di cui al D.Lgs 33/2013 anche alla luce dei nuovi adempimenti previsti dal D.Lgs 97/2016. Sono state inviate dettagliate comunicazioni all'attenzione dei Dirigenti e dei Capi Servizio sugli ulteriori adempimenti, perché ancora mancanti, e sui dati da tenere aggiornati. In seguito, si è proceduto alla pubblicazione delle informazioni ricevute.

**Formazione del personale**

Nel 2016 è stata erogata la formazione dedicata specificamente alla prevenzione della corruzione, anche con il contributo di soggetti esterni all'Ateneo, a prosecuzione delle attività già avviate dal 2014. E' infatti attivo in via permanente un corso di formazione online rivolto a tutto il personale di Ateneo, sia tecnico amministrativo che docente, rientrando nella tipologia di formazione trasversale in sintonia con il Piano nazionale anticorruzione, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e il Piano triennale di formazione.

Tale formazione generalizzata è proposta a tutti i neo assunti e i suoi contenuti rappresentano una sintesi dei principali aspetti legati alla normativa sull'anticorruzione e sulla trasparenza. Nel periodo gennaio 2015 – novembre 2016, hanno frequentato il corso online n. 388 dipendenti.

Già a partire dalla fine del 2015 e per tutto il 2016, sono state pianificate attività di formazione specifica in materia di trasparenza e anticorruzione, i cui target sono stati identificati in base alla tipologia di tematica trattata.

In particolare, sono stati avviati i seguenti corsi di formazione:

- “La normativa in materia di anticorruzione come fonte del diritto in relazione ai comportamenti dei Dirigenti pubblici ed all'attività della pubblica amministrazione”, rivolto a Dirigenti, Direttori di Dipartimento, Direttori dei Centri di Ateneo, Direttore della scuola Galileiana, Direttore dell'Azienda Agraria, Prefetto dell'Orto Botanico, per un totale di 30 partecipanti suddivisi in 2 edizioni;
- “L'anticorruzione, la trasparenza nelle pubbliche selezioni – le procedure selettive”, rivolto a Dirigenti, Segretari di Dipartimento e al personale di alcuni Servizi dell'Amministrazione Centrale, coinvolti nelle procedure selettive, a cui hanno partecipato 70 dipendenti suddivisi in 3 edizioni;
- “L'anticorruzione, la trasparenza e i comportamenti virtuosi negli appalti pubblici – referenti appalti”, rivolto a Dirigenti, Segretari di Dipartimento e ai Servizi dell'Amministrazione Centrale, coinvolti nelle procedure relative agli appalti pubblici, con la partecipazione di 96 persone nelle 3 edizioni erogate.

**Tutela del dipendente pubblico che segnala gli illeciti (*whistleblowing*)**

L'Università degli Studi di Padova ha predisposto ed approvato, nel Consiglio di Amministrazione del 18 aprile 2016, il proprio Protocollo ed il relativo nuovo modello per la segnalazione di condotte illecite (Whistleblowing policy). Il Whistleblowing policy - Protocollo per la segnalazione di condotte illecite è pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito di Ateneo alla voce – altri contenuti, al link <http://www.unipd.it/trasparenza/protocollo-segnalazione-condotte-illecite> dove si trovano anche il modello per la segnalazione, e l'indirizzo email a cui inviare la segnalazione: [condotteillecite@unipd.it](mailto:condotteillecite@unipd.it)

**Codice di comportamento**

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione ha disposto la predisposizione della proposta del Codice di Comportamento dell'Ateneo che è stata pubblicata nel sito di Ateneo per accogliere eventuali osservazioni dai soggetti interessati e, in seguito all'esame delle osservazioni ricevute, si è provveduto alla rivisitazione dell'elaborato indicando i rilievi ricevuti. E' stato poi chiesto il parere obbligatorio dell'organismo indipendente di valutazione, per l'Università di Padova il Nucleo di Valutazione di Ateneo, sull'adeguatezza del Codice, verificando che fosse conforme a quanto stabilito dalle linee guida definite nella delibera n.75/2013 dell' ANAC. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha accolto positivamente l'elaborato ed ha espresso il proprio parere favorevole all'adozione del Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici di Ateneo. Il Codice, unitamente alla relazione illustrativa, è stato pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo e inviato all'A.N.AC., secondo le indicazioni vigenti, dopo l'approvazione in Consiglio di Amministrazione del 27 ottobre 2014 e in seguito all'adozione tramite Decreto del Rettore rep. 3269 del 7/11/2014. A gennaio 2016 è stata pubblicata la versione in Inglese.

**Rotazione del personale**

Nell'anno 2016, come misura di prevenzione del rischio, è stata effettuata la rotazione del personale dirigenziale, che ha interessato quattro Dirigenti su otto totali, a partire dal 1° marzo 2016. Le Aree interessate sono state: Affari generali e comunicazione, Amministrazione e sviluppo risorse umane, Finanza programmazione e controllo, Approvvigionamenti e logistica (quest'ultima istituita come nuova area precedentemente accorpata con Edilizia e sicurezza)

**6.4. Obiettivi delle Strutture: Dipartimenti, Centri, Poli**

Nella prospettiva di portare a regime un sistema di definizione e gestione degli obiettivi per le strutture, nel 2016 è proseguita l'applicazione ai Dipartimenti e ai Centri del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, basato sul modello Balanced Score Card - BSC.

Gli obiettivi individuati nel 2016 per Dipartimenti, Poli e Centri con i relativi indicatori e risultati, sono riportati nei paragrafi seguenti.

**6.4.1. Obiettivi e risultati dei Dipartimenti**

La tabella sottostante riporta gli obiettivi assegnati ai Dipartimenti, con i relativi indicatori. Per ogni obiettivo sono riportati anche gli argomenti più specificamente riferibili all'obiettivo stesso tra le varie domande oggetto della rilevazione Good Practices (utilizzata come fonte a supporto della misurazione). Nel 2016 gli obiettivi dei Dipartimenti sono 3 e tutti orientati al miglioramento dei servizi offerti.

Tabella 6.4: Obiettivi assegnati ai Dipartimenti – anno 2016

Obiettivo	Indicatore	Peso	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
<b>Miglioramento dei servizi di supporto specifico alla didattica forniti dalla struttura</b> (gestione ammissioni, piani di studio, riconoscimento esami, trasferimenti; supporto appelli d'esame e di laurea; gestione tirocini)	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Dipartimenti – scala da 1 a 6 (Fonte a supporto della misurazione: Indagine di CS docenti – Good Practice)	33%	2	3	4,5
<b>Miglioramento dei servizi di supporto specifico alla ricerca forniti dalla struttura</b> (informazione e promozione bandi, supporto stesura e gestione progetti, gestione contrattualistica, gestione proprietà intellettuale, gestione catalogo ricerca, supporto SUA - RD)	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Dipartimenti – scala da 1 a 6 (Fonte a supporto della misurazione: Indagine di CS docenti – Good Practice)	33%	2	3	4,5
<b>Miglioramento dei servizi amministrativi e contabili</b> (attivazione assegni, attivazione e gestione incarichi e collaborazioni, rimborso missioni, pagamento compensi conto terzi, procedure per visiting professor, acquisti)	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Dipartimenti – scala da 1 a 6 (Fonte a supporto della misurazione: Indagine di CS docenti – Good Practice)	33%	2	3	4,5

Gli indicatori associati agli obiettivi di miglioramento dei servizi sono determinati sulla base dei punteggi di customer satisfaction conseguiti nella rilevazione condotta nell'ambito del progetto Good Practice 2016 e somministrata a docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi nei primi mesi del 2017 con riferimento al 2016.

Sono state selezionate, nel questionario docenti, le domande maggiormente coerenti e significative per la rilevazione della qualità percepita dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca e dei servizi amministrativo contabili erogati. Nell'elaborare i dati sono state calcolate le medie alle risposte per ciascuna domanda, rilevando la numerosità dei rispondenti. I risultati sono evidenziati nella Tabella 6.5.

Tabella 6.5: Risultati degli obiettivi assegnati ai Dipartimenti – anno 2016

Dipartimenti	OBIETTIVO: Miglioramento dei servizi di supporto specifico alla didattica forniti dalla struttura		OBIETTIVO: Miglioramento dei servizi di supporto specifico alla ricerca forniti dalla struttura		OBIETTIVO: Miglioramento dei servizi amministrativi e contabili		Risultato complessivo di struttura anno 2016
	giudizio medio	valore in millesimi pesato	giudizio medio	valore in millesimi pesato	giudizio medio	valore in millesimi pesato	
Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente - DAFNAE	5,12	333,33	4,96	333,33	4,82	333,33	<b>1000,00</b>
Dipartimento di Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC	4,36	317,90	4,50	333,33	4,60	333,33	<b>984,56</b>
Dipartimento di Biologia	5,38	333,33	5,35	333,33	5,09	333,33	<b>1000,00</b>

<b>Dipartimenti</b>	<b>OBIETTIVO: Miglioramento dei servizi di supporto specifico alla didattica forniti dalla struttura</b>		<b>OBIETTIVO: Miglioramento dei servizi di supporto specifico alla ricerca forniti dalla struttura</b>		<b>OBIETTIVO: Miglioramento dei servizi amministrativi e contabili</b>		<b>Risultato complessivo di struttura anno 2016</b>
	giudizio medio	valore in millesimi pesato	giudizio medio	valore in millesimi pesato	giudizio medio	valore in millesimi pesato	
Dipartimento di Biomedicina Comparata ed Alimentazione - BCA	4,02	279,70	4,58	333,33	4,71	333,33	<b>946,37</b>
Dipartimento di Diritto Privato e di Critica del Diritto - DPCD	4,33	314,47	4,72	333,33	4,60	333,33	<b>981,13</b>
Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario - DiPIC	4,69	333,33	4,98	333,33	4,70	333,33	<b>1000,00</b>
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA	5,18	333,33	4,42	324,06	4,19	298,77	<b>956,17</b>
Dipartimento di Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	4,53	333,33	5,13	333,33	4,76	333,33	<b>1000,00</b>
Dipartimento di Geoscienze	4,26	306,36	4,04	282,64	4,54	333,33	<b>922,34</b>
Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Ambientale - ICEA	4,82	333,33	4,29	309,64	4,49	331,72	<b>974,69</b>
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione - DEI	4,84	333,33	4,92	333,33	5,02	333,33	<b>1000,00</b>
Dipartimento di Ingegneria Industriale DII	4,58	333,33	3,90	266,16	4,53	333,33	<b>932,83</b>
Dipartimento di Matematica - DM	4,60	333,33	4,81	333,33	5,01	333,33	<b>1000,00</b>
Dipartimento di Medicina - DIMED	4,28	309,22	3,76	250,97	4,31	312,13	<b>872,31</b>
Dipartimento di Medicina Animale, Produzioni e Salute - MAPS	4,55	333,33	5,06	333,33	3,97	274,12	<b>940,79</b>
Dipartimento di Medicina Molecolare - DMM	3,77	251,85	3,94	270,86	4,44	326,16	<b>848,87</b>
Dipartimento di Neuroscienze - DNS	4,09	287,31	4,34	315,74	4,22	302,34	<b>905,39</b>
Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione - DPSS	5,40	333,33	4,06	284,15	4,80	333,33	<b>950,82</b>
Dipartimento di Psicologia Generale - DPG	5,31	333,33	3,94	270,57	4,70	333,33	<b>937,24</b>
Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino - SDB	4,80	333,33	4,01	279,42	4,52	333,33	<b>946,09</b>
Dipartimento di Scienze Biomediche - DSB	3,81	256,17	4,44	326,71	4,11	290,48	<b>873,36</b>
Dipartimento di Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	4,74	333,33	4,24	304,52	4,57	333,33	<b>971,19</b>
Dipartimento di Scienze Chimiche - DiSC	4,74	333,33	4,39	321,42	4,40	321,80	<b>976,55</b>

<b>Dipartimenti</b>	<b>OBIETTIVO: Miglioramento dei servizi di supporto specifico alla didattica forniti dalla struttura</b>		<b>OBIETTIVO: Miglioramento dei servizi di supporto specifico alla ricerca forniti dalla struttura</b>		<b>OBIETTIVO: Miglioramento dei servizi amministrativi e contabili</b>		<b>Risultato complessivo di struttura anno 2016</b>
	giudizio medio	valore in millesimi pesato	giudizio medio	valore in millesimi pesato	giudizio medio	valore in millesimi pesato	
Dipartimento di Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche DiSCOG	4,36	317,46	3,97	274,63	3,32	201,75	<b>793,83</b>
Dipartimento di Scienze del Farmaco - DSF	5,04	333,33	4,97	333,33	4,62	333,33	<b>1000,00</b>
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	4,72	333,33	3,91	267,86	4,48	331,15	<b>932,35</b>
Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali SPGI	5,30	333,33	5,21	333,33	4,86	333,33	<b>1000,00</b>
Dipartimento di Scienze Statistiche	5,29	333,33	4,78	333,33	4,52	333,33	<b>1000,00</b>
Dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità - DiSSGeA	4,85	333,33	4,87	333,33	4,82	333,33	<b>1000,00</b>
Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari - DISLL	4,26	306,60	4,40	322,06	4,41	322,86	<b>951,52</b>
Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali - DTG	4,63	333,33	4,07	285,71	4,50	333,33	<b>952,38</b>
Dipartimento di Territorio e Sistemi Agro-Forestali – TESAF	4,81	333,33	4,63	333,33	4,50	333,33	<b>1000,00</b>

#### 6.4.2. Obiettivi e risultati dei Centri

I Centri soggetti a misurazione sono quelli per i quali risulta afferente personale tecnico-amministrativo; per il 2016 sono stati assegnati 2 obiettivi (riportati in Tabella 6.6), uno legato al miglioramento della performance organizzativa del Centro, derivante dalla ricaduta degli obiettivi del Direttore Generale, e l'altro relativo al miglioramento della qualità dei servizi erogati dal Centro per gli stakeholder.

Tabella 6.6 : Obiettivi assegnati ai Centri-anno 2016

<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Peso</b>	<b>Livelli di performance</b>		
			<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>
<b>Miglioramento della performance organizzativa del Centro</b>	Ricaduta degli obiettivi del DG – e dei relativi risultati (Fonte: Obiettivi del DG 2016 e Valutazione performance individuale)	50%	300 punti * 20%	500 punti * 20%	1000 punti * 20%
<b>Miglioramento della qualità dei servizi erogati dal Centro per gli utenti</b>	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction presso gli stakeholder interni – scala da 1 a 6	50%	2	3	4,5

Per la misurazione del secondo obiettivo, gli stakeholder interni sono stati individuati nelle persone che all'interno dell'Ateneo rivestono il ruolo di Direttore di Dipartimento, Prorettore, Delegato, Presidente di Scuola e Segretari di Dipartimento, unitamente ai Direttori dei Centri stessi. E' stata così predisposta una griglia di valutazione divisa in due sezioni in cui è stato raccolto il giudizio sulla qualità dell'erogazione dei servizi dei vari Centri, sia da parte degli stakeholder interni all'Ateneo sia da parte degli stakeholder interni (self – assessment dei Direttori di Centro, ciascuno per la struttura diretta). Il punteggio finale per ogni sezione è stato definito dalla media degli indici di soddisfazione rilevati con apposita indagine online. Il risultato finale di ogni Centro è stato determinato dal risultato sintetico della sezione 1 per un peso pari al 80% e dal risultato della sezione 2 per un peso del 20%. Per ogni Centro è stata verificata la significatività del numero di rispondenti esterni alla struttura: in caso di numerosità bassa o nulla, il risultato complessivo è stato determinato dalla sola sezione 2.

Tabella 6.7: Risultati degli obiettivi assegnati ai Centri – anno 2016

<i>Centri</i>	valore indicatore Performance organizzativa		valore indicatore Miglioramento Servizi		Risultato complessivo di struttura anno 2016
	giudizio medio	valore in millesimi pesato	giudizio medio	valore in millesimi pesato	
Azienda Agraria sperimentale "I. Toniolo"	800	400	5,0	500	<b>900,0</b>
Centro di Ateneo di Studi e attività spaziali "Giuseppe Colombo" - Cisas	800	400	5,1	500	<b>900,0</b>
Centro Ricerche Fusione	800	800			<b>800,0</b>
Centro Diritti Umani	800	400	5,4	500	<b>900,0</b>
Ospedale Veterinario Universitario Didattico - OVUD	800	400	5,6	500	<b>900,0</b>
Centro Storia Università'- CSUP	800	400	5,2	500	<b>900,0</b>
Padova University Press	800	400	3,6	344	<b>744,3</b>
Centro di Ateneo per la Storia Della Resistenza e dell'Eta' Contemporanea	800	400	5,5	500	<b>900,0</b>
Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione -CEASC	800	400	4,3	472	<b>872,3</b>
Centro Linguistico di Ateneo - CLA	800	400	5,0	500	<b>900,0</b>
Centro di Ateneo per i Musei dell'università' - CAM	800	400	5,2	500	<b>900,0</b>
Centro di Ateneo "Orto Botanico"	800	400	5,0	500	<b>900,0</b>
Centro Multimediale e e-learning di Ateneo - CMELA	800	400	4,6	500	<b>900,0</b>
Centro di Ateneo di Ricerca e di Servizi per la Disabilità', la Riabilitazione e l'integrazione	800	400	5,5	500	<b>900,0</b>
Scuola Galileiana di Studi Superiori	800	400	5,11	500	<b>900,0</b>

### 6.4.3. Obiettivi e risultati dei Poli

I Poli, per il 2016, presentavano 2 obiettivi legati alla rilevazione della customer satisfaction. Nella Tabella 6.8 sono riportati gli obiettivi, gli indicatori, i pesi e i relativi livelli di Performance. In analogia ai Dipartimenti, anche per i Poli sono stati individuati due obiettivi di miglioramento all'erogazione di servizi, uno in funzione della percezione dei docenti e l'altro del PTA.

Tabella 6.8 Obiettivi assegnati ai Poli - anno 2016

Obiettivo	Indicatore	Peso	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
<b>Miglioramento dei servizi forniti dal Polo – target Personale docente</b>	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Poli (manutenzione, sicurezza, help desk informatico) – scala da 1 a 6 (Fonte a supporto della misurazione: <i>Indagine di CS docenti – Good Practice</i> )	50%	2	3	4,5
<b>Miglioramento dei servizi forniti dal Polo – target PTA</b>	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Poli (manutenzione, sicurezza, help desk informatico) – scala da 1 a 6 (Fonte a supporto della misurazione: <i>Indagine di CS PTA – Good Practice</i> )	50%	2	3	4,5

Come per i Dipartimenti, sono state individuate, all'interno del questionario GP, le domande maggiormente collegate all'erogazione dei servizi da parte dei Poli. In particolare si è rivolta l'attenzione alle domande che fanno riferimento ai servizi generali e alla logistica, rivolgendo l'interesse sugli ambienti (spazi e aule) con riguardo alla manutenzione e alla sicurezza. Nelle due tabelle che seguono viene riportato il dettaglio dei giudizi e il relativo valore medio del giudizio di customer (sia per il target Docenti che per il target PTA) per singola domanda considerata.

Tabella 6.9: Risultati degli obiettivi assegnati ai Poli – anno 2016

POLI	OBIETTIVO: Miglioramento dei servizi forniti dal Polo – target Personale docente		OBIETTIVO: Miglioramento dei servizi forniti dal Polo – target PTA		Risultato complessivo di struttura - anno 2016
	giudizio medio	valore in millesimi pesato	giudizio medio	valore in millesimi pesato	
Agripolis	4,53	500,00	4,29	464,52	<b>964,52</b>
Centro est	4,47	494,20	4,24	456,28	<b>950,48</b>
Centro ovest	4,25	458,68	3,80	383,14	<b>841,82</b>
Fisica e astronomia	4,53	500,00	4,20	450,29	<b>950,29</b>
Psicologia	4,60	500,00	3,78	380,37	<b>880,37</b>
Vallisneri	4,18	446,23	3,84	390,52	<b>836,76</b>
Vicenza	4,64	500,00	3,94	406,24	<b>906,24</b>

## 6.5. Obiettivi individuali (Direttore Generale, Dirigenti, personale tecnico-amministrativo)

Il forte impegno dell'Ateneo per portare a regime la gestione del ciclo della performance ha consentito nel 2016 di migliorare lievemente i tempi di attuazione delle fasi del ciclo stesso, come evidenziato nella "Relazione sul

*funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2016*”, elaborato dal Nucleo di Valutazione dell’Ateneo e disponibile al link <http://www.unipd.it/trasparenza/attestazioni-oiv>

Per quanto riguarda la metodologia BSC, che ispira i criteri di valutazione della performance individuale con riferimento al ciclo 2016, si ricorda che essa prevede:

- 1) la pianificazione degli obiettivi a diversi livelli, a partire dalla visione e dalla strategia dell’Ateneo, secondo le quattro prospettive integrate: finanziaria, degli stakeholders, dei processi, dell’innovazione;
- 2) la definizione di una scheda nella quale sono specificati: obiettivi, indicatori, risultati attesi e comportamenti organizzativi;
- 3) uno sviluppo delle schede di tipo top down al fine di garantire la coerenza verticale e orizzontale degli obiettivi secondo una logica “a cascata”;
- 4) una scheda articolata in 3 sezioni, a ciascuna delle quali è attribuito un diverso peso (differenziato a seconda delle posizioni e dei ruoli ricoperti):
  - Sezione 1: contributo dato al raggiungimento degli obiettivi di ciascuna Area Dirigenziale/Struttura o Unità organizzativa di riferimento (secondo la logica “a cascata”);
  - Sezione 2: obiettivi individuali (anch’essi ponderati all’interno della sezione, in relazione alla loro importanza);
  - Sezione 3: comportamenti organizzativi;
- 5) l’associazione ad ogni obiettivo, in fase di pianificazione, di un indicatore di performance di tipo qualitativo<sup>12</sup> o quantitativo, di una prospettiva BSC di riferimento e l’indicazione di una ponderazione, in base all’importanza. Per quanto riguarda la definizione dei livelli di performance, per ogni obiettivo sono individuati valori di soglia, target, eccellenza;

In particolare, l’approccio “a cascata” dei risultati individuali prevede che la sezione 1 della scheda del Direttore Generale sia legata al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, mentre per i Dirigenti, i Capi Servizio, il personale di categoria EP, con indennità di responsabilità (RE), ed il restante personale la sezione 1 è determinata dal raggiungimento dei risultati dei rispettivi responsabili.

Tale approccio, applicato anche alle Strutture, prevede che ogni persona possa fornire il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi della propria struttura e possa beneficiare, in fase di valutazione, dei risultati della performance della struttura stessa sulla base di collegamento virtuoso.

Si conferma che anche per il presente ciclo, il principio della “cascata degli obiettivi” ha richiesto, per la sua corretta applicazione, che la valutazione di ciascun livello si potesse concludere subordinatamente al completamento della valutazione del livello superiore. Anche per il 2016, pertanto, la chiusura delle valutazioni del Direttore Generale, dei Dirigenti e delle strutture dipartimentali, Centri e Poli, ha condizionato l’intero processo di valutazione della performance, pur non costituendo le uniche criticità in merito ai tempi.

Come già esposto nel capitolo 2, sottoparagrafo relativo alla “*Revisione del ciclo della performance*”, nel corso del 2016 sono stati avviati i lavori per una revisione completa delle metodologie di valutazione e il conseguente aggiornamento dell’intero Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, mirati a una complessiva semplificazione e a un rafforzamento ulteriore della coerenza tra i vari livelli di performance attesi: strategica, organizzativa, dirigenziale e operativa. La nuova metodologia trova applicazione a partire dal ciclo della performance 2017.

### **6.5.1. Direttore Generale e Dirigenti**

La performance individuale del Direttore Generale è stata misurata e valutata tenendo conto degli obiettivi e degli indicatori riportati nel Piano delle performance 2016-2018. La valutazione è stata definita dal Consiglio di

<sup>12</sup> Per quanto riguarda gli indicatori di tipo qualitativo, la scala utilizzata va da 1 a 5: 1 = risultati al di sotto delle attese, 2 = vicini alle attese, 3 = in linea con le attese, 4 = al di sopra delle attese, 5 = di eccellenza.

Amministrazione, su proposta del Rettore, tenuto conto, inoltre, della proposta di valutazione formulata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo ed effettuata ai sensi dell'art. 14 comma 4 lettera e) del D.Lgs.150/2009.

Di seguito i risultati individuali relativi alla sezione 2 "Obiettivi individuali" del Direttore Generale.

Tabella 6.10: Indicatori, obiettivi, target e risultati 2016 della Direzione Generale

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato anno 2016
			Soglia	Target	Eccellenza	
<b>1. Miglioramento della coerenza complessiva delle Aree amministrative e incremento del grado di omogeneità delle attività (Servizi) poste all'interno di ciascuna Area; riduzione della frammentazione del processo decisionale e riassetto organizzativo di alcune Aree per rispondere alle esigenze di razionalizzazione delle risorse</b>	Giudizio qualitativo complessivo (scala da 1 a 5), sulla base di:  1) analisi dei cambiamenti recepiti nell'organigramma di Ateneo (fine 2016 / inizio 2017); 2) verifica delle innovazioni di processo per i servizi agli studenti internazionali.	+	2	3	5	<b>4</b>
<i>Interventi specifici su alcune prime Aree e strutture di rilevanza strategica (Centro Servizi Informatici di Ateneo, Area Edilizia, Poli Multifunzionali, Servizio Relazioni Azioni Internazionali); riprogettazione delle modalità di erogazione dei servizi destinati agli Ob. 1: studenti, con particolare riferimento a quelli internazionali, mediante l'istituzione di un referente unico di processo; rafforzamento dell'integrazione per i Servizi di supporto alla Ricerca</i>						
<b>2. Riorganizzazione del ciclo della performance organizzativa e individuale prevedendo l'individuazione di una responsabilità organizzativa di processo a cui attribuire un ruolo di coordinamento delle attività e dei soggetti coinvolti</b>	Giudizio qualitativo complessivo (scala da 1 a 5), sulla base di:  1) valutazione della tempestività delle fasi del ciclo della performance rispetto alle previsioni di legge e le raccomandazioni ANVUR; 2) analisi della coerenza delle azioni intraprese; 3) grado di evoluzione rispetto ai cicli precedenti	+	2	3	5	<b>4,5</b>
<i>Verifiche periodiche in itinere dello stato di avanzamento del ciclo gestionale presso il Azioni referente unico per la performance; raccordo con Rettore e Prorettori per la definizione Ob. 2: del raggio d'azione della compagine dirigenziale; rafforzamento dell'integrazione del ciclo della performance con la programmazione, inclusa quella economico-finanziaria</i>						
<b>3. Valorizzazione del capitale umano mediante il miglioramento del livello di apprendimento e di crescita professionale del personale tecnico-amministrativo e la salvaguardia delle previsioni di legge in tema di anticorruzione</b>	Giudizio qualitativo complessivo (scala da 1 a 5), sulla base di:  1) valutazione della numerosità e della qualità degli interventi di job- rotation implementati (da effettuarsi a Dicembre 2016 / Gennaio 2017); 2) valutazione qualitativa e quantitativa delle immissioni in ruolo effettuate (da effettuarsi a fine 2016)	+	2	3	5	<b>3,8</b>

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato anno 2016
			Soglia	Target	Eccellenza	
Adozione di nuovi sistemi di assegnazione del personale mediante il ricorso a sistemi Azioni di job – rotation, di breve e di lungo periodo, per tutti i livelli (Dirigenti, posizioni apicali, Ob. 3: personale operativo); revisione dei sistemi di reclutamento e di progressione di carriera, nel rispetto dei vincoli di legge						
<b>4. Supporto ai prorettori e delegati al fine di attuare le linee strategiche di Ateneo e di agevolare l'azione politica</b>	Giudizio qualitativo complessivo (scala da 1 a 5), sulla base di:  1) verifica del rispetto delle previsioni di legge per gli adempimenti in capo all'Ateneo in tema di bilancio, trasparenza, anticorruzione, dematerializzazione; 2) analisi della complessità delle varie azioni di supporto implementate e relativa valutazione dei risultati operativi di livello direzionale; 3) valutazione della tempestività dell'azione amministrativa erogata dai Servizi dell'Amministrazione Centrale;	+	2	3	5	<b>4,5</b>
Azioni Ob. 4: Gestione delle istanze a carattere gestionale e organizzativo per tutti gli ambiti di azione politica dei prorettori e delegati mediante il coordinamento della compagine dirigenziale; ristrutturazione dei processi di risk management						

In merito ai risultati ottenuti dalla valutazione degli obiettivi con il modello BSC, vengono di seguito esposti i risultati complessivi ottenuti dalla Direzione Generale e dalle Aree dirigenziali (Sezione 1 - risultato complessivo dell'unità organizzativa, Sezione 2 - obiettivi assegnati, Sezione 3 - comportamenti organizzativi).

Il dettaglio dei risultati in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti è riportato in Appendice alla presente Relazione (Allegato 3).

Tabella 6.11: Risultati valutazione 2016 - Direzione Generale e Aree Dirigenziali

	Punteggio 2016
<b>Direzione Generale – Dott.ssa Emanuela Ometto</b>	<b>810*</b>
<b>Area Affari Generali e Comunicazione – Dott.ssa Gioia Grigolin</b>	<b>790</b>
<b>Area Amministrazione e Sviluppo Risorse Umane– Dott.ssa Maria Rosaria Falconetti</b>	<b>896,5</b>
<b>Area Approvvigionamenti, patrimonio e logistica - Dott. Maurizio Vedaldi (interim)</b>	<b>589,5</b>
<b>Area Didattica e Servizi agli Studenti – Dott. Andrea Grappeggia</b>	<b>897</b>
<b>Area Edilizia e sicurezza - Ing. Ettore Ravazzolo</b>	<b>454,5</b>
<b>Area Finanza, Programmazione e Controllo – Dott. Andrea Berti</b>	<b>783,87</b>
<b>Area Ricerca e Trasferimento tecnologico – Dott. Andrea Berti (interim)</b>	<b>738,5</b>
<b>Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB – Dott. Maurizio Vedaldi</b>	<b>785</b>
<b>Centro Servizi Informatici di Ateneo – CSIA - Ing. Giovanni Marconi</b>	<b>727,5</b>

\* Approvazione del CdA del 04/07/2016

Fonte: Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

### 6.5.2. Personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo

Nel 2016 la predisposizione delle schede di valutazione per il PTA dell'Amministrazione Centrale è stata effettuata dai responsabili diretti, cioè i Dirigenti per i Capi Servizio, nonché i Capi Servizio per il personale assegnato alle strutture da loro dirette. Nel caso delle strutture esterne, dai Direttori delle stesse. Il ciclo della performance 2016 è in corso di chiusura al momento della stesura della presente Relazione ed è l'ultimo che vede l'applicazione del precedente sistema basato sulla metodologia BSC.

Per l'ultima volta, dunque, la valutazione 2016 del PTA dell'Ateneo prevede un bilanciamento delle valutazioni delle prestazioni in cui :

- il 20% del risultato in Amministrazione Centrale dipende dall'esito conseguito dal Dirigente/Capo Servizio di riferimento, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione della squadra; nel caso del personale di categoria EP e con indennità di responsabilità assegnato a Strutture esterne tale percentuale di risultato fa riferimento ai risultati di struttura conseguiti dai Dipartimenti/Centri;
- il 50% è connesso al raggiungimento di obiettivi individuali;
- il 30% del risultato dipende dai comportamenti organizzativi (differenti per il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità rispetto ai Capi Servizio, a motivo del diverso ruolo ricoperto).

Per il personale di categoria B-C-D dell'Amministrazione Centrale, del C.A.B., del C.S.I.A., e delle Strutture - non beneficiario di indennità di responsabilità, la valutazione 2015 risulta così articolata:

1. il 20% del risultato dipende dall'esito conseguito dal Dirigente/Capo Servizio di riferimento dell'Amministrazione Centrale, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione della squadra; nel caso del personale assegnato a strutture esterne tale percentuale fa riferimento ai risultati dei Dipartimenti/Centri/Poli;
2. il 30% è connesso al raggiungimento di obiettivi individuali;
3. il 50% del risultato dipende dai comportamenti organizzativi.

Al 20 luglio 2017 risultano valutate 2289 schede su un totale di 2316 schede assegnate al PTA coinvolte nel processo di valutazione, con una copertura pressoché totale, pari al 98,8%.

Si riportano di seguito i dati relativi alla distribuzione delle schede di valutazione delle prestazioni 2016 nelle fasce di valutazione (o intervalli di punteggio) per l'anno 2016.

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 o a seguito di assegnazioni in strutture diverse.

Tabella 6.12 : Schede di valutazione delle prestazioni 2016 valutate al 20 luglio 2017.

Fascia	AC						CAB				CSIA				Strutture				Totale	%
	DG/DIR	%	EP/RE	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%		
< 299	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,08%	1	0,04%
300 - 499	1	10,00%	1	1,15%	4	0,90%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4	0,32%	10	0,43%
500 - 699	1	10,00%	6	6,90%	23	5,18%	0	0,00%	1	0,59%	0	0,00%	0	0,00%	2	0,77%	13	1,03%	46	1,99%
700 - 1000	8	80,00%	76	87,36%	407	91,67%	28	100,00%	167	98,24%	14	100,00%	44	100,00%	258	98,85%	1230	97,77%	2232	96,37%
NV	0	0,00%	4	4,60%	10	2,25%	0	0,00%	2	1,18%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,38%	10	0,79%	27	1,17%
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>	<b>444</b>	<b>100,00%</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>170</b>	<b>100,00%</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>	<b>261</b>	<b>100,00%</b>	<b>1258</b>	<b>100,00%</b>	<b>2316</b>	<b>100,00%</b>

Fonte – Servizio Mobilità e Valorizzazione del Personale

Nella tabella seguente si riportano i dati sintetici relativi alle misurazioni e valutazioni di tutto il PTA, suddiviso per le strutture di appartenenza, alla data del 20 luglio 2017.

Tabella 6.13: La Valutazione delle prestazioni individuali del PTA 2016 (Fonte – Servizio Mobilità e Valorizzazione del Personale)

Struttura		Media	Dev.st.	Min	Max	Tot. Schede	Schede NV	Schede VAL
AC	Area Affari Generali E Comunicazione	972,23	36,01	790	1.000	68		68
	Area Amministrazione E Sviluppo Risorse Umane	976,80	45,74	660	1.000	68	1	67
	Area Approvigionamenti, Patrimonio E Logistica	947,46	99,63	483,75	1.000	43		43
	Area Didattica E Servizi Agli Studenti	865,57	110,67	395	1.000	171	3	168
	Area Edilizia E Sicurezza	714,40	140,97	428	1.000	41	10	31
	Area Finanza, Programmazione E Controllo	920,04	65,65	762,13	1.000	62		62
	Area Ricerca E Trasferimento Tecnologico	970,15	60,95	738,50	1.000	28		28
	Direzione Generale e Staff	929,13	76,04	584	1.000	58		58
CAB	Centro di Ateneo per le Biblioteche - CAB	933,10	51,76	603	1.000	199	2	197
CSIA	Centro Servizi Informatici Di Ateneo	923,80	29,54	727,50	935	59		59
Centri e Strutture	Centri e altre strutture	915,47	95,55	180	980	140	1	139
DIPARTIMENTI e POLI	Dipartimento Di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali E Ambiente - Dafnae	930,59	61,58	768,13	1.000	50		50
	Dipartimento Di Beni Culturali: Archeologia, Storia Dell'Arte, Del Cinema E Della Musica	974,92	25,41	871,91	995,41	24		24
	Dipartimento Di Biologia	939,60	66,69	765	1.000	61	1	60
	Dipartimento Di Biomedicina Comparata Ed Alimentazione (Bca)	925,79	69,31	731,77	989,27	39		39
	Dipartimento Di Diritto Privato E Di Critica Del Diritto (Dpcd)	954,56	39,97	871,23	996,23	12		12
	Dipartimento Di Diritto Pubblico, Internazionale E Comunitario - Dipic	937,33	72,78	775	1.000	15		15
	Dipartimento Di Filosofia, Sociologia, Pedagogia E Psicologia Applicata (Fisppa)	976,67	18,93	908,73	991,23	52		52
	Dipartimento Di Fisica E Astronomia "Galileo Galilei" - Dfa	980,76	16,66	862,50	992,5	60		60
	Dipartimento Di Geoscienze	886,88	128,31	424,47	984,47	28		28
	Dipartimento Di Ingegneria Civile, Edile A Ambientale - Icea	983,77	75,76	469,94	994,94	47		47
	Dipartimento Di Ingegneria Dell'Informazione - Dei	973,65	22,02	925	1.000	37		37
	Dipartimento Di Ingegneria Industriale Dii	968,13	36,44	776,57	986,57	79	1	78
	Dipartimento Di Matematica "Tullio Levi-Civita" - Dm	946,24	55,16	762,50	997,19	21		21
	Dipartimento Di Medicina - Dimed	956,77	43,53	719,46	974,46	104		104
	Dipartimento Di Medicina Animale, Produzioni E Salute - Maps	916,73	101,34	625,66	988,16	21		21
	Dipartimento Di Medicina Molecolare - Dmm	938,02	49,05	757,28	969,77	48		48
	Dipartimento Di Neuroscienze - Dns	959,44	90,09	421,08	981,08	44	1	43
	Dipartimento Di Psicologia Dello Sviluppo E Della Socializzazione - Dpss	907,03	92,87	665,16	990,16	26		26
	Dipartimento Di Psicologia Generale - Dpg	959,98	46,04	779,95	987,45	24		24
	Dipartimento Di Salute Della Donna E Del Bambino - Sdb	952,78	55,54	726,22	989,22	51		51
	Dipartimento Di Scienze Biomediche - Dsb	926,97	43,92	824,67	974,67	45	2	43
	Dipartimento Di Scienze Cardiologiche, Toraciche E Vascolari	966,42	65,15	694,24	994,24	64	1	63
	Dipartimento Di Scienze Chimiche - Disc	977,79	15,06	940,31	995,31	63		63
	Dipartimento Di Scienze Chirurgiche Oncologiche E Gastroenterologiche Discog	942,05	38,43	733,77	958,77	57	1	56
	Dipartimento Di Scienze Del Farmaco - Dsf	888,07	86,96	676	991	40		40
	Dipartimento Di Scienze Economiche E Aziendali "Marco Fanno" (Dsea)	956,89	23,60	906,47	986,47	25		25
	Dipartimento Di Scienze Politiche, Giuridiche E Studi Internazionali Spgi	996,30	13,09	950	1.000	27		27
	Dipartimento Di Scienze Statistiche	926,08	51,42	820	995,25	16		16
	Dipartimento Di Scienze Storiche, Geografiche E Dell'Antichità (Dissgea)	919,03	88,34	558	1.000	23		23
	Dipartimento Di Studi Linguistici E Letterari (Disll)	986,10	11,97	940,30	990,30	29		29
	Dipartimento Di Tecnica E Gestione Dei Sistemi Industriali - Dtg	952,23	19,97	927,98	990,48	16	1	15
	Dipartimento Di Territorio E Sistemi Agro-Forestali (Tesaf)	984,21	26,78	875	1.000	35		35
Poli multifunzionale	919,27	99,49	497,35	990,10	96	2	94	
<b>Totale complessivo</b>		<b>937,07</b>	<b>80,40</b>	<b>180</b>	<b>1.000</b>	<b>2.316</b>	<b>27</b>	<b>2.289</b>

### 6.5.3. 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.

Tale collegamento costituisce uno dei principi alla base del Piano Integrato, definito da ANVUR nelle "Linee Guida per la gestione integrata della performance".

*"La collocazione del Piano Integrato a ridosso della presentazione del bilancio dovrebbe garantire l'aggancio tra obiettivi assunti e risorse da impiegare. E' questa una proprietà fondamentale che gli obiettivi di performance devono avere e che ci si aspetta sia facilitata dall'entrata in vigore, dal 1 gennaio 2015, della contabilità economico-patrimoniale in tutte le amministrazioni universitarie, secondo la quale il bilancio unico d'Ateneo deve essere strutturato coerentemente con la propria articolazione organizzativa"*<sup>13</sup>.

Alla fine del 2015, in occasione dell'approvazione del Bilancio annuale unico di previsione 2016 e sulla base delle già citate "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa", per l'Ateneo non si è realizzato pienamente l'auspicato legame degli obiettivi di performance alle dinamiche economico-patrimoniali, che avrebbe consentito di rendere esplicito il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie.

Infatti, sebbene in sede di Bilancio di previsione 2016 sia stata evidenziata l'assegnazione delle risorse alle diverse missioni istituzionali dell'Ateneo, non è stato possibile dare concretezza ad adeguati collegamenti fra gli obiettivi di performance e le risorse economico-finanziarie necessarie al loro raggiungimento, nonostante l'implementazione dell'applicativo U-budget lo permettesse.

Tale obiettivo potrà essere realizzato alla conclusione del processo che condurrà al nuovo modello organizzativo per l'Ateneo, al fine di approvare contestualmente il Budget e il Piano Integrato.

La prospettiva dell'integrazione della gestione della performance con la programmazione economico-finanziaria ha in ogni caso guidato nel corso del 2016 l'analisi ed alcune prime azioni di revisione dei processi di budget dell'Amministrazione Centrale e delle strutture dipartimentali.

E' stata effettuata una disamina ed una raccolta delle linee di intervento finanziario per la predisposizione del budget dei Dipartimenti; sono stati così messi in evidenza una serie di fattori che influenzano il livello di integrazione della programmazione economico-finanziaria:

- l'elevato grado di frammentazione dei finanziamenti per il funzionamento, per la didattica e per la ricerca;
- la prolungata estensione dei tempi di definizione degli interventi, che differiva l'assegnazione dei fondi in corso d'anno o in prossimità della fine dell'anno in oggetto;
- la diversificazione e la molteplicità dei soggetti decisori (diverse commissioni-gruppi decisori a seconda dei fondi da assegnare);
- l'ampia diversificazione dei criteri di riparto/assegnazione (assegnazione a bando, a stati di avanzamento progetti, su specifici fattori di processo, storici e/o premiali).

In questo contesto, l'obiettivo dell'Ateneo di definire e approvare il budget contestualmente al Piano delle Performance ha richiesto e richiede tuttora un impegno organizzativo e culturale importante. A tal fine, è stata avviata nel 2016 l'implementazione di "U-budget", un applicativo fornito da CINECA specificamente pensato per la predisposizione del budget arricchito con la possibilità di esplicitare il legame fra le richieste di budget e gli obiettivi ai diversi livelli, strategici e dirigenziali, in vista della presentazione del Budget 2017.

<sup>13</sup> Vd. Linee guida per la gestione integrata della performance, ANVUR, pag. 20.

Il budget economico rappresenta infatti un programma di attività (ordinarie o di progetti) che coinvolge e coordina le diverse aree di responsabilità mediante la definizione di obiettivi generali e operativi e di risorse necessarie. Con il budget è resa possibile l'analisi di fattibilità delle scelte contenute nei programmi ed è possibile responsabilizzare i Dirigenti in ordine all'attuazione dei programmi in vista del necessario confronto di verifica a consuntivo e la valutazione dei risultati conseguiti.

L'impegno per l'integrazione con un altro documento di programmazione, il Piano delle performance in cui vengono presentati gli obiettivi (strategici, dirigenziali, operativi), risulta quindi attivo ma non completo. La prima applicazione concreta di tale integrazione, infatti, già tecnicamente predisposta con l'applicativo U-budget, è decaduta a causa dei tempi di definizione e approvazione degli obiettivi strategici: il Budget 2017 è stato quindi definito, presentato ed approvato senza un collegamento e un raccordo agli obiettivi di performance e viceversa (presentazione degli obiettivi nel Piano Integrato 2017-2019 senza legame con le risorse).

## 7. RISORSE, EFFICIENZA, ECONOMICITÀ

Nel presente capitolo sono presentate sinteticamente le informazioni maggiormente rilevanti di carattere economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio, a integrazione degli obiettivi e dei risultati esposti nei precedenti paragrafi.

### 7.1. Risultati di bilancio

Nel corso del 2016 è stato approvato il primo Bilancio di esercizio in contabilità economico-patrimoniale riferito al 2015, che ha consentito di avere una visione complessiva dell'Ateneo in termini finanziari, patrimoniali ed economici e che si è chiuso con un utile pari ad euro 1.531.556. Il Bilancio del 2016, approvato dal CdA il 4 luglio con un utile di euro 5.535.278, ha confermato la solidità economico-finanziaria dell'Ateneo.

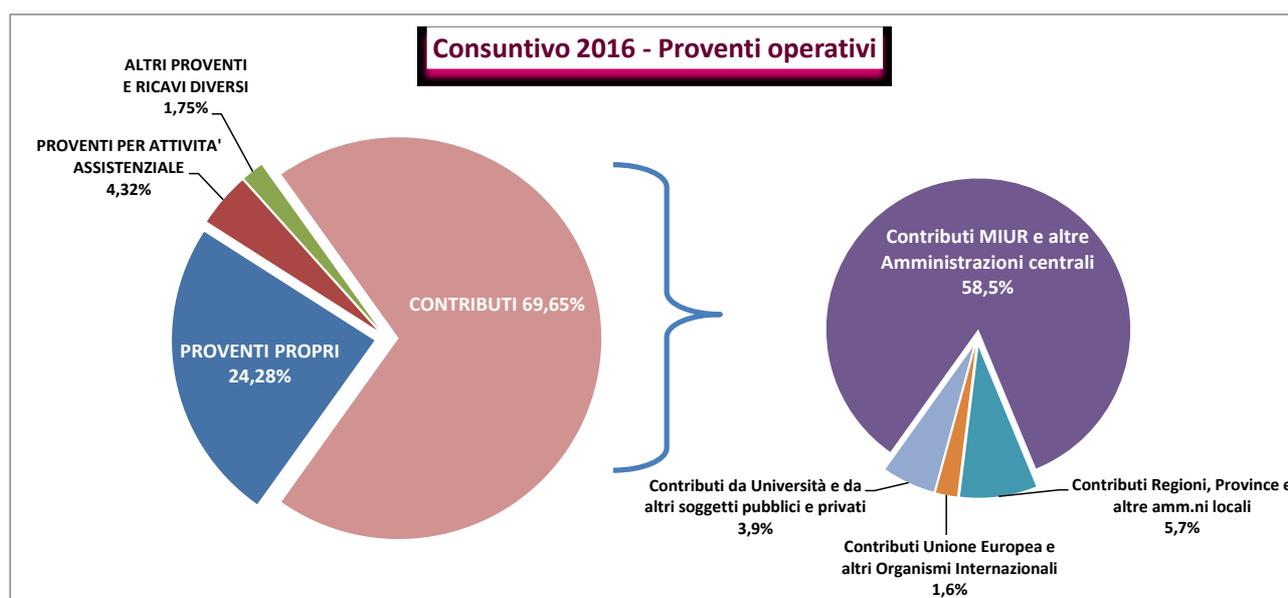
L'esercizio 2016 è il secondo anno di gestione con il regime di contabilità economico-patrimoniale e quindi è possibile mettere a confronto temporalmente le grandezze economiche che compongono il conto economico (riportato in Tabella 7.1) e analizzare il risultato gestionale in ottica comparativa.

Tabella 7.1 : Bilancio unico di Ateneo di esercizio al 31 dicembre, anni 2015 e 2016 - conto economico

CONTO ECONOMICO		Saldo al 31/12/2015	Saldo al 31/12/2016
<b>A)</b>	<b>PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>536.384.694,87</b>	<b>539.493.144</b>
I.	PROVENTI PROPRI	131.227.175,78	130.963.048
II.	CONTRIBUTI	369.142.867,46	375.781.768
III.	PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	27.070.512,16	23.322.261
IV.	PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	-	-
V.	ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	8.881.974,13	9.425.066
VI.	VARIAZIONI RIMANENZE	-	-
VII.	INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	62.165,34	1.000
<b>B)</b>	<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>532.449.680,33</b>	<b>531.927.076</b>
VIII.	COSTI DEL PERSONALE	307.293.302,53	306.287.739
IX.	COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	167.872.808,37	160.534.249
X.	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	40.496.680,38	32.756.862
XI.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	13.004.932,20	28.291.223
XII.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.781.956,85	4.057.002
<b>DIFFERENZA TRA COSTI E PROVENTI OPERATIVI (A-B)</b>		<b>3.935.014,54</b>	<b>7.566.068</b>
C)	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	- 2.441.647,60	- 2.343.940
D)	RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	- 169.557,31	- 239.169
E)	PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	482.487,72	347.031
F)	IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	274.741,00	273.050
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>		<b>1.531.556,35</b>	<b>5.535.278</b>

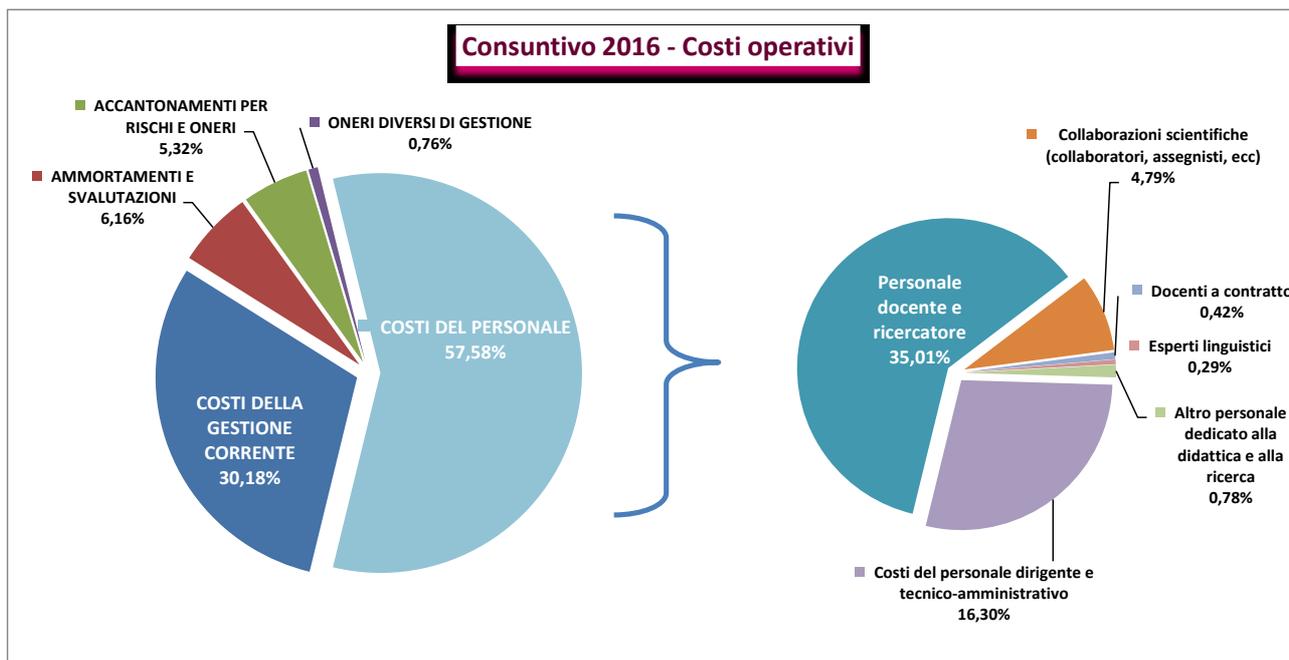
I proventi propri (comprensivi dei ricavi da contribuzione studentesca, dei proventi da partecipazione delle strutture a bandi per attività progettuali, da convenzioni e contratti stipulati con terzi per ricerche e dai corrispettivi derivanti da

cessioni, licenze o altri proventi collegabili ai brevetti di cui l'Ateneo è titolare) rappresentano il 24,28% del totale dei Proventi operativi, e questo rapporto si mantiene abbastanza allineato rispetto all'esercizio precedente. La voce più consistente dei proventi operativi rimane comunque saldamente quella dei Contributi, che rappresenta il 69,65% 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 la realizzazione di opere e per l'acquisizione di beni durevoli. Anche questa voce si mantiene pressochè inalterata rispetto all'esercizio precedente (in cui la percentuale era del 68,82%). Gli importi più rilevanti sono rappresentati dal FFO (pari ad euro 285.720.950 euro), dalle borse di studio per medici specialistici (pari ad euro 24.550.111 euro), dai finanziamenti per edilizia universitaria (euro 3.330.814) e dai contributi dalla regione Veneto per il diritto allo Studio (per le borse di studio pari ad euro 15.196.264) e per interventi di ristrutturazione edilizia. In questa voce sono compresi anche i Contributi dall'Unione Europea per la didattica (Progetti Erasmus mundus, Erasmus+ in primis) per un importo pari a 6.107.146, per la ricerca (2.076.398 euro) e i contributi da soggetti pubblici e privati per finanziare contratti di ricercatori, borse di dottorato, posti aggiuntivi per scuole di specializzazione. I Proventi per attività assistenziale (4,32% del totale) sono rappresentati dalle erogazioni disposte dalle varie USL e dall'Azienda Ospedaliera per la retribuzione integrativa del personale universitario che presta servizio presso le strutture del Servizio Sanitario, e vanno a copertura del corrispondente costo del personale. La voce Altri proventi e ricavi diversi (1,75% del totale proventi) contiene i proventi da attività in conto terzi e su commissione e cresce rispetto al 2015 sia in percentuale (1,75% del totale rispetto al 1,66% del 2015) che in valore assoluto (+ 543.092 euro rispetto all'esercizio precedente)



Per quanto riguarda i costi la quota più rilevante è rappresentata dai Costi del Personale, che da soli rappresentano il 57,58% dei costi operativi, e che si mantiene stabile rispetto al 2015 (57,71%). Questa voce 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. I Costi della gestione corrente rappresentano i costi di funzionamento dell'Ateneo e incidono per il 30,18% sul totale dei costi operativi, in decremento rispetto al 2015 (31,53%). In questa voce troviamo i Costi per il sostegno agli studenti e i Costi per il diritto allo studio che crescono rispetto al 2015 sia in percentuale che in valore assoluto (+4.400.000 circa complessivamente per le due voci). Altra voce consistente, che rappresenta l'8,6% del totale costi operativi, seppur in diminuzione rispetto al 2015 (- 5.208.000 euro circa) è rappresentata dalla voce Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali, che accoglie al suo interno i costi per la manutenzione ordinaria di locali ed aree, impianti, attrezzature ed arredi, tutte le utenze ed i canoni dell'Ateneo (energia elettrica, acqua, gas e telefonia), tutti i servizi generali (pulizie, vigilanza, trasporti e facchinaggi, smaltimento rifiuti, servizi postali, assicurativi, etc.), il materiale di consumo e di cancelleria, 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 ed altri mezzi di trasporto, nonché eventuali leasing operativi ed altre forme di locazione di beni mobili. Nella categoria Altri costi troviamo infine costi di natura istituzionale non direttamente attribuibili alle altre voci di riclassificato, quali le missioni e la formazione del personale, i compensi per le commissioni di concorso, il servizio mensa, gli interventi assistenziali ed 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. La maggior parte delle voci, ad eccezione di quelle per il sostegno degli studenti e per il diritto allo studio registrano una riduzione rispetto al valore del 2015, e tale riduzione è in parte da attribuire alle politiche di razionalizzazione delle spese generali e dei consumi intermedi poste in essere dall'Ateneo.



Per concludere la parte di gestione operativa rimangono gli Ammortamenti che incidono per il 4,85% sul totale dei costi operativi, la voce Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante che si riferisce all'accantonamento prudenziale disposto per coprire eventuali perdite per inesigibilità dei crediti, a fronte di contenziosi in itinere o altre cause (1,31% sul totale dei costi operativi)<sup>14</sup> e la voce Accantonamenti per rischi ed oneri, destinata a coprire perdite o debiti di natura determinata, di esistenza certa o probabile dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio sono indeterminati l'ammontare o la data di sopravvenienza. Nell'esercizio 2016 vi sono stati nuovi accantonamenti per 28.291.223 euro (5,32% sul totale dei costi operativi) in incremento rispetto all'esercizio precedente (+15.286.291 euro). Gli oneri diversi di gestione si riferiscono alle imposte (sul patrimonio-IMU, imposta di bollo, IVA indetraibile da pro-rata) e ad altri tributi e la loro incidenza sul totale dei costi operativi è del 0,76%.

Per quanto riguarda la situazione patrimoniale complessiva dell'Ateneo, riportata in Tabella 7.2, con riferimento all'attivo si evidenzia un leggero incremento delle Immobilizzazioni immateriali (diritti di brevetto, concessioni, licenze, marchi e diritti simili) dello 0,36%, mentre le Immobilizzazioni materiali (terreni e fabbricati, impianti ed attrezzature, patrimonio librario, mobili ed arredi, ecc.) si riducono del 2,5% per effetto degli ammortamenti.

<sup>14</sup> La voce "Ammortamenti e svalutazioni" che incide complessivamente sul totale dei costi operativi per il 6,16% è composta oltre che dagli Ammortamenti (4,85%) e dalla Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante (1,31%) anche dalla Svalutazione delle Immobilizzazioni (0,15%)

L'Attivo circolante cresce per l'effetto combinato di due fattori: da un lato l'aumento dei crediti (verso MIUR e altre Amministrazioni centrali, verso Regioni e Province Autonome, verso l'Unione Europea, verso studenti per tasse e contributi, verso privati, etc.) pari al 14,66%, motivato anche da comunicazioni avvenute in chiusura di esercizio di consistenti assegnazioni dal Miur, e dall'altro delle Disponibilità liquide che si incrementano 5,34%, rafforzando così la solidità finanziaria dell'Ateneo.

Con riferimento invece al passivo il Patrimonio netto viene incrementato quasi esclusivamente per effetto del risultato di gestione dell'esercizio 2016 (+ 0,89%), mentre le restanti componenti del patrimonio risultano complessivamente inalterate, fatto salvo per alcune riallocazioni tra patrimonio vincolato e non vincolato. La voce che si incrementa maggiormente sono i Fondi per Rischi e Oneri, con una crescita del 66,11% dovuta ad una migliore quantificazione di rischi per cause e controversie in corso, sulla base di una verifica analitica dello stato dei contenziosi in essere. I Debiti complessivi registrano invece un decremento dello 7,33% attribuibile in prevalenza all'aumento dei pagamenti verso fornitori commerciali. La voce dei Ratei e i risconti passivi e contributi agli investimenti si incrementa dell'8,25% per effetto dell'assegnazione a fine esercizio di contributi per progetti di ricerca da parte di Ministeri e altri enti, che non hanno avuto concreta attuazione nell'anno in corso e quindi i corrispondenti ricavi sono stati rinviati all'esercizio successivo.

Tabella 7.2: Bilancio unico di Ateneo di esercizio al 31 dicembre, anni 2015 e 2016 - stato patrimoniale

ATTIVO	Saldo al 31/12/2015	Saldo al 31/12/2016	PASSIVO	Saldo al 31/12/2015	Saldo al 31/12/2016
<b>A) IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>568.999.463</b>	<b>563.498.443</b>	<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>	<b>625.731.732</b>	<b>631.272.010</b>
I IMMATERIALI	279.170.695	280.168.540	I FONDO DI DOTAZIONE DELL'ATENEO	370.391.877	370.391.877
II MATERIALI	281.648.159	274.611.982	II PATRIMONIO VINCOLATO	119.910.654	116.615.094
III FINANZIARIE	8.180.609	8.717.921	III PATRIMONIO NON VINCOLATO	135.429.201	144.265.039
			<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>	<b>31.581.960</b>	<b>52.460.559</b>
<b>B) ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>516.066.058</b>	<b>561.129.248</b>	<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	<b>1.099.976</b>	<b>999.313</b>
I RIMANENZE	-	-	<b>D) DEBITI</b>	<b>137.292.865</b>	<b>127.234.220</b>
II CREDITI	191.034.205	219.036.318			
III ATTIVITA' FINANZIARIE	4.667.570	4.623.954	<b>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI</b>	<b>299.625.331</b>	<b>324.331.185</b>
IV DISPONIBILITA' LIQUIDE	320.364.282	337.468.977	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>1.095.331.863</b>	<b>1.136.297.286</b>
<b>C) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>	<b>10.266.343</b>	<b>11.669.595</b>	<i>Conti d'ordine del passivo</i>	<i>28.551.481</i>	<i>27.975.829</i>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>1.095.331.863</b>	<b>1.136.297.286</b>			
<i>Conti d'ordine dell'attivo</i>	<i>28.551.481</i>	<i>27.975.829</i>			

Per concludere in Tabella 7.3 vengono riportati alcuni significativi indicatori di bilancio. L'analisi acquisterà maggior rilievo quando sarà riferita a un confronto temporale di più esercizi e quando ci sarà la possibilità di comparazione con gli indicatori di altri atenei.

Tabella 7.3: Indicatori di bilancio anno 2016

Descrizione indicatore	Regola di calcolo	Valore 2016
<b>CONTO ECONOMICO</b>		
Percentuale dei proventi propri sul totale dei proventi	Proventi propri / proventi totali	<b>24,28%</b>
Percentuale dei contributi sul totale dei proventi	Contributi / proventi totali	<b>69,65%</b>

Percentuale del FFO sul totale dei proventi	FFO / proventi totali	<b>52,96%</b>
Percentuale degli altri proventi e ricavi diversi sul totale dei proventi	Altri proventi e ricavi diversi/ proventi totali	<b>1,75%</b>
Percentuale di incidenza dei costi del personale sul totale proventi operativi (conto economico a valori percentuali)	Costi del personale / Totale proventi operativi	<b>56,77%</b>
Percentuale di incidenza dei costi della gestione corrente sul totale proventi operativi	Costi della gestione corrente / Totale proventi operativi	<b>29,76%</b>
Percentuale di incidenza dei costi per il sostegno agli studenti sul totale proventi operativi	Costi per il sostegno agli studenti / Totale proventi operativi	<b>11,58%</b>
Percentuale di incidenza dei costi per acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali sul totale proventi operativi	Costi per acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali / Totale proventi operativi	<b>8,49%</b>
Percentuale di incidenza degli ammortamenti e svalutazioni sul totale proventi operativi	Ammortamenti e svalutazioni / Totale proventi operativi	<b>6,07%</b>
Margine Operativo Lordo (MOL)	[ammontare complessivo dei Ricavi] - [costi di competenza connessi alla gestione operativa caratteristica e che hanno generato un uscita di liquidità nell'esercizio]	<b>40.322.930,08</b>
Margine Operativo Netto (MON)	[ammontare complessivo dei Ricavi] - [costi di competenza connessi alla gestione operativa caratteristica, compresi quelli che non hanno manifestazione monetaria (ammortamenti, svalutazioni, rettifiche di valore)]	<b>7.566.068,25</b>
Indicatore di equilibrio economico	Risultato di esercizio / Totale proventi operativi	<b>1,03%</b>
<b>STATO PATRIMONIALE</b>		
Indicatore di elasticità patrimoniale	[Attivo circolante]/[Totale attivo]	<b>49,38%</b>
Indicatore di rigidità patrimoniale	[Attivo immobilizzato]/[Totale attivo]	<b>49,59%</b>
Tasso di indebitamento	[Debiti]/[Totale passivo]	<b>11,20%</b>
Incidenza dei risconti passivi sul totale passivo	[Risconti passivi]/[Totale passivo]	<b>28,54%</b>
Indicatore di solvibilità o quoziente di liquidità (current ratio)	[Attivo circolante] / [Passività correnti]	<b>4,41</b>
Indicatore di solvibilità (capacità di far fronte ai debiti, anche derivanti da risconti passivi)	[Attivo circolante] / [Passività correnti+risconti passivi]	<b>1,27</b>
Capitale circolante netto	[Attivo Circolante – Passività correnti]	<b>121.233.438,78</b>
Capitale circolante netto	[Immobilizzazioni]-(Patrimonio netto + Debiti a lunga scadenza)]	<b>(121.233.438,78)</b>
Indice di correlazione tra fonti e impieghi	[Attivo fisso]/[Patrimonio netto + Passività a lunga scadenza]	<b>0,82</b>
Indicatore di capitalizzazione	[Patrimonio netto]/[Totale Passivo]	<b>55,56%</b>
Cash-flow dell'esercizio	Flusso monetario dell'esercizio	<b>17.104.694,00</b>

## 7.2. Gli indicatori MIUR (Decreto 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 15%. Si evidenziano dati positivi dal 2014 al 2016, nonostante alcune lievi modifiche dei valori nell'ultimo anno.

Tabella 7.4: Indicatori di personale e di indebitamento previsti dal D.Lgs. 49/2012 nel triennio 2014-2016

DESCRIZIONE	2014	2015	2016 (simulato)
<b>Spese di Personale a carico dell'Ateneo – A</b>	241.516.473	240.976.810	247.733.563
<b>Entrate Complessive Nette (FFO + Programmazione triennale + Tasse e contributi universitari) – B</b>	377.922.310	373.307.523	372.720.853
<b>Indicatore Spese di personale: A/B</b>	<b>63,91%</b>	<b>64,55%</b>	<b>66,47%</b>
<b>Onere complessivo di ammortamento annuo – C</b>	9.293.595	9.087.539	6.440.200
<b>Entrate Complessive Nette (al netto di Spese di personale e Fitti passivi a carico dell'Ateneo) – D</b>	133.200.737	128.892.334	122.145.150
<b>Indicatore Indebitamento C/D</b>	<b>6,98%</b>	<b>7,05%</b>	<b>5,27%</b>

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati MIUR

Si ritiene opportuno evidenziare la stima dell'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) 2015, definito ai sensi del Decreto Ministeriale 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>15</sup>.

Tabella 7.5: Indicatore di sostenibilità finanziaria (ISEF) previsto dal Decreto Ministeriale 47/2013, triennio 2014-2016 (per l'anno 2016: stima)

DESCRIZIONE	2014	2015	2016 (stimato)
<b>82%*Entrate complessive nette (FFO + Programmazione Triennale + Tasse e Contributi Universitari - Fitti Passivi a carico Ateneo) – A</b>	307.268.112	303.292.698	303.300.545
<b>Spese Complessive (Spese di Personale + Oneri di ammortamento) – B</b>	250.81.068	250.064.349	254.173.763
<b>Indicatore Sostenibilità Finanziaria A/B</b>	<b>1,23</b>	<b>1,21</b>	<b>1,19</b>

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati MIUR

Di seguito è riportato anche l'andamento degli ultimi tre anni per l'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 la formazione di questo indicatore le variabili considerate sono: il costo medio dei docenti di prima fascia per l'anno precedente, la numerosità degli studenti e il loro peso percentuale rispetto a tre diverse aree formative (medico-sanitaria, scientifico-tecnologica, umanistico-sociale), la tipologia degli studenti (peso diverso assegnato a studenti a tempo pieno e studenti part-time), il costo standard di servizi e infrastrutture.

<sup>15</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 7.6: Andamento del costo standard per studente, triennio 2014-2016

DESCRIZIONE	2014	2015	2016
Costo standard per studente (ex assegnazione FFO)	6.589	6.600	6.680

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati MIUR

### 7.3. Altri indicatori: i costi unitari secondo il modello Good Practice e la composizione dei costi per il personale

#### 7.3.1. I costi unitari, anni 2015 e 2016

La partecipazione pluriennale al progetto Good Practice sta consentendo la raccolta di serie storiche e di dati di benchmarking relativamente all'andamento dei costi unitari per attività. Le elaborazioni di seguito proposte si riferiscono a valori calcolati sulla base dei dati di costi rapportati a driver standardizzati a livello di progetto, per consentire il paragone reciproco degli indicatori tra gli Atenei partecipanti.

Per il biennio 2015 -2016, tuttavia, i dati non sono perfettamente confrontabili a causa dell'aggiornamento del metodo di calcolo di alcuni indicatori e parametri:

- Il driver che prevede il numero di unità di personale cambia dal 2015 al 2016 passando dall'individuazione delle consistenze di personale riscontrabili alla data del 31 dicembre, al calcolo delle persone afferenti all'Ateneo per l'annualità intera di riferimento;
- Il valore del costo unitario per la gestione dei progetti risente di un cambio nel metodo di calcolo dei costi complessivi, la cui rappresentazione passa dalla somma dei valori registrati secondo contabilità finanziaria ai valori registrati secondo contabilità economico-patrimoniale.

I valori aggiornati al 2016 sono stime elaborate autonomamente, in attesa dell'elaborazione del report finale – tuttora in corso al momento della stesura della presente Relazione - da parte del coordinatore di progetto (Politecnico di Milano); per la medesima ragione si riporta l'ultimo valore di benchmark disponibile, ossia quello riferito al 2015.

Tabella 7.7: Indicatori relativi ai costi unitari 2015 e 2016

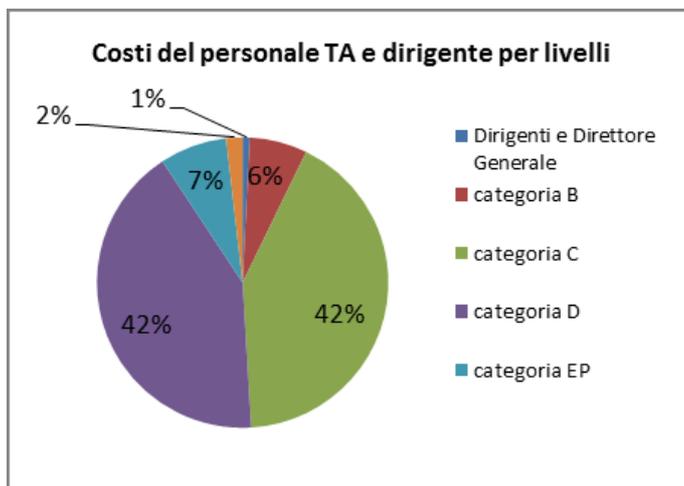
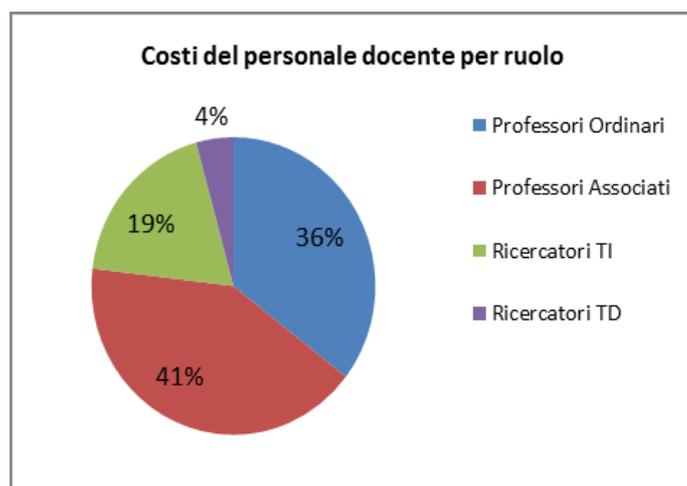
Costi unitari – progetto Good Practice	Valore 2015	Valore 2016 (stima)	Best 2015	Media 2015
			29 Atenei partecipanti	
Costo unitario servizi generali e logistici	15,73 €/mq	15,06 €/mq	5,08 €/mq	17,11 €/mq
Costo unitario didattica in itinere	160,35 € / studente in carico	159,54 € / studente in carico	80,19 € / studente in carico	164,85 € / studente in carico
Costo unitario sistemi informativi	1.155,68 € / unità di personale	1.011,13 € / unità di personale	472,38 € / unità di personale	916,92 € / unità di personale
Costo unitario gestione progetti di ricerca (nazionale e internazionale)	70 € / k€	87,92 € / k€	9,00 € / k€	99,62 € / k€
Costo unitario gestione servizi bibliotecari	105,69 € / utente potenziale	100,05 € / utente potenziale	40,37 € / utente potenziale	95,21 € / utente potenziale
Costo del personale PTA afferente Area Organizzazione/ N. personale PTA (TI+TD) + N. docenti	717,82 € / unità di personale	702,17 € / unità di personale	326,68 € / unità di personale	869,98 € / unità di personale

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

**NOTA:** Per una corretta lettura del confronto con i vari Atenei partecipanti (colonna "Best 2015" e "Media 2015"), è necessario tener conto che la popolazione di riferimento è rappresentata anche da Atenei di piccole e medie dimensioni.

### 7.3.2. Il costo del personale: costi medi (2016) e incidenza per attività' (2015)

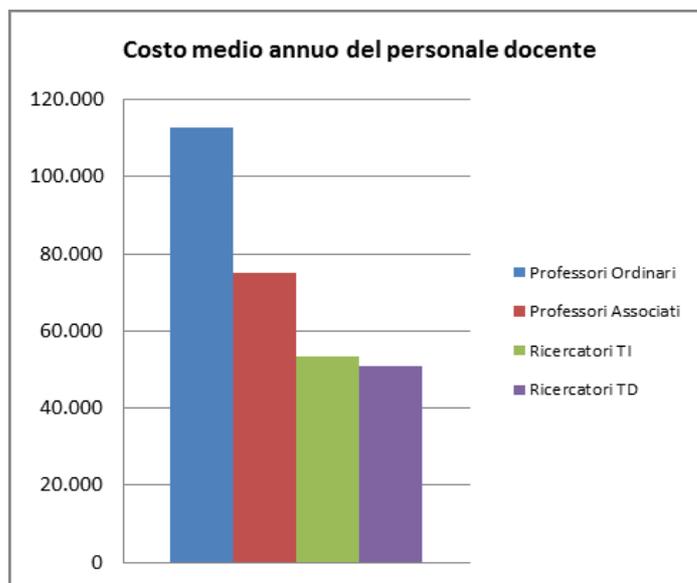
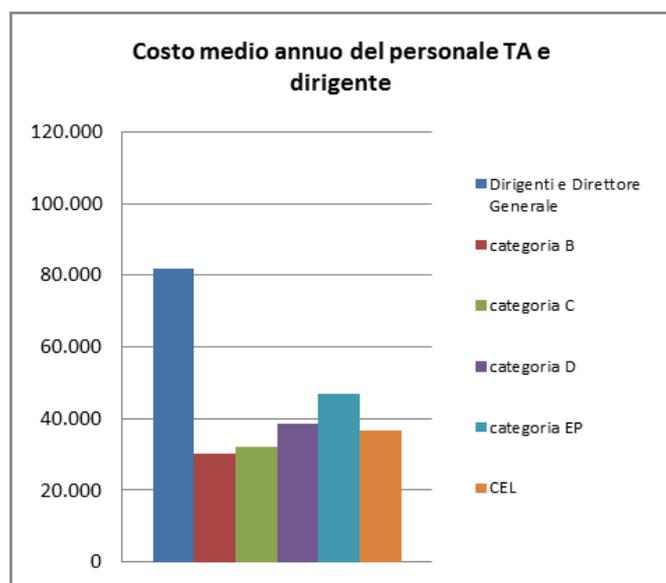
Per un quadro complessivo sulla strutture dei costi del personale dell'Ateneo a livello disaggregato, nei grafici sottostanti si forniscono i dati relativi alla percentuale di distribuzione del costo complessivo per l'anno 2016 suddiviso per ruolo (nel caso del personale docente) e per categoria (personale tecnico amministrativo e Dirigenti). Il costo è calcolato sulla base della retribuzione fissa con oneri a carico dell'ente.



**Costo totale personale docente 2016: 186.209.410 €**

**Costo totale PTA e Dirigenti 2016: 86.700.389 €**

Un'ulteriore analisi del costo medio per ruolo/livello ha poi evidenziato i risultati sottoriportati. Per il calcolo del costo medio è stata considerata la numerosità del personale in termini di FTE (Full Time equivalent: corrisponde alla misura del volume di lavoro pari a una unità a tempo pieno).



La distribuzione del personale tecnico amministrativo vede il 77% delle unità assegnate alle strutture, mentre il 23% è strutturato presso l'Amministrazione Centrale (consistenze al 31/12/2016). Nei conteggi sono inclusi i Collaboratori ed esperti linguistici (CEL).

Da “*Good Practice 2016*” (ultimi dati disponibili alla data di stesura della presente Relazione, riferiti al 2015) è desumibile infine l'incidenza dei costi del personale tecnico-amministrativo per attività (suddivise per servizi e aggregabili per macroaree omogenee), con benchmark offerto dall'insieme dei dati di tutti gli Atenei aderenti :

- Gestione del personale: 34,03% (benchmark "tutti gli Atenei": 35,79%)
- Supporto alla Ricerca: 4,99% (benchmark "tutti gli Atenei": 5,51%)
- Supporto alla Didattica: 19,36% (benchmark "tutti gli Atenei": 18,58%)
- Sistema bibliotecario: 10,94% (benchmark "tutti gli Atenei": 9,52%)
- Infrastrutture: 30,69% (benchmark "tutti gli Atenei": 30,59%)

## 8. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Nel 2016 gli organismi di garanzia e tutela delle Pari Opportunità presenti nell'Ateneo Pataviano sono:

- Il Comitato Unico di Garanzia per la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, il cui compito consiste nel pianificare interventi tesi a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità e di un ambiente di lavoro caratterizzato da benessere organizzativo tramite il contrasto al fenomeno del mobbing, la conciliazione fra i tempi di lavoro e i tempi di vita, il rispetto e la valorizzazione delle diversità, nonché un'adeguata valorizzazione dell'apporto delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Ateneo;
- La Commissione per le Pari Opportunità e la parità di genere, in rappresentanza della componente docente (strutturata e non) e di quella studentesca. Nell'ambito del Piano di azioni Positive triennale sviluppa progetti per la garanzia e la promozione delle pari opportunità, in prospettiva di gender equality; opera in rete con altri organismi e centri sia internamente all'Università che nel territorio; promuove e partecipa a iniziative nazionali e internazionali.
- La Prorettrice alle relazioni culturali, sociali e di genere, con il compito di promuovere e coordinare le iniziative dell'Ateneo in ambito culturale e sociale con particolare attenzione al coinvolgimento della città e del territorio e alla presenza crescente di docenti e studenti stranieri. Assicura il coordinamento delle iniziative in materia di pari opportunità.
- L'Osservatorio per le Pari Opportunità, con funzioni di raccolta ed elaborazione dei dati sui temi di genere e pari opportunità per tutto il personale dell'Ateneo (docenti e personale tecnico amministrativo) e per la componente studentesca.

E' inoltre presente la Consigliera di fiducia, per garantire a tutti coloro che studiano e lavorano all'interno dell'Ateneo il diritto alla tutela da qualsiasi atto o tipo di comportamento discriminatorio, specie le molestie di tipo sessuale o morale. Tali organismi svolgono attività, sviluppano e promuovono progetti, studi e analisi in materia di pari opportunità e parità di genere, ciascuno secondo il proprio mandato istituzionale e la propria mission, rispondendo ai principi e alle finalità dell'Ateneo così come indicate nello Statuto e ribadite tra i valori dell'istituzione nel documento sulle Linee e obiettivi strategici.

Merita di essere evidenziato il Progetto INFORMA per le pari opportunità, che ha l'obiettivo di orientare tutte le componenti dell'Ateneo (studentesse/i, ricercatrici/ori, docenti e personale tecnico amministrativo) alla fruizione dei servizi offerti dagli organi di garanzia preposti e operanti nell'Università di Padova, sopra evidenziati.

Per ognuno di questi organismi, alla pagina web <http://www.unipd.it/progettoinforma-pariopportunita> sono proposti alcuni video che illustrano le loro finalità e le principali azioni stabilite dai loro regolamenti. E' visibile, inoltre, una guida al servizio animata allo scopo di fornire le indicazioni essenziali per comprendere quando e come prendere contatto.

L'impegno dell'Ateneo in questo ambito è confermato anche dalla rilevanza del tema nell'organizzazione delle strutture di didattica e ricerca. In Ateneo è attivo, infatti, il Forum per le politiche di genere, volto a promuovere la riflessione e il confronto, anche attraverso dibattiti e iniziative, sulle esperienze e sul lavoro delle donne nell'Ateneo e nel territorio. Il Centro Interdipartimentale di Ricerca Studi sulle Politiche di Genere (CIRSPG), inoltre, si propone di attivare e diffondere gli studi di genere nelle aree di ricerca della storia, dell'economia, della politica, della giurisprudenza e delle scienze sociali anche in una dimensione internazionale ed europea.

Fra le azioni strategiche definite per il 2016 vi era anche il riordino e il riassetto degli Organi di garanzia per l'implementazione e il miglioramento delle azioni per le pari opportunità e le politiche di genere. Tale obiettivo è in fase di realizzazione nel corso del 2017.

Nella tabella seguente si presenta il trend triennale della distribuzione di genere per ruoli, che evidenzia alcuni segnali positivi, tuttavia non ancora sufficienti a garantire un completo equilibrio di genere. Sulla necessità di una maggiore consapevolezza e di un cambio culturale si sono pronunciati più volte gli organi di garanzia.

In particolare, il CUG e la Commissione Pari Opportunità e Parità di genere hanno proposto il Piano di Azioni Positive 2015 – 2017, che è stato approvato dal CdA a Marzo 2016 e che tra i vari ambiti d'azioni include innanzitutto la raccolta e l'analisi dei dati di genere per fornire una base metodologica a tutti gli obiettivi stabiliti (promozione del benessere, formazione, work – life balance, etc.). Il Piano è disponibile al link: <http://www.unipd.it/download/file/fid/39026>.

Merita, infatti, di essere evidenziato l'obiettivo per l'Ateneo di predisporre il primo Bilancio di Genere dell'Ateneo – 2016. Sono in corso le attività del comitato costituito a tal scopo e coordinato dalla Prorettrice alle relazioni culturali, sociali e di genere e si prevede di pubblicare il Bilancio fra settembre e ottobre 2017. I dati relativi alla composizione di genere nell'Ateneo, raccolti, elaborati e a breve presentati costituiranno un importante punto di partenza per l'acquisizione di una maggiore consapevolezza sull'attuazione (o la mancata attuazione) di politiche di genere nell'Ateneo, per valutare un'allocatione delle risorse soddisfacente, per ridurre le disuguaglianze presenti e favorire positivamente la partecipazione femminile alla vita accademica in tutti i suoi aspetti.

Tabella 8.1: Incidenza femminile nel personale di Ateneo, triennio 2014-2016

PERSONALE AL 31/12	2014	2015	2016			Trend 2015-2016
	% donne	% donne	N.	di cui donne	% donne	
<b>DOCENTI</b>						
Professori Ordinari	18,40%	20,00%	485	99	20,41%	↑
Professori Associati	32,60%	33,20%	887	301	33,93%	↑
Ricercatori Universitari	44,20%	46,70%	541	254	46,95%	↑
Ricercatori Universitari a t.det.	48,80%	47,10%	179	75	41,90%	↓
Personale docente (PO-PA-RU-RU a t.det.- Assistenti)	34,20%	34,50%	2092	729	34,85%	↑
Docenti a contratto	46,10%	43,30%	1220	550	45,08%	↓
<b>Totale Personale docente</b>	<b>38,90%</b>	<b>38,50%</b>	<b>3.312</b>	<b>1.455</b>	<b>38,50%</b>	↔
<b>DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL</b>	<b>% donne</b>	<b>% donne</b>	<b>N.</b>	<b>di cui donne</b>	<b>% donne</b>	
Dirigenti (incluso DG e Dirigenti a t.det.)*	37,50%	44,40%	10	4	40,00%	↓
PTA - cat. EP	62,40%	60,90%	124	76	61,29%	↑
PTA - cat. D	60,00%	60,20%	848	509	60,02%	↓
PTA - cat. C	62,40%	62,20%	972	613	63,07%	↑
PTA - cat. B	49,10%	51,20%	166	90	54,22%	↑
PTA - tempo indeterminato	60,40%	60,40%	2110	1288	61,04%	↑
PTA - tempo determinato	68,80%	68,20%	148	93	62,84%	↓
Personale tecnico-amministrativo (inclusi i t. det.)	60,90%	60,90%	2258	1381	61,16%	↑
CEL	78,80%	77,80%	39	30	76,92%	↓
<b>Totale PTA</b>	<b>61,10%</b>	<b>61,10%</b>	<b>2.307</b>	<b>1.415</b>	<b>61,34%</b>	↑
<b>Totale Complessivo</b>	<b>47,70%</b>	<b>47,10%</b>	<b>5.619</b>	<b>2.870</b>	<b>51,08%</b>	↑
<b>ALTRE PERSONE</b>	<b>% donne</b>	<b>% donne</b>	<b>N.</b>	<b>di cui donne</b>	<b>% donne</b>	
Assegnisti di ricerca	47,40%	47,70%	918	447	48,69%	↑

\* Due Dirigenti sono in aspettativa al 31/12/2016

\*\*Elaborazioni su dati forniti da Servizio Organizzazione

Di particolare interesse è poi l'indagine relativa alla distribuzione di genere nelle posizioni di vertice negli organi e organismi di Ateneo, siano esse politiche o tecnico-gestionali. La tabella 30 testimonia che, alla data del 31/12/2016, il 44% degli incarichi di vertice sono stati attribuiti a donne: in particolare, la nuova squadra di Governo risulta composta per il 54% da Prorettrici.

Tabella 8.2: Incidenza femminile nelle posizioni decisionali e di vertice (organi ed organismi) al 31/12/2016

Organi di Ateneo e personale apicale	2016		
	N.	di cui donne	% donne
Rettore	1	0	0%
Senato Accademico	27	5	19%
Consiglio di Amministrazione	11	3	27%
Prorettori *	13	7	54%
Direttore Generale	1	1	100%
Nucleo di Valutazione	9	3	33%
Consulta del territorio	10	1	10%
Consulta dei Direttori di Dipartimento	32	7	22%
Collegio dei revisori dei conti	5	2	40%
Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione	16	6	38%
Commissione didattica di Ateneo	12	4	33%
Commissione scientifica di Ateneo	18	4	22%
Consiglio degli studenti	43	15	35%
Consiglio del personale tecnico-amministrativo	15	4	27%
Dirigenti	10	4	40%
Posizioni organizzative (cat. EP)	124	76	61%
Segretari di Dipartimento	32	24	75%
<b>Totale</b>	<b>379</b>	<b>166</b>	<b>44%</b>

\*Incluso Prorettore Vicario

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati pubblicati in [www.unipd.it](http://www.unipd.it)

La successiva Tabella evidenzia l'evoluzione del Telelavoro e Part-time, quali importanti azioni implementate dall'Ateneo per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Dai dati è evidente come il ricorso a entrambe le possibilità sia prevalente presso il personale di genere femminile; tuttavia si nota anche che, per il personale di genere maschile, la tendenza a scegliere l'opzione di lavoro part-time sia rimasta pressoché invariata nel triennio, mentre un interesse sempre maggiore viene rivolto all'opzione di erogazione del servizio in Telelavoro, anche in conseguenza allo sforzo operato dall'Ateneo nel destinare risorse crescenti a questa azione.

Tabella 8.3: Evoluzione del part-time e del telelavoro nel triennio 2014-2016

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	2014				2015				2016			
	in part-time		In telelavoro		in part-time		In telelavoro		in part-time		In telelavoro	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
<b>PTA - cat. EP</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	2	3
<b>PTA - cat. D</b>	12	81	1	8	12	79	5	8	13	79	5	14
<b>PTA - cat. C</b>	16	132	0	10	16	128	2	18	22	126	4	23
<b>PTA - cat. B</b>	5	18	0	0	5	19	1	0	6	19	1	1
<b>Totale Complessivo</b>	<b>34</b>	<b>232</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>227</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>42</b>	<b>225</b>	<b>12</b>	<b>41</b>

Per maggiori dettagli sul Sistema Conoscitivo del personale dipendente dalle amministrazioni pubbliche (SICO) si rinvia al sito della Ragioneria Generale dello Stato - Ministero dell'Economia e delle Finanze al link <http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/e-OVERNME1/SICO/>

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati pubblicati sul Conto Annuale - Rilevazione prevista dal titolo V del D.Lgs. 30 marzo 2001, n.165.

## 9. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 9.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La Relazione Unica 2016 rappresenta, come illustrato e sottolineato nelle premesse, un documento articolato che intende fornire un quadro d'insieme delle attività svolte nel corso dell'anno.

Una parte di essa, tuttavia, specificamente dedicata alla "Relazione sulla Performance" di cui al D.Lgs. 150/2009, riveste particolare interesse e significato, in quanto collegata direttamente alla valutazione della performance organizzativa e individuale, secondo i principi delineati nel richiamato Decreto e nel Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ateneo. Tale parte della Relazione, congiuntamente alla Validazione da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo, costituisce un aspetto di fondamentale importanza per la programmazione operativa degli obiettivi dell'Amministrazione all'interno del ciclo delle performance.

Nel corso del 2016 l'Ateneo di Padova ha proseguito nell'applicazione del D.Lgs. 150/2009, con l'obiettivo di migliorare il ciclo di gestione della performance. In particolare, l'erogazione della premialità legata ai risultati conseguiti dovrà essere garantita in tempi che consentano di realizzare e concludere un processo efficace, efficiente e affidabile/credibile.

Il processo di redazione della Relazione, e – più in particolare – della parte relativa alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale può essere idealmente scomposto in 5 fasi:

- MARZO – APRILE: apertura delle valutazioni individuali del personale e – parallelamente – valorizzazione della performance organizzativa attraverso la misurazione degli indicatori relativi agli obiettivi di Struttura e dei risultati di efficacia percepita;
- APRILE – MAGGIO: chiusura delle valutazioni e condivisione, per mezzo di colloqui, delle risultanze delle valutazioni stesse con tutto il Personale da parte dei valutatori;
- MAGGIO - GIUNGO: redazione della Relazione, a cura del Servizio Programmazione e Controllo di Gestione con il supporto delle Aree dell'Amministrazione centrale interessate;
- GIUGNO/LUGLIO: approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione;
- LUGLIO/SETTEMBRE: validazione da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Per quanto attiene i soggetti attivi, 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 (Capi Servizio e Segretari 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 detto, risiedono, in primo luogo, nei valutatori (Capi Servizio, Dirigenti e Direttore Generale per l'Amministrazione centrale, Direttori di Dipartimento e Centro 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.

Con l'inizio del 2017, peraltro, è iniziato un profondo processo di riorganizzazione dell'Amministrazione centrale e di ridisegno complessivo del Sistema di misurazione e valutazione della performance

organizzativa e individuale che sarà applicato a partire dal ciclo avviato con l'approvazione del Piano Integrato della performance per il triennio 2017-2019.

## 9.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Da molti anni l'Ateneo è impegnato nello sviluppo degli strumenti per il miglioramento del ciclo della performance come opportunità di crescita e di cambiamento, indirizzando maggiormente lo sforzo per coordinare il ciclo con gli altri strumenti di programmazione e di pianificazione di cui l'Ateneo si sta dotando.

In particolare, l'integrazione della pianificazione della performance con quella relativa alla prevenzione della corruzione, della trasparenza e di bilancio, pur costituendo un formidabile strumento di pianificazione di azioni condivise e tra loro interrelate, risulta ancora imperfetto, soprattutto con riferimento all'integrazione con il ciclo di bilancio. Ciononostante, molti sono i punti di forza, che consentono all'Ateneo di valutare positivamente il lavoro sin qui svolto, fornendo convinto impulso al perfezionamento degli strumenti di governo per un'efficiente, efficace e trasparente azione amministrativa.

I principali punti di forza riguardano, in primo luogo, il coinvolgimento dei Dirigenti e dei Capi Servizio nelle attività di monitoraggio dei risultati conseguiti, fornendo stimolo all'interazione, alla condivisione e alla creazione di unità d'intenti con tutto il Personale delle diverse Strutture dell'Ateneo nella direzione del perseguimento degli obiettivi prefissati.

Inoltre, il perseguimento di obiettivi condivisi aumenta la coesione interna alle Aree ed induce riflessioni costruttive sul miglioramento dei processi gestiti, portando a proposte concrete di reingegnerizzazione o revisione di particolari attività, aumentando l'efficienza e ponendo in risalto opportunità organizzative volte al miglioramento dell'efficacia.

Infine, un ciclo delle performance opportunamente concepito e svolto, fornisce spunti per le attività di formazione e di valorizzazione delle risorse umane, ponendo le condizioni per meglio cogliere le occasioni di crescita e di empowerment del Personale.

Tra i punti di debolezza, il principale risiede nella difficoltosa integrazione tra il ciclo delle performance e il ciclo della programmazione economico-finanziaria e di bilancio. Tale mancanza (peraltro difficile da colmare in tempi brevi) priva il ciclo della performance di un più stretto collegamento con il sistema di controllo di gestione, non fornendo - se non a consuntivo - strumenti idonei a verificare l'effettiva efficienza delle attività svolte. Il collegamento tra livello di conseguimento degli obiettivi e risorse (anche umane e strumentali) assegnate/impiegate/consumate permetterebbe di avere non solo una immagine a preventivo ed una (più complessa) a consuntivo, ma consentirebbe un monitoraggio in corso d'anno dell'andamento dei "costi degli obiettivi".

Aree di miglioramento risiedono nell'ancora migliorabile cultura organizzativa rispetto alla valutazione e alla misurazione, vissuta, in alcuni casi, non come opportunità di crescita, ma come strumento di controllo. Ciò va letto insieme alla non ancora compiuta esattezza di alcuni indicatori, alla - a volte - scarsa condivisione degli obiettivi, alla identificazione di obiettivi di tipo routinario e alla - a volte - intempestiva attività di rilevazione.

## **Allegato 1 : L'indagine sul Benessere Organizzativo – edizione 2016**

Nel corso del 2016 il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo ha curato, in accordo con il Direttore Generale, l'indagine sul personale dipendente, volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

Sebbene sia intervenuto il DPR 105/2016, che all'art. 8 comma 1 prevede l'abrogazione del previgente obbligo di procedere alle indagini in capo agli OIV (soppressione del comma 5 dell'art. 14 del Decreto Legislativo 150/2009), il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo di Padova ha ritenuto di mantenere l'utilizzo dello strumento e di curare e realizzare la seconda edizione dell'indagine, dopo quella già effettuata per l'anno 2014.

Il Nucleo si è avvalso del modello di questionario messo a disposizione dall'ANAC (arricchito con una sezione aggiuntiva, in coordinamento con il CUG), e l'ha somministrato online a partire dal 12 settembre 2016 a tutto il personale tecnico amministrativo di Ateneo in servizio alla data del 31/08/2016, per un totale di 2.278 persone.

Si riportano di seguito le slide tecniche elaborate dal Nucleo di Valutazione in occasione della presentazione ufficiale dei risultati dell'indagine, tenutasi il 30 Novembre 2016 ed aperta a tutti gli stakeholder interessati.



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

## Indagine sul personale dipendente 2016

---

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

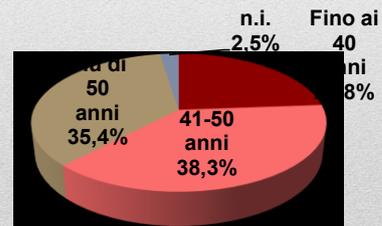
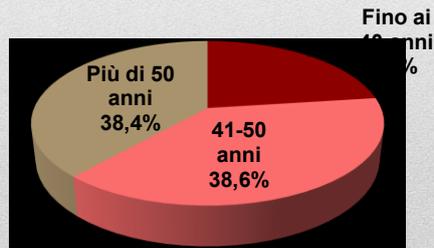
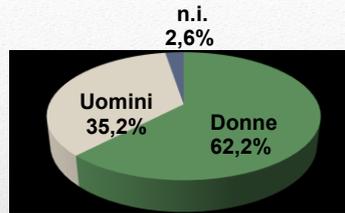
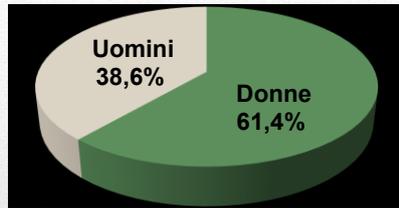
### Tasso di risposta 2014 e 2016

Edizione indagine	Popolazione d'indagine	Rispondenti	Tasso di risposta %
2016	2.278	1.465	64,3
2014	2.232	1.520	68,1

---

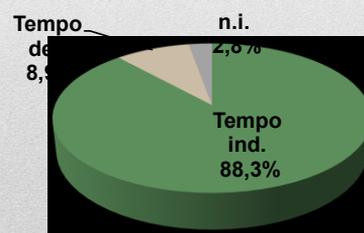
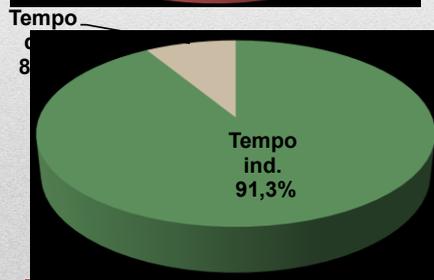
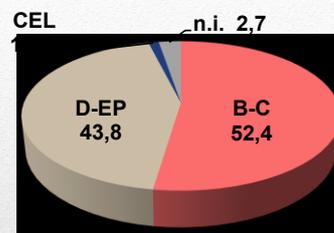
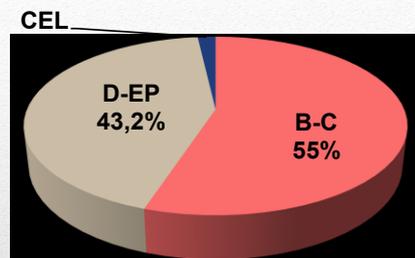
**Popolazione d'indagine - 2.278**

**Rispondenti - 1.465**



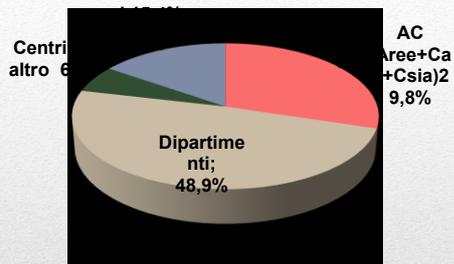
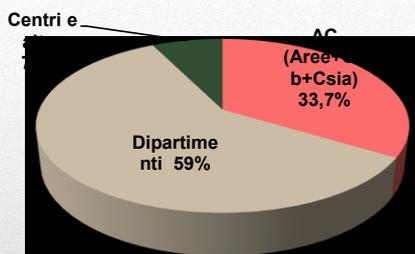
**Popolazione d'indagine - 2.278**

**Rispondenti - 1.465**



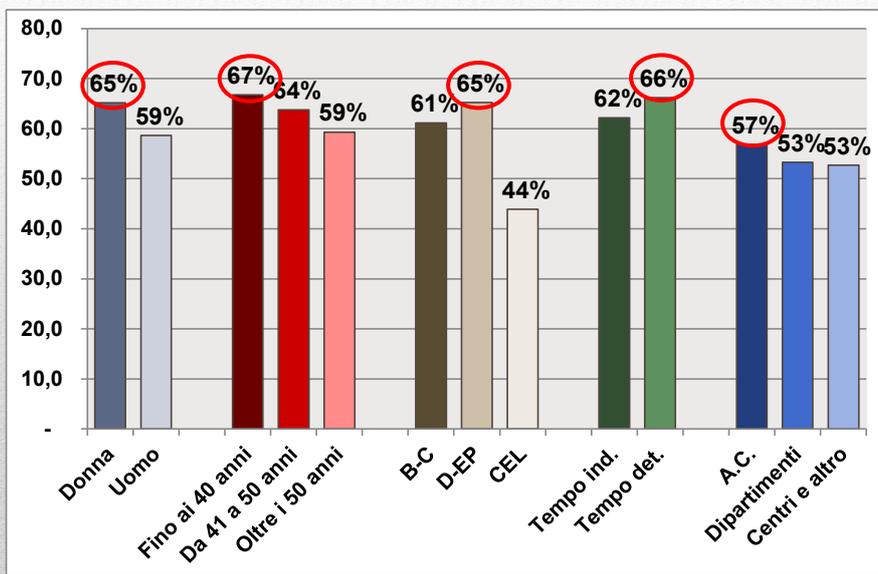
### Popolazione d'indagine - 2.278

### Rispondenti - 1.465

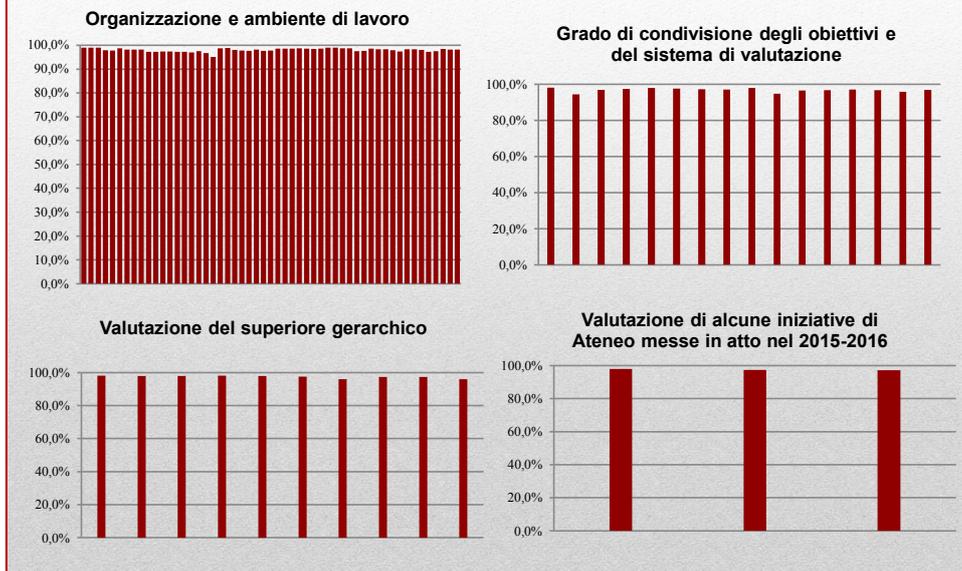


Sede	Popolazione d'indagine		Rispondenti		Tasso di risposta
	N.	%	N.	%	%
AC (Aree+Cab+Csia)	767	33,7	436	29,8	56,8
Dipartimenti	1.344	59,0	716	48,9	53,3
Centri e altro	167	7,3	88	6,0	52,7
n.i.			225	15,4	
Totale complessivo	2.278	100,0	1.465	100,0	64,3

### Tassi di risposta 2016 e caratteristiche anagrafiche dei rispondenti



## Tassi di risposta alle 110 domande compresi tra 94,4% e 99%



## Struttura del questionario



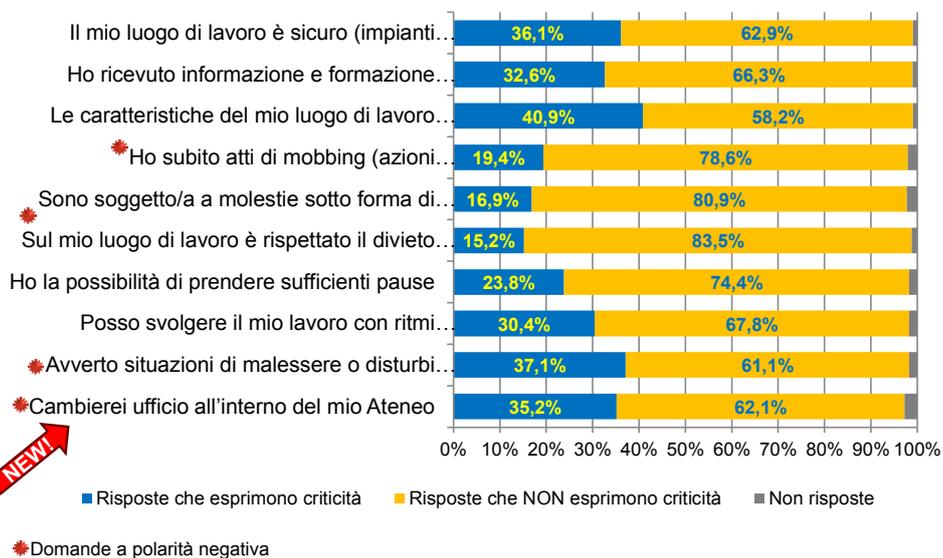
## Rappresentazione dei dati

Compito del NdV è identificare le criticità per stimolare il miglioramento e la risoluzione dei problemi!



## L'ambiente di lavoro

*Un esempio di ambito poco critico*



## Rappresentazione dei dati

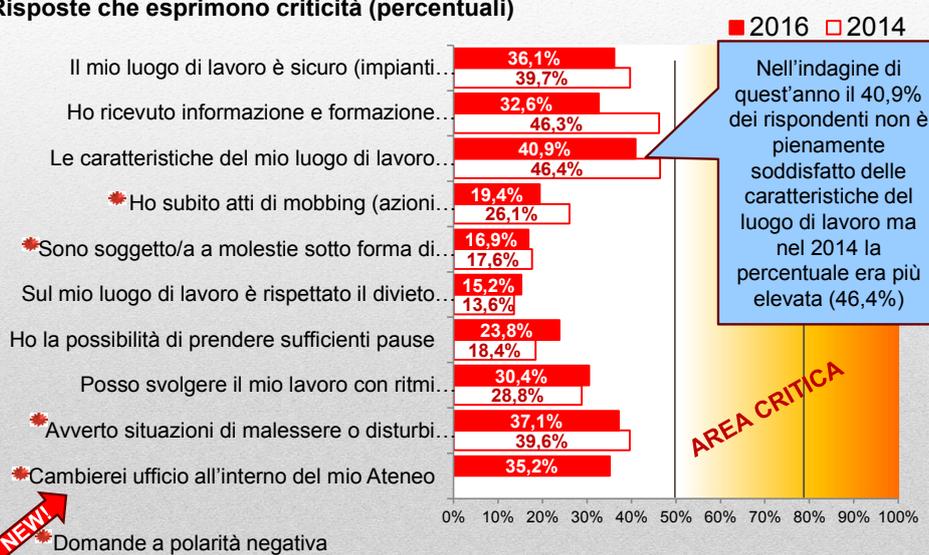


**Importante novità: il confronto con l'indagine precedente!**

## L'ambiente di lavoro 2016 vs 2014

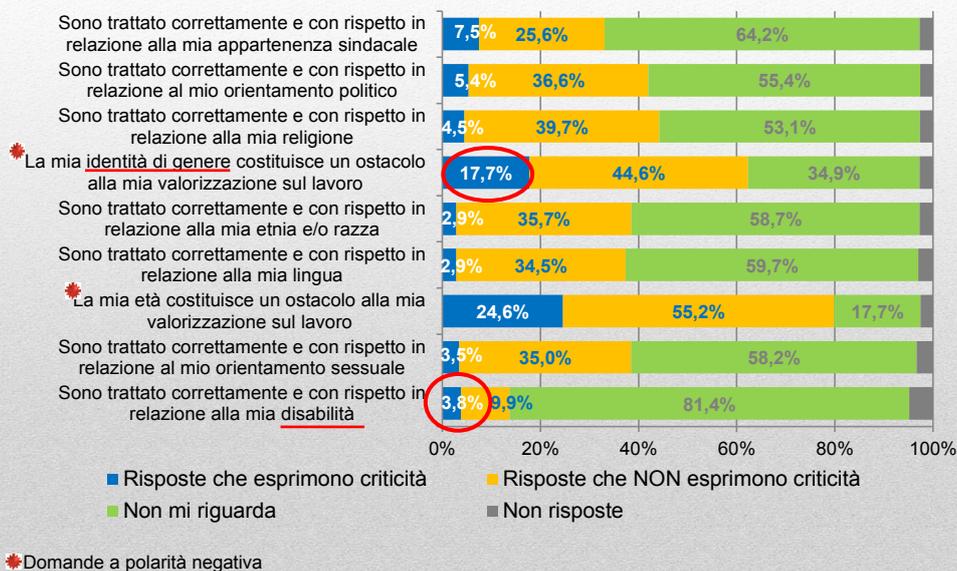
*Ambito prevalentemente in miglioramento ma con punti di attenzione*

### Risposte che esprimono criticità (percentuali)



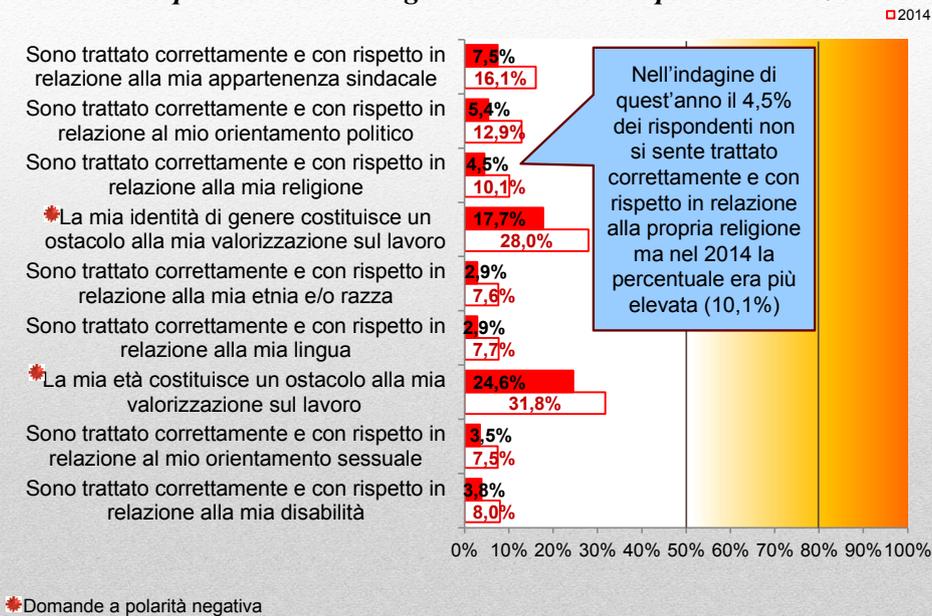
## Le discriminazioni

Un esempio di ambito in miglioramento ma con punti di attenzione



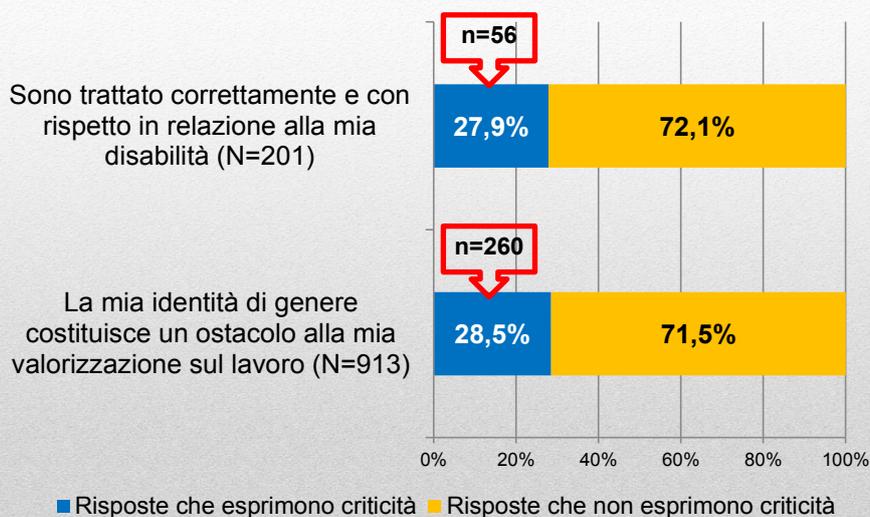
## Le discriminazioni

Un esempio di ambito in miglioramento ma con punti di attenzione



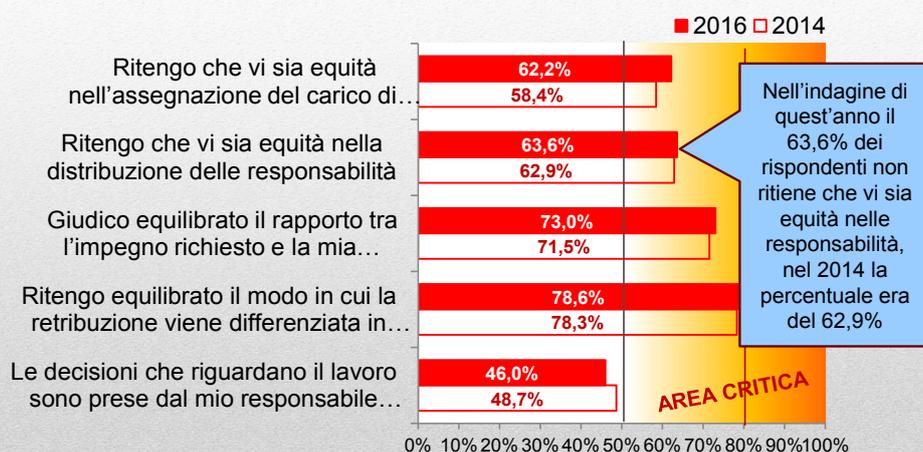
## Le discriminazioni

Approfondimento sui punti di attenzione



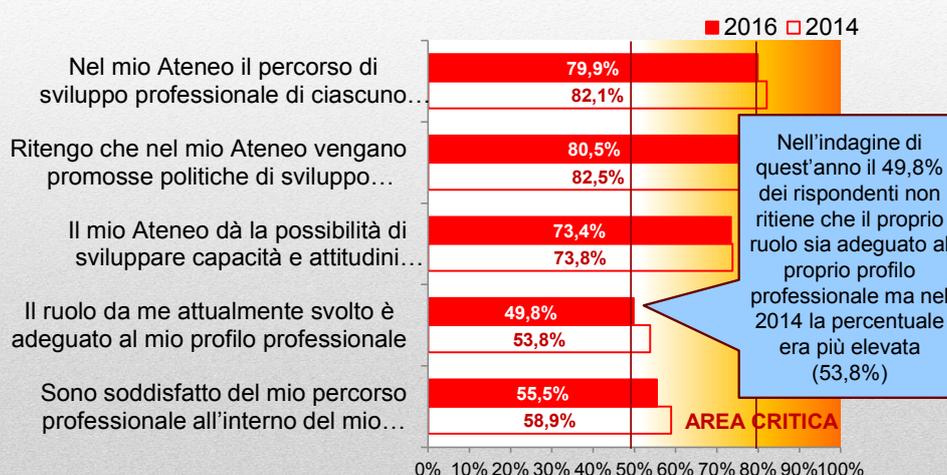
## L'equità nel mio Ateneo 2016 vs 2014

Un esempio di ambito critico (e in lieve peggioramento)



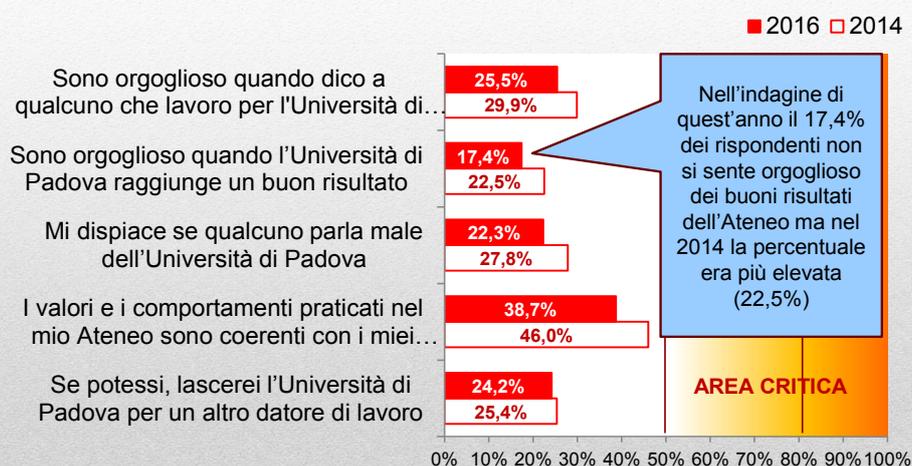
## Carriera e sviluppo professionale 2016 vs 2014

*Un esempio di ambito critico (in lieve miglioramento)*

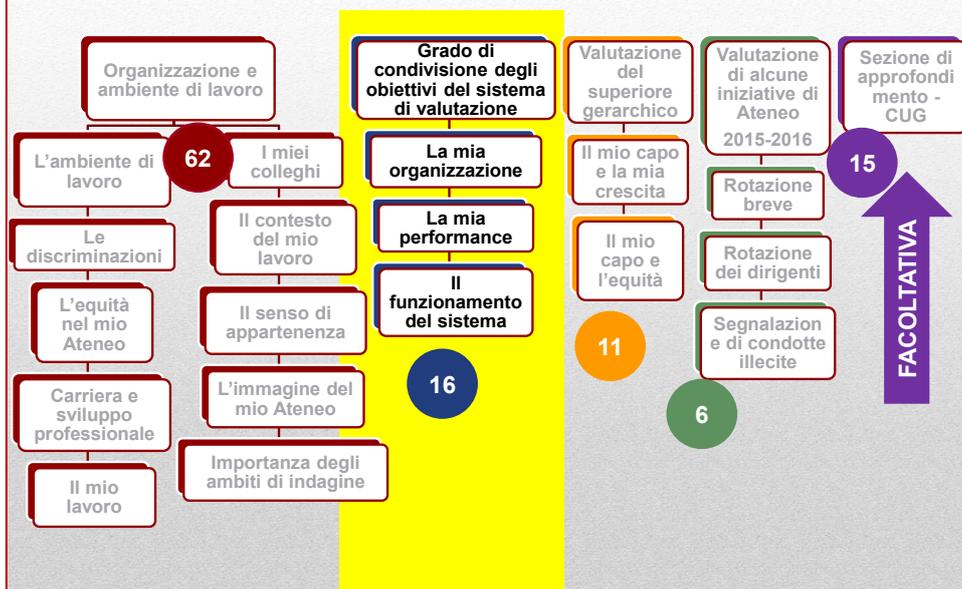


## Il senso di appartenenza

*Un esempio di ambito non critico (e in miglioramento)*

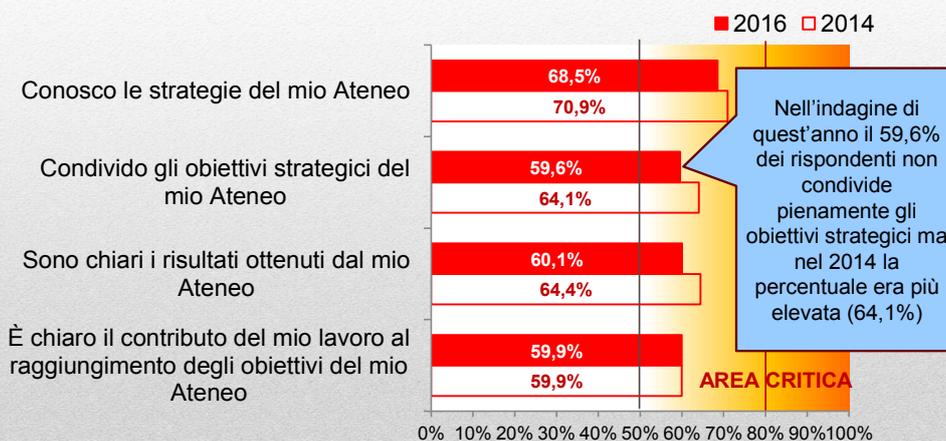


# Struttura del questionario



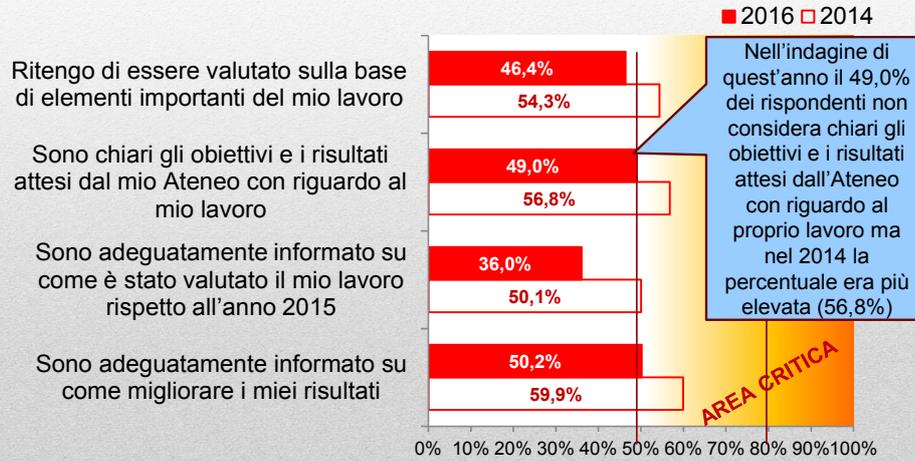
## La mia organizzazione

*Un esempio di ambito critico ma in miglioramento*



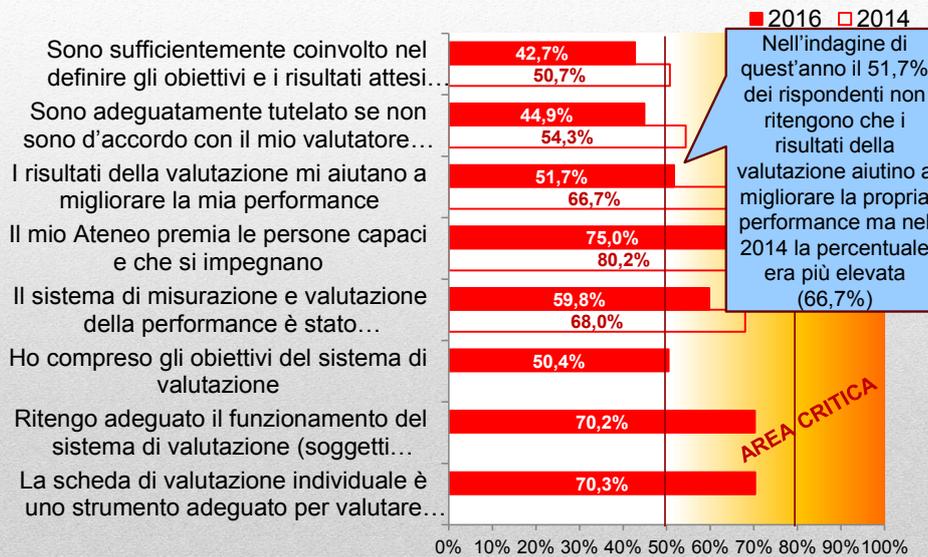
## La mia performance

*Un esempio di ambito critico ma con miglioramento che porta sotto soglia di criticità*



## Il funzionamento del sistema

*Un esempio di ambito critico ma con qualche segnale di miglioramento e con necessità di attenzione su tre nuove domande*



# Struttura del questionario



## Il mio capo e la mia crescita

*Un esempio interessante per la riflessione sul ruolo del superiore gerarchico (ma in miglioramento)*

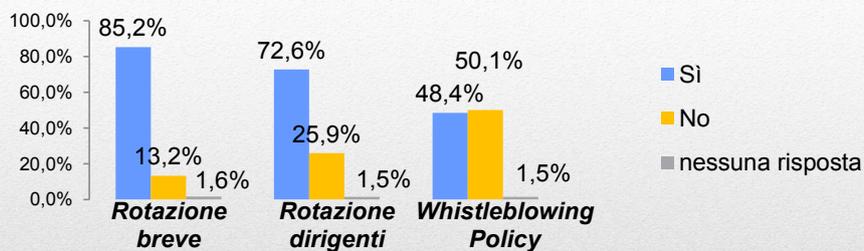


# Struttura del questionario

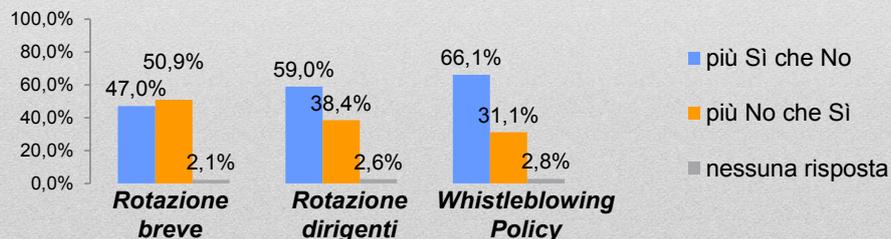


## Valutazione di alcune iniziative messe in atto nel 2015-2016

### Conosco l'iniziativa



### Ritengo possa avere effetti positivi per l'Ateneo

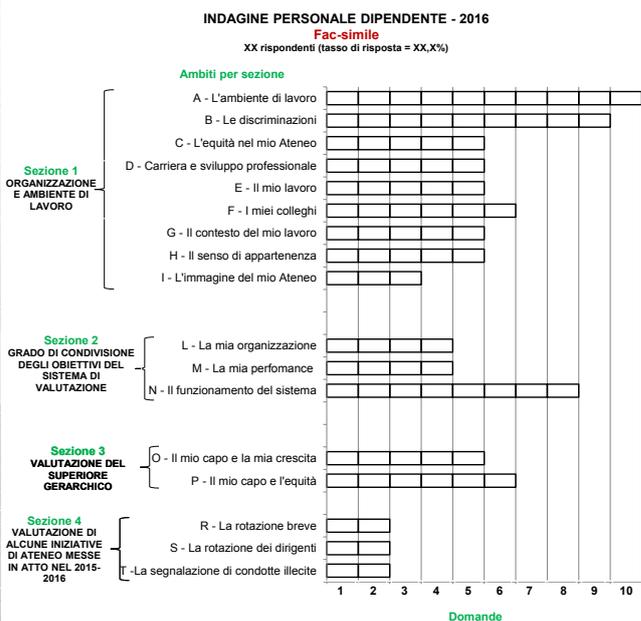


# Soluzione grafica di sintesi

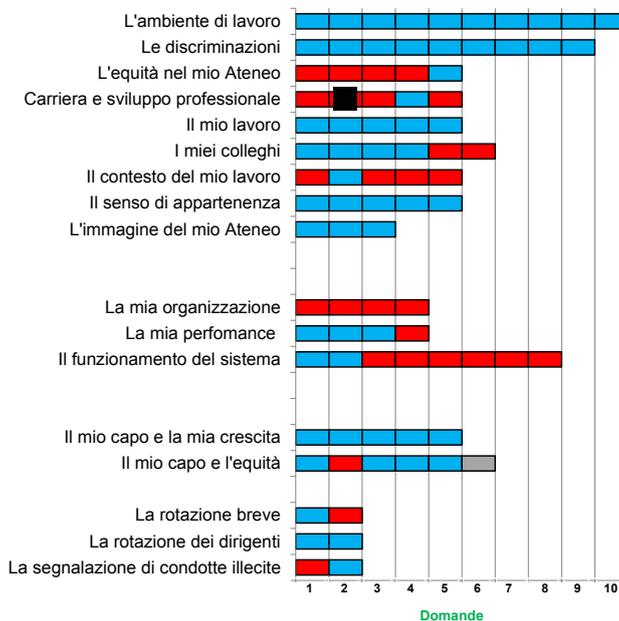
Per avere una visione generale dell'intero questionario su un unico grafico si possono evidenziare in rosso le criticità più evidenti (percentuali oltre il 50%).

Le emoticon esprimono tristezza nei casi in cui si supera 80% 

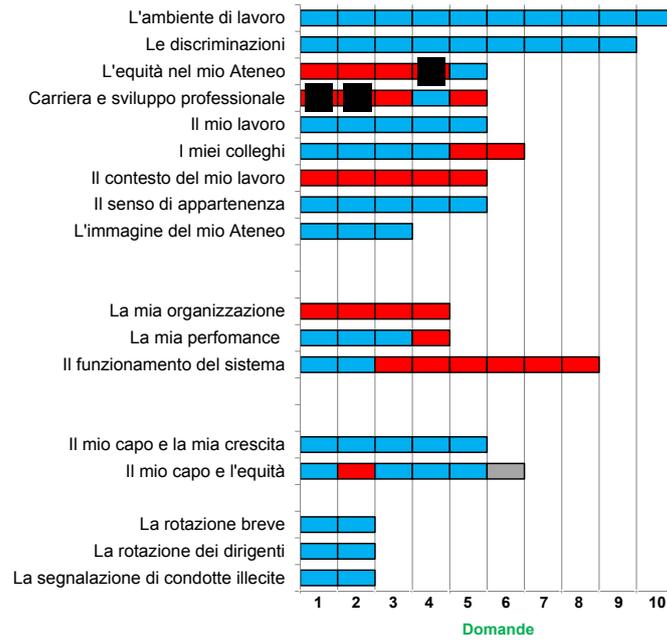
si arriva al 100%  



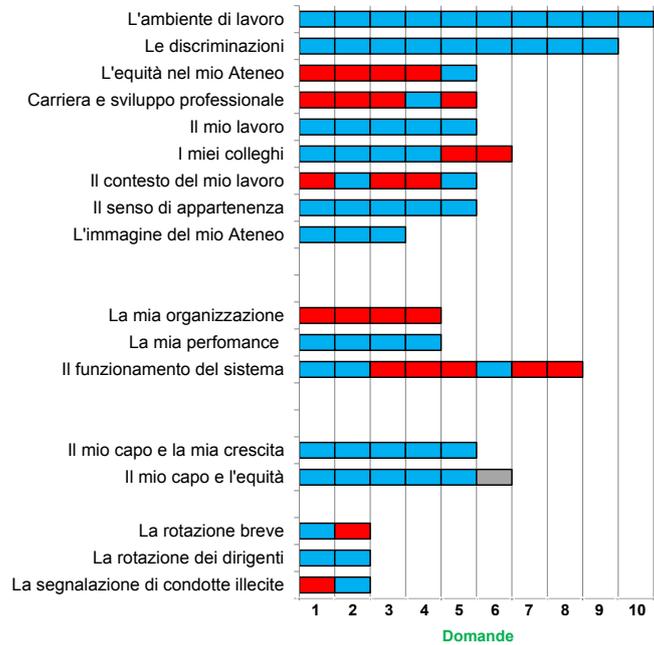
## L'ATENEO - 1.465 rispondenti (tasso di risposta 64,3%)



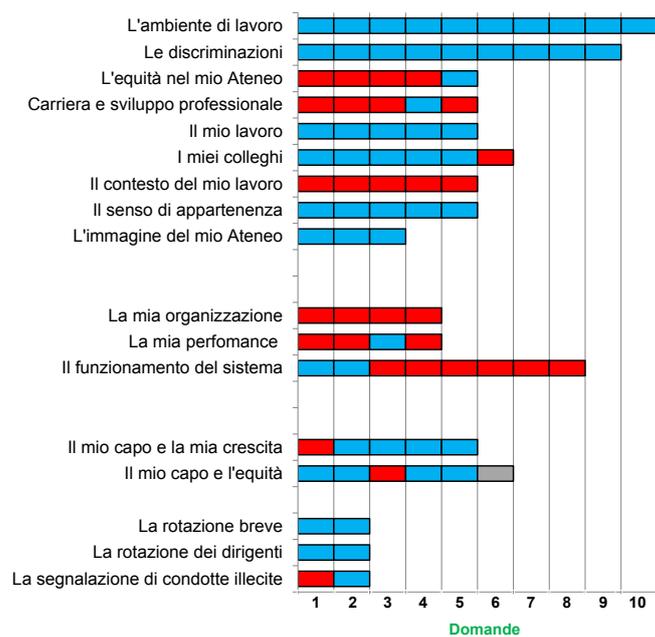
**L'AMMINISTRAZIONE CENTRALE - 436 rispondenti (tasso di risposta 56,8%)**



**I DIPARTIMENTI - 716 rispondenti (tasso di risposta 53,3%)**



## CENTRI E ALTRE STRUTTURE - 88 rispondenti (tasso di risposta 52,7%)

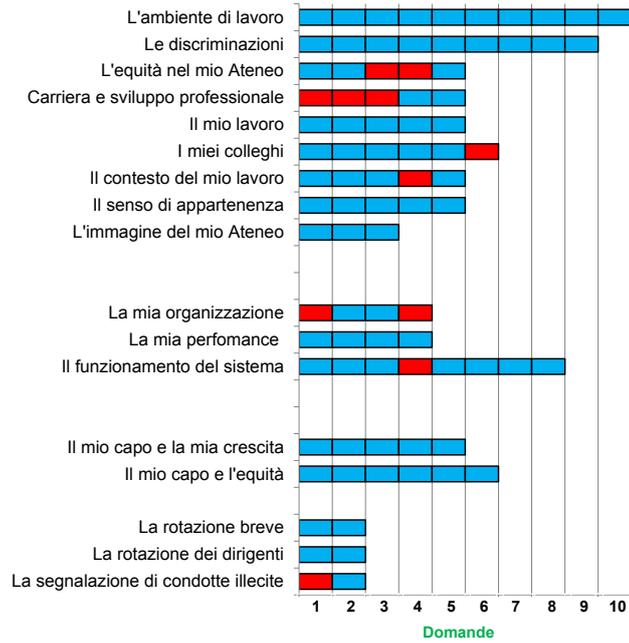


## L'importanza della sezione anagrafica

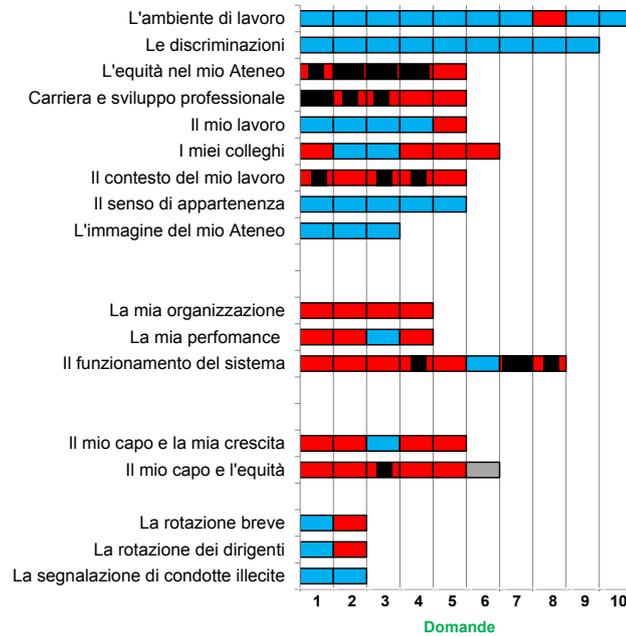
Conoscere la sede di appartenenza ci permette di dare informazioni a ciascuna struttura sull'andamento generale (solo se il numero di rispondenti è tale da consentirlo!)



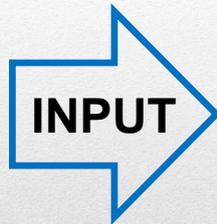
### Un esempio di dipartimento che sta bene



### Un esempio di dipartimento che sta male



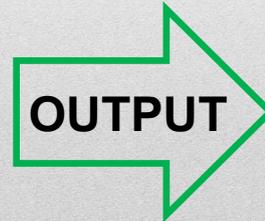
## A PROPOSITO DI RISERVATEZZA il ruolo del Nucleo di Valutazione



In fase di rilevazione: 2 database separati. Il database con le risposte viene creato al momento della conferma della risposta che viene «sganciata» dal token. Nessuno può risalire all'identità del rispondente!

In fase di elaborazione: solo una persona responsabile del database contenente i dati grezzi (che comunque non contiene i token).

In fase di diffusione: non si forniscono elaborazioni frutto di incroci al di sotto di una certa numerosità (per es.  $n < 15$ ). In questo modo non è possibile identificare i rispondenti, nemmeno scendendo a livello di area o struttura.

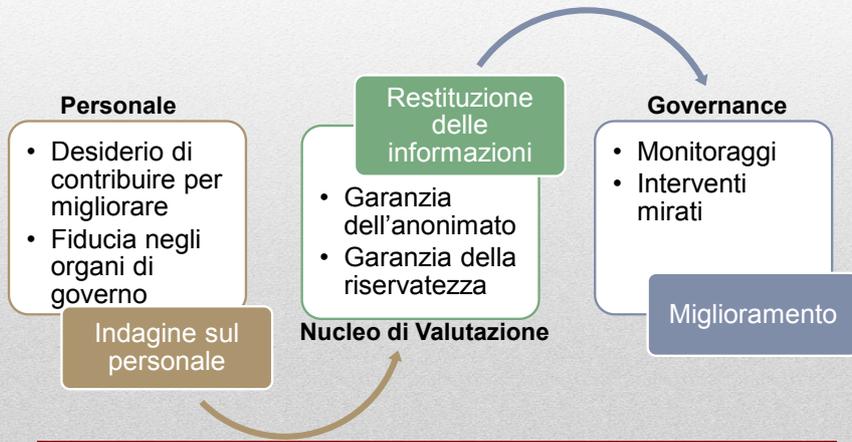


## Obiettivi

1. Rilevare le opinioni di tutti i dipendenti rispetto a:
  - organizzazione e ambiente di lavoro;
  - grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione;
  - valutazione del superiore gerarchico;
  - valutazione di alcune iniziative messe in atto dall'Ateneo nel periodo 2015-2016.

2. Fornire all'Ateneo informazioni utili per promuovere azioni di miglioramento.

## Le indagini funzionano quando servono a qualcosa...



## Allegato 2 : Il progetto Good Practice, edizioni 2016 e 2017

### Edizione 2016, relativa ai servizi erogati nel 2015:

Anche per il 2016 l'Ateneo ha aderito al noto progetto di benchmarking Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano, avviato da ormai più di dieci anni per fornire valori di confronto fra le Università utili a individuare le "buone pratiche" in termini di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa e gestionale.

L'indagine come di consueto si è articolata nelle consolidate rilevazioni di costi e di efficienza da un lato e di efficacia percepita ed oggettiva dall'altro, con riferimento a 26 servizi intesi come gruppi omogenei di attività/funzioni e definiti attraverso un approccio partecipativo. Per le misure di efficacia percepita sono fondamentali le rilevazioni di customer satisfaction, che sono state condotte su studenti del primo anno, studenti di anni successivi al primo, personale (docente e tecnico-amministrativo) tramite questionari on line, con un focus specifico su 14 dei 26 servizi individuati.

La rilevazione sui costi si è invece basata, come di consueto, sull'estrazione dei dati risultanti dalla banca dati DALIA (*Dati Liquidato Atenei Italiani*, che recepisce per conto del MIUR i costi del personale strutturato delle Università statali), incrociati con la rilevazione tramite timesheet delle proporzioni di tempo-persona dedicate ai vari servizi/attività individuati come campo d'indagine.

Nei primi mesi del 2016, quindi, si sono aperte le rilevazioni relative ai servizi erogati nel 2015. Successivamente alla fase di raccolta dati sui costi e sul grado di soddisfazione di utenti interni ed esterni, vari report sono stati elaborati dal coordinatore di progetto, messi poi a disposizione degli Atenei coinvolti.

L'Università di Padova ha dunque fatto propri gli esiti progettuali, diffondendo i principali risultati delle rilevazioni di customer satisfaction tramite pubblicazione alla sezione Amministrazione trasparente" del sito di Ateneo, sezione "Altri contenuti - dati ulteriori" (vedi al link: <http://www.unipd.it/trasparenza/dati-ulteriori> ). Una sintesi della struttura dell'indagine e dei risultati dell'edizione riferita al 2015 viene riportata di seguito.

Si segnala che i dati e le elaborazioni contenute nei documenti di progetto sono coperti da vincolo di riservatezza per espressa previsione contrattuale, pertanto nella sintesi a seguire è stata oscurata la riferibilità diretta ai singoli Atenei di alcune delle informazioni incluse.



**Introduzione – Good Practice 2015**

### Progetto 2015

Struttura invariata,  
3 rilevazioni principali:

- ✓ Costi ed Efficienza
- ✓ Customer Satisfaction (CS)
  - ❑ Studenti (STUD)
  - ❑ Personale Tecnico Amministrativo (PTA)
  - ❑ Docenti/Dottorandi/Assegnisti (DDA)
- ✓ Efficacia Oggettiva

Partecipazione di 29 Atenei e 2 Scuole superiori

Introduzione di due laboratori sperimentali su «Digital Learning» e «Piano integrato»

Indagine benessere organizzativo  
– UNIPD ha gestito autonomamente la rilevazione

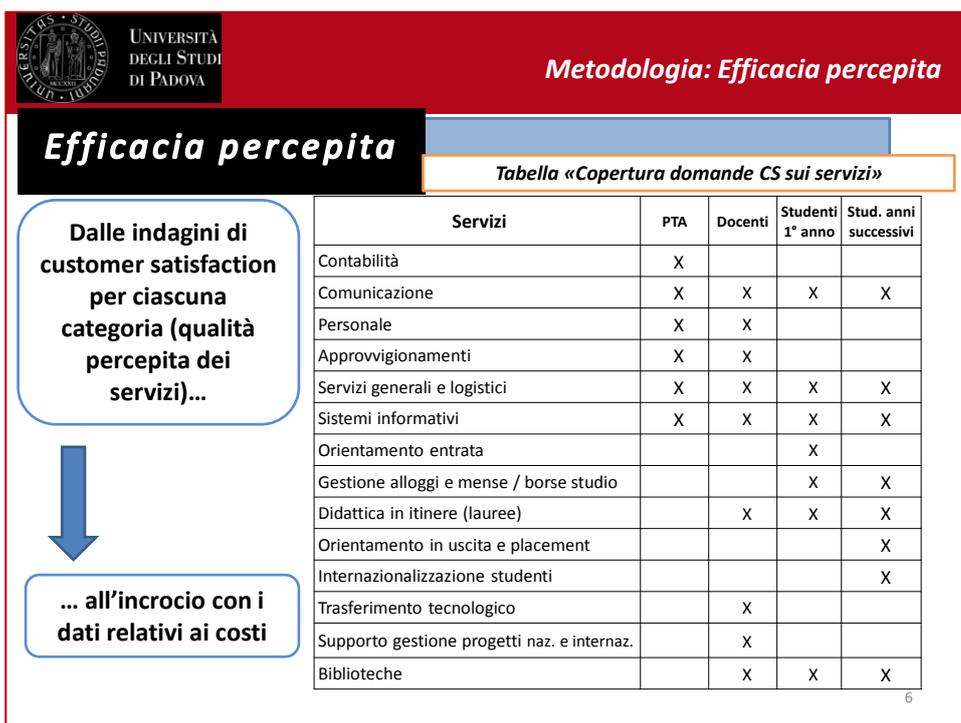
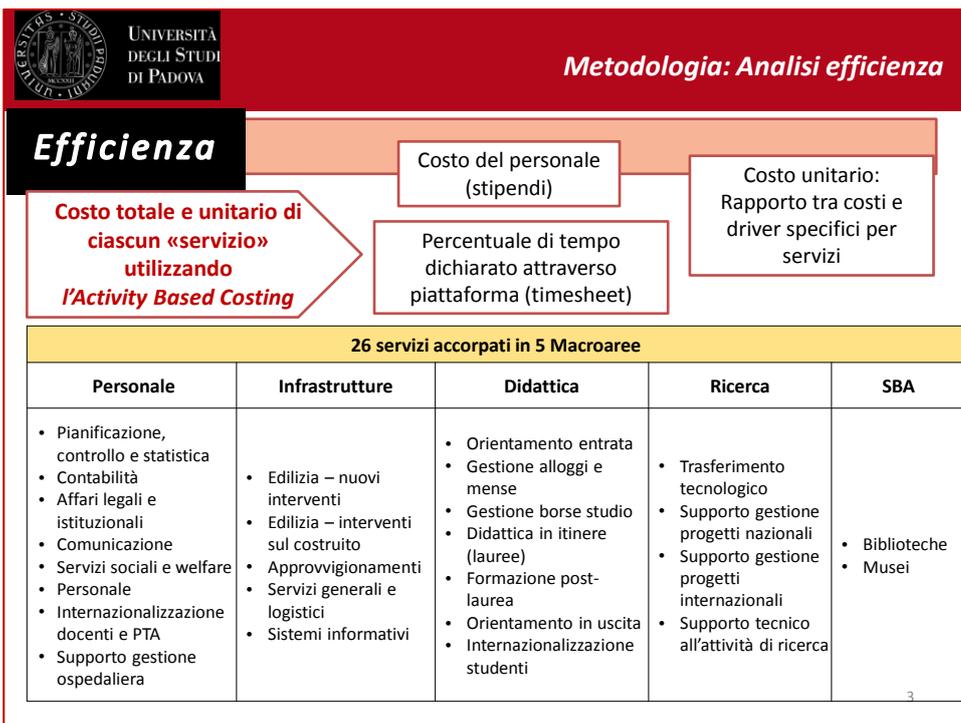
1



**Elenco degli Atenei Partecipanti**

		EFFICACIA CS	Benessere Organizzativo	EFFICIENZA	LAB Performance	LAB Digital Learning
Atenei	BOLOGNA	X		X	X	X
	BRESCIA	X	X	X	X	X
	CASSINO		X	X		
	CATANIA	X (STUD)	X		X	
	CHIETI-PESCARA	X	X	X		
	FERRARA	X	X	X		
	FIRENZE	X	X	X	X	X
	INSUBRIA	X	X	X		X
	IUAV	X	X	X	X	
	MESSINA	X	X	X	X	X
	MILANO BICOCCA	X	X	X	X	
	MILANO STATALE	X		X		X
	<b>PADOVA</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	PARMA	X	X	X	X	X
	PAVIA	X	X	X	X	
	PERUGIA STRANIERI	X	X	X	X	
	PIEMONTE ORIENTALE	X	X	X	X	
	POLIBA	X (STUD)	X	X	X	
	POLIMI	X		X	X	X
	POLITO	X	X	X	X	X
	SALENTO	X		X	X	
	SAPIENZA	X		X	X	
	SASSARI	X		X	X	
	SISSA	X (DDA, PTA)	X	X	X	
	SNS	X	X	X	X	
	TORINO	X		X	X	X
	TRENTO		X	X	X	X
	UDINE	X (DDA, STUD)	X		X	X
	URBINO			X		
VENEZIA CA' FOSCARI	X	X	X	X	X	
VERONA	X	X	X	X		

2





**Customer Satisfaction  
Docenti Dottorandi Assegnisti:  
Tassi di risposta di Unipd**

Ateneo	Docenti/Dottorandi/Assegnisti			
	N. Risposte GP2015	Tasso di risposta GP2015	N. Risposte GP2014	Tasso di risposta GP2014
Padova	1.272	30%	1.045	23%

*In GP2015 c'è stato un significativo aumento del tasso dei rispondenti rispetto all'edizione precedente del Progetto.*



**Customer Satisfaction DDA:  
la soddisfazione complessiva – Dettaglio Mega Atenei**

❖ Scala di soddisfazione espressa in punteggio da 1 a 6

Ateneo	Amministrazione e gestione del personale	Approvvigionamenti e servizi logistici	Comunicazione	Sistemi informativi	Supporto alla didattica	Supporto alla ricerca	Biblioteche
C	4,14	3,58	★ 3,85	★ 4,31	4,13	4,00	4,66
R	3,79	3,08	3,55	3,91	3,61	3,69	4,24
Z	4,06	3,37	3,55	4,03	3,95	4,08	4,57
AA	★ 4,19	3,67	3,56	4,01	★ 4,21	4,05	4,53
DD	4,13	3,47	3,65	3,84	3,91	3,85	★ 4,68
<b>Padova</b>	<b>4,10</b>	★ <b>3,91</b>	<b>3,69</b>	<b>3,97</b>	<b>4,08</b>	★ <b>4,16</b>	<b>4,64</b>
<b>MEDIA CLUSTER</b>	<b>4,07</b>	<b>3,51</b>	<b>3,64</b>	<b>4,01</b>	<b>3,98</b>	<b>3,97</b>	<b>4,55</b>

**Cluster considerato: Mega Atenei**  
(Bologna, Firenze, Milano, Padova, Roma-La Sapienza, Torino; Catania non ha effettuato la Customer Satisfaction DDA)

★ : miglior valore nel cluster

Ateneo	Studenti I <sup>a</sup> anno			Studenti anni successivi al primo		
	N. risposte	Tasso di risposta	Tasso di risposta GP2014	N. risposte	Tasso di risposta	Tasso di risposta GP2014
<b>Padova</b>	<b>1.294</b>	<b>12%</b>	<b>9%</b>	<b>3.979</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>

Ateneo	Orientamento	Servizi generali	Comunicazione	Sistemi informativi	Segreteria studenti	Biblioteche	Diritto allo studio
<b>B</b>	★ 3,81	★ 4,33	★ 4,43	★ 4,45	★ 3,92	★ 4,54	4,07
<b>D</b>	3,27	3,55	3,46	3,48	3,34	3,64	3,67
<b>L</b>	3,66	3,90	3,57	3,65	3,51	4,23	3,85
<b>AA</b>	3,53	3,94	3,66	3,62	3,51	4,23	3,80
<b>DD</b>	3,41	3,76	3,58	3,68	3,51	4,38	3,79
<b>FF</b>	3,34	3,47	3,37	3,26	3,25	3,90	3,76
<b>PADOVA</b>	<b>3,72</b>	<b>4,16</b>	<b>3,93</b>	<b>3,93</b>	<b>3,91</b>	<b>4,36</b>	★ <b>4,10</b>
<b>MEDIA Atenei (tutti)</b>	<b>3,72</b>	<b>4,03</b>	<b>3,84</b>	<b>3,86</b>	<b>3,72</b>	<b>4,29</b>	<b>3,97</b>
<b>MEDIA CLUSTER</b>	<b>3,53</b>	<b>3,87</b>	<b>3,71</b>	<b>3,72</b>	<b>3,57</b>	<b>4,18</b>	<b>3,86</b>

**Cluster considerato: Mega Atenei**  
(Bologna, Catania, Firenze, Milano, Padova, Roma – La Sapienza, Torino)

★ : miglior valore nel cluster

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA		CS studenti anni successivi: la soddisfazione complessiva – Dettaglio Mega Atenei						
Ateneo	Servizi generali	Comunicazione	Sistemi informativi	Internazionalizzazione	Segreteria Studenti	Biblioteche	Diritto allo studio	Job Placement
B	4,00	★ 4,20	★ 4,13	★ 4,13	3,51	★ 4,49	3,87	3,52
D	3,14	3,13	3,14	3,48	3,12	3,57	3,27	3,47
L	3,52	3,39	3,50	3,52	3,32	4,12	3,66	3,33
AA	3,78	3,56	3,57	3,63	3,28	4,25	3,70	3,79
DD	3,29	3,24	3,29	3,20	3,20	4,20	3,50	★ 4,06
<b>PADOVA</b>	★ 4,01	3,80	3,76	3,96	★ 3,70	4,37	★ 3,90	3,59
MEDIA Atenei (tutti)	3,84	3,72	3,69	3,73	3,61	4,21	3,78	3,79
MEDIA CLUSTER	3,62	3,55	3,56	3,65	3,35	4,17	3,65	3,63

**Cluster considerato: Mega Atenei**  
(Bologna, Catania, Firenze, Padova, Milano, Torino)      ★ : miglior valore nel cluster

9

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA		Customer Satisfaction PTA: Tassi di risposta di Unipd		
Ateneo	Personale tecnico-amministrativo			
	N. Risposte GP2015	Tasso di risposta GP2015	N. Risposte GP2014	Tasso di risposta GP2014
<b>Padova</b>	<b>861</b>	<b>38%</b>	<b>983</b>	<b>44%</b>



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

### Customer Satisfaction PTA: la soddisfazione complessiva – Dettaglio Mega Atenei

❖ Scala di soddisfazione espressa in punteggio da 1 a 6

Ateneo	Amministrazione e gestione del personale	Approvvigionamenti e servizi logistici	Comunicazione	Sistemi informativi	Contabilità
C	3,95	★ 3,74	★ 4,03	★ 4,44	4,11
R	3,44	3,15	3,56	3,87	3,70
V	3,28	3,14	3,22	3,86	3,49
Z	3,57	3,64	3,61	4,16	3,72
CC	★ 3,99	3,58	3,83	4,16	★ 4,46
<b>Padova</b>	<b>3,39</b>	<b>3,52</b>	<b>3,52</b>	<b>3,87</b>	<b>3,50</b>
<b>MEDIA CLUSTER</b>	<b>3,60</b>	<b>3,46</b>	<b>3,63</b>	<b>4,06</b>	<b>3,83</b>

**Cluster considerato: Mega Atenei**  
(Bologna, Firenze, Milano, Padova, Roma-La Sapienza, Torino; Catania non ha effettuato la Customer Satisfaction PTA)

★ : miglior valore nel cluster

7



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

### Il cruscotto dei servizi comuni a docenti, PTA e studenti

	prestazione	udm	GP 2015 - Valore	GP 2015 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2015 - Valore benchmark (media Atenei)	GP 2014 - Valore	Trend (2014-2015)
Comunicazione	CS doc	(1-6)	3.69	3.64	3.65	3.71	-0.43%
	CS pta	(1-6)	3.52	3.63	3.54	3.46	1.87%
	CS stud l'anno	(1-6)	4.16	3.71	3.84	4.19	-0.69%
	CS stud succ	(1-6)	3.80	3.55	3.72	4.08	-6.74%
	Costo unitario	€/persona	561.73	417.93	416.56	835.94	-32.80%
Sistemi informativi	CS doc	(1-6)	3.97	4.01	3.97	3.78	4.99%
	CS pta	(1-6)	3.87	4.06	4.01	3.86	0.27%
	CS stud l'anno	(1-6)	3.93	3.72	3.86	4.17	-5.77%
	CS stud succ	(1-6)	3.76	3.56	3.69	4.29	-12.36%
	Costo unitario	€/persona	1.155.22	822.99	916.44	1.144.96	0.90%
Approvv e serv gen	CS doc	(1-6)	3.91	3.51	3.66	3.77	3.81%
	CS pta	(1-6)	3.52	3.46	3.58	3.53	-0.43%
	CS stud l'anno	(1-6)	4.16	3.87	4.03	4.34	-4.13%
	CS stud succ	(1-6)	4.01	3.62	3.84	4.21	-4.81%
	Costo unitario	€/mq	15.72	15.41	17.09	13.50	16.41%
Biblioteche	CS doc	(1-6)	4.64	4.55	4.47	4.67	-0.66%
	CS stud l'anno	(1-6)	4.36	4.18	4.29	4.64	-5.98%
	CS stud succ	(1-6)	4.37	4.17	4.21	4.72	-7.56%
	Costo unitario	€/utente potenziale	105.69	88.04	95.21	109.91	-3.84%

**Edizione 2017, relativa ai servizi erogati nel 2016**

Al momento della stesura della presente Relazione sono in corso di elaborazione i dati rilevati nei primi mesi del 2017, relativi ai servizi erogati nel 2016 (ivi comprese le elaborazioni relative ai dati sui costi), e sono ancora in corso le rilevazioni di customer satisfaction presso gli studenti, mentre sono disponibili le risultanze di customer con target “docenti” e “personale tecnico-amministrativo”.

Pertanto, al momento attuale è possibile condividere risultati solo parziali e privi del benchmarking tra Atenei.

Per l'indagine sulla soddisfazione per i servizi erogati nel 2016, i risultati riferiti ai “Docenti” e al “PTA” sono sinteticamente raccolti nella tabella sottostante, che recepisce anche la serie storica per il biennio precedente. Per i motivi sopraesposti, l'indagine sugli studenti riferita al 2016 non è ancora disponibile

Tabella - Progetto Good Practice: risultati della indagine di customer satisfaction di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo nell'Ateneo di Padova, serie 2014-2016

Macroarea	Servizi	Studenti (scala 1-4 fino all'edizione 2014 e scala 1-6 dall'edizione 2015)			Docenti (scala 1-6)			PTA (scala 1-6)		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Personale	Contabilità	-	-	-	-	-	-	3,93	3,50	<b>3,89</b>
	Comunicazione	2,76	3,87	ND	3,71	3,69	<b>3,94</b>	3,46	3,52	<b>3,52</b>
	Personale	-	-	-	4,08	4,10	<b>4,38</b>	3,52	3,39	<b>3,53</b>
Infrastrutture	Approvvigionamenti	-	-	-	3,77	3,91	<b>4,01</b>	3,53	3,52	<b>3,55</b>
	Servizi generali e logistici	2,85	4,09	ND						
	Sistemi informativi	2,75	3,85	ND	3,78	3,97	<b>4,12</b>	3,86	3,87	<b>3,86</b>
Didattica*	Orientamento in entrata	2,71	3,72	ND	3,93	4,08	<b>4,46</b>	-	-	-
	Gestione alloggi e mense	2,83	4,00	ND				-	-	-
	Gestione delle borse di studio							-	-	-
	Didattica in itinere (segreterie studenti)	2,79	3,81	ND				-	-	-
	Orientamento in uscita	2,79	3,59	ND				-	-	-
	Internazionalizzazione studenti	2,74	3,96	ND				-	-	-
Ricerca	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca e alle attività di trasferimento tecnologico	-	-	-	3,99	4,16	<b>4,22</b>	-	-	-
Biblioteche	Biblioteche	3,12	4,37	ND	4,67	4,64	<b>4,84</b>	-	-	-

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

\*I risultati dell'indagine di customer sui docenti, riferiti all'area “Didattica” sono determinati da un range di domande non esattamente sovrapponibile all'indagine effettuata sugli studenti

*Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati Good Practice , triennio d'indagine 2014 -2016*

## Allegato 3 : I risultati degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, anno 2016

Per la pianificazione degli obiettivi e per la misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti, a cura del Direttore Generale, è stata utilizzata la metodologia BSC. In particolare, il sistema di valutazione delle performance dei Dirigenti 2016 prevede una valutazione delle prestazioni in cui:

- il 20% del risultato dirigenziale dipende dal risultato conseguito dal Direttore Generale, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione della squadra dirigenziale;
- il 60% è connesso agli obiettivi individuali del Dirigente;
- il 20% del risultato dipende dai comportamenti organizzativi del Dirigente stesso.

Di seguito i risultati conseguiti dai Dirigenti in ciascuna delle Aree organizzative dell'Amministrazione Centrale in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Nella fase di misurazione delle schede dei Dirigenti è emerso, nuovamente anche per il 2016, anche se in misura minore rispetto agli anni passati, che alcuni risultati fossero superiori al livello di eccellenza. Questo deriva, in buona parte da una non corretta definizione dei livelli di performance e dalla individuazione di obiettivi non sfidanti e autoreferenziali.

E' importante sottolineare che molti obiettivi assegnati erano trasversali tra le Aree e alcuni erano invece comuni, in particolare: l'obiettivo relativo alla revisione dei processi e alla predisposizione di un progetto di riorganizzazione dell'area con l'obiettivo della semplificazione dei processi e di una eventuale riduzione dei servizi, sulla base del progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale approvato con Decreto del DG n.562 del 18/02/2016; l'obiettivo riguardante l'adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio e quello sull'attuazione dei principali processi di dematerializzazione, sulla base del documento di analisi realizzato nel 2015 dai Dirigenti.

Di seguito alcune brevi presentazioni e, a seguire, letabelle con i risultati delle sezioni 2 delle schede di ciascun dirigente:

### 1. Area Didattica e Servizi agli Studenti

Gli obiettivi assegnati al Dirigente dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti dell'Ateneo erano orientati al supporto gestionale alle strutture (sia nel processo di accreditamento e valutazione dell'offerta formativa che nel processo di progettazione ed erogazione dell'offerta formativa dei master e dei corsi di perfezionamento) e alla revisione della struttura delle tasse per attenuare gli effetti distorsivi della nuova normativa ISEE. Vi era, inoltre, un obiettivo trasversale con l'Area Approvvigionamenti, Patrimonio e logistica per la gestione unificata degli spazi per la didattica.

Si veda in particolare la Tabella 1.

### 2. Area Edilizia e sicurezza

Gli obiettivi principali in cui è stata impegnata l'Area nel corso del 2016 sono stati mirati all'attuazione degli interventi di manutenzione straordinaria, così come previsto dal Piano, alla predisposizione di un GANTT per monitorare lo stato di avanzamento di tutti i lavori e alla predisposizione di un nuovo documento di valutazione dei rischi. Inoltre sono stati avviati due progetti importanti, sotto la supervisione del Prorettore all'Edilizia, legati alla sperimentazione di un sistema in cloud per la mappatura e georeferenziazione del

costruito di Ateneo e un Progetto *Padova Ateneo Sostenibile* che ha visto la proposta di molte iniziative volte alla sostenibilità energetica e ambientale e legato alla sostenibilità degli edifici mediante certificazione LEED. Entrambi questi obiettivi, conseguiti solo in parte, non hanno manifestato i risultati attesi.

Si veda in particolare la Tabella 2.

### **3. Area Finanza, Programmazione e Controllo**

Nel corso del 2016 l'Area è stata impegnata nelle attività legate alla gestione del primo anno in contabilità economico-patrimoniale, all'avvio di procedure di semplificazione e miglioramento delle attività contabili, anche con riferimento alle strutture decentrate, allo sviluppo di prime analisi e reporting sul monitoraggio dei costi, all'avvio del nuovo sistema di budgeting.

Si veda in particolare la Tabella 3.

### **4. Area Amministrazione e Sviluppo Risorse Umane**

Gli obiettivi assegnati all'Area riguardavano l'attuazione delle linee strategiche in materia di organizzazione, in particolare con riferimento a progetti finalizzati alla rotazione a lungo termine per il personale EP/RE, alla rotazione a breve termine, alla predisposizione di un programma triennale di formazione finalizzato all'accrescimento delle competenze e alla rotazione del personale, alla predisposizione di un piano triennale del fabbisogno del PTA con la definizione di criteri per la gestione dei punti organico. L'obiettivo trasversale con CSIA per l'allineamento tra le due banche dati del personale, ha visto impegnata l'Area solo per la parte di supporto, anche se l'obiettivo del perfetto allineamento e della relativa migrazione non è poi stato raggiunto.

Si veda in particolare la Tabella 4.

### **5. Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico**

L'Area nel corso del 2016 è stata impegnata nel raggiungimento di obiettivi legati al miglioramento del supporto alle strutture per la VQR, all'avvio della progettazione e della gestione dei progetti e al fine di potenziare attività di fundraising, all'implementazione di un modello di budget unico della ricerca per i dipartimenti da utilizzare in maniera flessibile (BIRD). L'obiettivo legato al supporto delle azioni di scouting dei talenti interni non è stato raggiunto. L'Area ha emanato il bando Talent 2016 per partecipare alla Call ERC Starting Grant, ha ricevuto 78 candidature, molte delle quali non avrebbero avuto alcuna possibilità di essere finanziate, sulla base dei criteri di valutazione dei c.v. usati dallo stesso ERC, a causa di carenza di esperienza internazionale, requisito essenziale per poter sperare di avere un giudizio positivo dai valutatori ERC. In ogni caso, seppure l'obiettivo non sia stato raggiunto nei termini stabiliti, è stata data la possibilità ai ricercatori brillanti, ma ancora inadatti a concorrere per un Grant ERC, di essere indirizzati verso fonti di finanziamento più idonee al loro profilo (Fondazioni, Marie Curie, altri programmi europei o altri bandi di Horizon 2020). Pertanto il bando Talent è stato utile per far conoscere meglio i bandi ERC e i criteri di valutazione e per orientare i ricercatori verso la costruzione di un c.v. compatibile con il profilo richiesto da ERC.

Si veda in particolare la Tabella 5.

## 6. Area Affari Generali e Comunicazione

Gli obiettivi dell'Area si sono concentrati principalmente sull'attuazione di un Piano di comunicazione interna ed esterna, sul riordino delle Carte dei servizi e sulla riorganizzazione dell'apposita sezione Web di Amministrazione trasparente. Nell'ottica di facilitare gli utenti esterni e consentire una gestione più semplice è stato attivato un sistema di biglietteria elettronica per le visite guidate a Palazzo Bo. E' stato inoltre avviato il sistema di conservazione legale con conseguente adozione del Manuale di gestione documentale. L'obiettivo legato al progetto di revisione del processo di organizzazione di convegni ed eventi, compresi quelli programmati dalle strutture con autonomia di gestione, mediante l'istituzione di un ufficio unificato per la gestione unitaria dei rapporti con i fornitori e di tutte le attività legate all'organizzazione di un evento nel suo complesso, è stato realizzato solo in parte.

Si veda in particolare la Tabella 6.

## 7. Area Approvvigionamenti, Patrimonio e Logistica

L'Area, istituita a partire da marzo 2016, ha avuto due importanti obiettivi trasversali con CSIA e Area Didattica. Nel primo caso per lo sviluppo di Me-Unipd e l'integrazione con il sistema U-GOV di Cineca, l'obiettivo non è stato raggiunto perché lo stato di avanzamento è stato pesantemente influenzato dall'incertezza normativa e dall'assenza di linee guida ANAC in merito alla definizione dei requisiti delle stazioni appaltanti. Si è quindi preferito attendere la stabilizzazione della cornice normativa, per poi procedere a una valutazione realistica dei costi e dei benefici che l'evoluzione della piattaforma avrebbe comportato per UniPD.

Nel secondo caso, per quanto concerne la predisposizione della mappatura logistica integrata delle aree di Ateneo, mediante un sistema informativo ad hoc per la gestione degli spazi, è stata realizzata solo la prima fase, quella relativa alla predisposizione del sistema, che era a cura dell'Area Didattica.

L'obiettivo legato all'avvio del processo di razionalizzazione delle procedure di acquisto mediante predisposizione di accordi quadro per tipologia di bene/servizio è stato pienamente raggiunto, anche se la stipula dell'accordo quadro è slittata per i tempi del CdA a inizio 2017.

Si veda in particolare la Tabella 7.

## 8. Centro di Ateneo per le Biblioteche

Il Centro di Ateneo per le Biblioteche, anche nel 2016, ha perseguito specifici obiettivi di innovazione dei processi e delle attività, procedendo alla loro riorganizzazione e semplificazione nella ricerca di crescenti livelli di efficacia nell'erogazione dei servizi e di efficienza nell'impiego delle risorse assegnate.

Gli obiettivi legati al miglioramento dei servizi di accesso alle Biblioteche, sia fisica che digitale, sono stati ampiamente raggiunti, così come lo sviluppo della piattaforma Phaidra che ha avuto un incredibile incremento percentuale del numero di oggetti digitali caricati.

Gli ulteriori obiettivi sono stati indirizzati al supporto ai docenti e ricercatori per le attività di pubblicazione Open Access e nel reperimento di produzioni e documenti ai fini della presentazione dei propri risultati per la VQR.

Si veda in particolare la Tabella 8.

## 9. Centro Servizi Informatici di Ateneo

L'obiettivo principale del Centro (e con il peso maggiore pari al 60%) è stato la predisposizione e l'attivazione di un progetto di ristrutturazione dei servizi informatici di Ateneo e di ingegnerizzazione dei processi gestionali con lo scopo di attivare la nuova Area Servizi informatici nella quale far confluire tutti i processi di competenza definiti dal progetto. L'obiettivo è stato raggiunto e dal 1 gennaio 2017 è stata istituita l'Area servizi informatici e telematici. Parallelamente a questo obiettivo di sviluppo, il centro è stato impegnato anche nel mantenimento dell'erogazione delle attività ordinarie del CSIA.

I due obiettivi trasversali con altre aree e legati all'integrazione dei sistemi, da un lato CSA e GiADA per l'allineamento delle due banche dati del personale e dall'altro tra Me-Unipd e U-gov di Cineca per la gestione integrata dei sistemi di approvvigionamento, non hanno invece avuto esito positivo, nonostante molte attività siano state avviate e alcune difficoltà non siano direttamente imputabili al centro.

Si veda in particolare la Tabella 9.

Tabella 1 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2016 dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti

Area Didattica e Servizi agli Studenti						
Dott. Andrea Grappeggia						
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2016
			Soglia	Target	Eccellenza	
Supporto gestionale nel processo di accreditamento e valutazione dell'offerta formativa (AVA) coordinando le strutture al fine del miglioramento del risultato dell'Ateneo	Presentazione al DG di una relazione inerente le azioni intraprese. Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	4
Supporto alla revisione della struttura delle tasse e dei contributi studenteschi al fine di attenuare gli effetti distorsivi della nuova normativa ISEE e maggior valorizzazione del merito degli studenti a prescindere dal reddito	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	5
<i>(trasversale con Area Approvvigionamenti, Patrimonio e Logistica):</i> Supporto al processo di gestione unificata degli spazi per la didattica (aule) al fine di attivare un sistema di gestione unico delle prenotazioni	Data di acquisizione del software	-	30/11/16	31/10/16	30/09/16	19/07/16
Revisione dei processi e predisposizione di un progetto di riorganizzazione dell'area con l'obiettivo della semplificazione dei processi e di una eventuale riduzione dei servizi, sulla base del progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale approvato con Decreto del DG rep. 562 del 18/02/2016	Presentazione al Direttore Generale del progetto secondo la tempistica definita	-	30/09/16	15/09/16	31/08/16	07/09/16
Anticipo dell'emanazione dei bandi dedicati agli studenti internazionali (corsi di laurea in lingua inglese) e ai corsi a programmazione locale	Indicatore temporale: Data di pubblicazione del bando con protocollo Titulus	-	30/06/16	31/05/16	30/04/16	22/04/16
Supporto gestionale al processo di progettazione e erogazione dell'offerta formativa master e corsi di perfezionamento e aggiornamento A.A. 16/17 e 17/18 coordinando le strutture di Ateneo	Presentazione al DG di una relazione che evidenzia le iniziative intraprese per il miglioramento del processo – Data di consegna	-	30/09/16	31/07/16	30/06/16	30/06/16
Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano (Integrato) della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione	Riferimento a misure e relativi indicatori di risultato specificati nel PTCP, valutazione qualitativa in scala da 1 a 5	+	2	3	5	5
Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti	Numero di fasi completate Fase 1: revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al DG Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase 3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3	3

Tabella 2 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2016 dell'Area Edilizia e sicurezza

<b>Area Edilizia e Sicurezza</b>						
<b>Ing. Ettore Ravazzolo</b>						
			<b>Livelli di performance</b>			
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>	<b>Risultato 2016</b>
<b>Attuazione del Piano annuale degli interventi di manutenzione straordinaria approvato dal Consiglio di Amministrazione, completando i lavori previsti nell'esercizio 2016</b>	Percentuale di costi sostenuti per i progetti realizzati rispetto ai costi complessivi preventivati per il 2016	+	70%	80%	90%	66,5%
<b>Predisposizione del progetto di digitalizzazione del costruito per la gestione coordinata degli asset di Ateneo, sulla base delle indicazioni del Prorettore all'Edilizia</b>	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	2,5
<b>Supporto alle azioni specifiche avviate dal Prorettore nel campo della sostenibilità (aggiornamento di analisi di efficienza energetica, valutazione di aggiornamenti impiantistici, ecc)</b>	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	1,5
<b>Predisposizione ed implementazione di un nuovo modello di documento di valutazione dei rischi (DVR) finalizzato ad una più accurata definizione dei rischi e alla sistematica integrazione della fase valutativa con l'indicazione dei piani di miglioramento</b>	Adozione del DVR da parte del comitato di coordinamento per la sicurezza entro le date stabilite	-	Dicembre 2016	Novembre 2016	Ottobre 2016	Febbraio 2016
<b>Predisposizione del gantt per la gestione di tutti i lavori - allegato del Piano lavori 2016, al fine di monitorare lo stato di avanzamento degli stessi</b>	Tempistica della predisposizione dei gantt	-	31/07/16	15/07/16	30/06/16	30/06/2016
<b>Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano Integrato della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione</b>	Riferimento a misure e relativi indicatori di risultato specificati nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, valutazione qualitativa in scala da 1 a 5	+	2	3	5	0

Tabella 3 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2016 dell'Area Finanza, Programmazione e Controllo

Area Finanza, Programmazione e Controllo							
Dott.Andrea Berti							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2016	Variazioni rispetto a Piano della performance 2016-2018
			Soglia	Target	Eccellenza		
Analisi dell'esperienza del primo anno di gestione in contabilità economico patrimoniale al fine di avviare le procedure di semplificazione e miglioramento delle attività, anche con particolare riferimento alle strutture dipartimentali, e implementazione di procedure informatizzate per la gestione del budget a supporto delle strutture con autonomia di gestione	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	
Avvio del nuovo sistema di budgeting in coerenza con i contenuti delle linee strategiche	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5 sulla base del giudizio sulla qualità del sistema di budgeting espresso dagli utenti/attori del sistema stesso	+	2	3	5	4,5	Si è modificato l'indicatore in quanto le date riportate come livelli di performance hanno perso di significato, a causa dell'intervento di un soggetto terzo nel processo. L'indicatore diventa quindi un giudizio qualitativo
Avvio dell'analisi ai fini della definizione e del monitoraggio dei costi delle strutture	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	
Revisione dei processi e predisposizione di un progetto di riorganizzazione dell'area con l'obiettivo della semplificazione dei processi e di una eventuale riduzione dei servizi, sulla base del progetto di riorganizzazione dell'AC approvato con Decreto del DG rep. 562 del 18/02/2016	Presentazione al Direttore Generale del progetto secondo la tempistica definita	-	30/09/16	15/09/16	31/08/16	15/09/16	
Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti	Numero di fasi completate Fase: 1 revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al DG Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase 3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3		Obiettivo eliminato in fase di monitoraggio in quanto risultano solo tre processi a priorità bassa ancora da dematerializzare, tutti gestibili via email senza investire in procedure informatiche specifiche

Tabella 4 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2016 dell'Area Amministrazione e Sviluppo Risorse umane

Area Amministrazione e Sviluppo Risorse umane							
Dott.ssa Maria Rosaria Falconetti							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2016	Variazioni rispetto a Piano della performance 2016-2018
			Soglia	Target	Eccellenza		
Predisposizione di un progetto e messa a regime per l'attuazione della rotazione a breve termine del personale in aderenza alle linee strategiche in materia di organizzazione	Data di consegna del progetto	-	30/06/16	15/06/16	31/05/16	30/05/16	
Predisposizione di un progetto finalizzato all'attuazione della rotazione a lungo termine, in aderenza alle linee strategiche in materia di organizzazione, almeno con riferimento al personale EP/RE	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	L'obiettivo è stato rivisto in quanto il bilancio delle competenze è un'opportunità per il personale e non fornisce un riscontro all'Amministrazione per raggiungere l'obiettivo della rotazione a lungo termine
Predisposizione di un programma triennale di formazione finalizzato all'accrescimento delle competenze nonché all'implementazione efficace della rotazione del personale tecnico-amministrativo e dirigente in linea con gli obiettivi annuali e le linee strategiche dell'Ateneo	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	
Predisposizione del piano triennale (2016-2018) del fabbisogno di Ateneo di personale tecnico-amministrativo e definizione dei criteri da utilizzare per la gestione delle risorse (punti organico) del piano stesso	Presentazione al DG del piano con la tempistica definita	-	31/05/16	15/05/16	30/04/16	27/04/16	
<i>(Obiettivo trasversale con CSIA - Area Servizi Informatici)</i> Supporto all'allineamento automatico della banca dati GIADA alla banca dati CSA e trasferimento dei dati storici nel nuovo sistema gestionale delle carriere docenti e PTA	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	3	
Revisione dei processi e predisposizione di un progetto di riorganizzazione dell'area con l'obiettivo della semplificazione dei processi e di una eventuale riduzione dei servizi, sulla base del progetto di riorganizzazione dell'AC approvato con Decreto del DG rep. 562 del 18/02/2016	Presentazione al DG del progetto con la tempistica definita	-	30/09/16	15/09/16	31/08/16	07/09/16	
Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano (Integrato) della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione e con la Trasparenza, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione	Riferimento a misure e relativi indicatori di risultato specificati nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, valutazione qualitativa in scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	
Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti	Numero di fasi completate: Fase 1: revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al DG Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3	3	

Tabella 5 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2016 dell'Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico

Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico							
Dott. Andrea Berti							
			Livelli di performance				
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Soglia	Target	Eccellenza	Risultato 2016	Variazioni rispetto a Piano della performance 2016-2018
Realizzare una maggiore integrazione operativa delle competenze presenti nell'Area con le strutture con autonomia di gestione, anche al fine di potenziare le attività di fundraising.	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	4,5	
Supportare l'analisi e la struttura di un budget unico di finanziamento della ricerca da assegnare ai dipartimenti e da utilizzare in modo flessibile	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	
Migliorare il supporto tecnico amministrativo alle strutture necessario all'avvio della progettazione e della gestione dei progetti di ricerca finanziati dall'esterno	Indicatore di Customer Satisfaction di GP anno 2016 (progetto GP 2017). Incremento del 10% rispetto alla CS GP 2014, solo AC	+	3,6	4	4,4	4,44	
Garantire il supporto tecnico alla nuova VQR 2011-2014, mediante il coordinamento degli uffici interessati e un miglioramento delle procedure	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	
Supportare azioni di scouting dei talenti interni, attraverso un percorso di selezione di curricula eccellenti, offrendo un supporto qualificato e personalizzato per la presentazione di proposte progettuali per i bandi europei	Quantitativo (incremento percentuale rispetto al bando precedente dei progetti ERC Starting Grants 2017 presentati dai ricercatori dell'Ateneo (scadenza: novembre 2016). Nel 2015 sono stati presentati 19 progetti Starting Grants	+	+10%	+15%	+20%	0	
Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti	Numero di fasi completate: Fase: 1 revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al DG Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3		Obiettivo eliminato in quanto risultano solo due processi (deposito domanda di brevetto e autorizzazione di spin-off ) a priorità bassa ancora da dematerializzare, tutti gestibili via email senza investire in procedure informatiche specifiche

Tabella 6 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2016 dell'Area Affari Generali e Comunicazione

<b>Area Affari Generali e Comunicazione</b>						
<b>Dott.ssa Gioia Grigolin</b>						
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Livelli di performance</b>			<b>Risultato 2016</b>
			<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>	
<b>Attuazione dell'analisi del rischio con un sistema di audit, mediante la predisposizione di protocolli di analisi per i processi con un basso livello di rischio corruzione in base alla rilevazione di self-assessment, ai fini della predisposizione del PTPC 2017-2019 (Didattica, Edilizia, Personale, Finanza)</b>	Data di completamento	-	dic-16	nov-16	ott-16	Ottobre 2016
<b>Attuazione di un piano di comunicazione interna ed esterna per l'incremento della trasparenza dell'azione amministrativa nei confronti di clienti esterni e interni (inclusa l'accessibilità e il riordino delle Carte dei Servizi), e conseguente riorganizzazione dell'apposita sezione web di Ateneo "Amministrazione trasparente"</b>	Numero fasi realizzate: 1) analisi della situazione esistente con riferimento ad Amministrazione trasparente e analisi della situazione esistente nel WEB; 2) predisposizione del progetto; 3)aggiornamento del sito	+	1	2	3	3
<b>Revisione dei processi e predisposizione di un progetto di riorganizzazione dell'area con l'obiettivo della semplificazione dei processi e di una eventuale riduzione dei servizi, sulla base del progetto di riorganizzazione dell'AC approvato con Decreto del DG rep. 562 del 18/02/2016</b>	Presentazione al DG del progetto con la tempistica definita	-	30/09/16	15/09/16	31/08/16	15/09/16
<b>Attivazione del biglietto elettronico per il nuovo servizio di visite guidate a Palazzo Bò</b>	Data di attivazione effettiva del titolo di accesso elettronico	-	lug-16	giu-16	mag-16	Maggio 2016
<b>Avvio del sistema di conservazione legale dell'Ateneo e adozione del manuale di gestione documentale</b>	Data di adozione del manuale	-	31/12/16	30/11/16	31/10/16	27/10/16
<b>Progetto di revisione del processo di organizzazione di convegni ed eventi, compresi quelli programmati dalle strutture con autonomia di gestione, che si avvarranno degli spazi dell'Ateneo (con esclusione dell'Orto Botanico), mediante l'istituzione di un ufficio unificato per la gestione dei rapporti con i fornitori (alberghi, ristoranti, catering, dispositivi logistici, etc...) e l'eventuale gestione delle iscrizioni (studio di fattibilità dei rapporti interni con le strutture proponenti), ai fini dell'avvio effettivo a Gennaio 2017</b>	Data di consegna del progetto completo	-	30/11/16	15/11/16	31/10/16	15/11/16

Tabella 7 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2016 dell'Area Approvvigionamenti, Patrimonio e Logistica

Area Approvvigionamenti, Patrimonio e Logistica							
Dott. Maurizio Vedaldi							
Obiettivo	Indicatore	Direzio ne	Livelli di performance			Risultato 2016	Variazioni rispetto a Piano della performance 2016-2018
			Soglia	Target	Eccellen za		
<b>(Obiettivo parzialmente trasversale con Area Didattica):</b> Predisposizione della mappatura logistica integrata (sistema informativo ad hoc) delle aree di Ateneo con particolare riferimento agli spazi riservati alla didattica e alla mobilità degli studenti, in base alle indicazioni del Prorettore, al fine della messa a regime di un sistema informativo per la gestione degli spazi entro il 01/10/2016	Numero di fasi completate Fase 1: Predisposizione del sistema Fase 2: Fase di test Fase 3: Messa a regime	+	1	2	3	0	
<b>Avvio del processo di razionalizzazione delle procedure di acquisto mediante predisposizione di accordi quadro per tipologia di bene/servizio. Coordinamento e supporto alle strutture nel processo di acquisizione dei beni e servizi.</b>	Fasi di realizzazione: 1) Analisi dei fabbisogni dei dipartimenti e delle priorità 2) Definizione del processo 3) Avvio della prima gara sperimentale 4) Stipula del primo accordo quadro Numero di fasi realizzate per la stipula di almeno un accordo quadro	+	2	3	4	4	Si è modificato l'indicatore che diventa quindi "Numero di fasi realizzate per la stipula di almeno un accordo quadro" anziché "Numero di accordi quadro stipulati"
<b>(Obiettivo trasversale con CSIA - Area Servizi Informatici):</b> Sviluppo del sistema Me-Unipd e integrazione con il sistema U-GOV di CINECA	Numero di fasi completate Fase 1: Analisi dell'integrazione tra sistemi Fase 2: Fase di test Fase 3: Messa a regime	+	1	2	3	1	
<b>Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano (Integrato) della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione</b>	Riferimento a misure e relativi indicatori di risultato specificati nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, valutazione qualitativa in scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	
<b>Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti</b>	Numero di fasi completate Fase 1: revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al DG Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase 3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3	0	
<b>Revisione dei processi e predisposizione di un progetto di riorganizzazione dell'area con l'obiettivo della semplificazione dei processi e di una eventuale riduzione dei servizi, sulla base del progetto di riorganizzazione dell'AC approvato con Decreto del DG rep. 562 del 18/02/2016</b>	Presentazione al Direttore Generale del progetto secondo la tempistica definita	-	30/09/16	15/09/16	31/08/16	15/09/16	

Tabella 8 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2016 del Centro di Ateneo per le Biblioteche

<b>Centro di Ateneo per le Biblioteche - CAB</b>						
<b>Dott. Maurizio Vedaldi</b>						
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Livelli di performance</b>			<b>Risultato 2016</b>
			<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>	
<b>Supportare, nell'ambito della VQR 2011-2014, i docenti, i referenti dei gruppi di lavoro e l'Osservatorio della Ricerca nelle operazioni di reperimenti/produzione di documenti garantendo la consulenza professionale sulle problematiche relative al diritto d'autore.</b>	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	4
<b>Garantire l'ampio accesso ai servizi delle Biblioteca fisica</b>	indice di soddisfazione CS studenti - rilevazione CAB - percentuale di incremento rispetto alla rilevazione 2015 (punto o frazione di punto sul punteggio di soddisfazione media)	+	+ 0,2 punti	+ 0,3 puntl	+ 0,5 punti	0,87 punti perc.
<b>Garantire l'ampio accesso ai servizi delle Biblioteca digitale</b>	n. articoli scaricati dal sistema nel 2016 (inteso come indice di accessibilità )	+	1,2 mln	1,3 mln	1,4 mln	1,7 mln
<b>Sviluppare la piattaforma Phaidra (e i progetti di digitalizzazione avviati)</b>	% di incremento degli oggetti digitali caricati rispetto al 2015	+	+ 20%	+ 30%	+ 40%	+707%
<b>Attuare il servizio per supportare le attività di pubblicazione Open Access di ricercatori e docenti. Fasi: 1) presentazione del progetto al CTS; 2) sperimentazione su un campione; 3) attivazione del servizio</b>	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	3,5
<b>Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano (Integrato) della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione</b>	Riferimento a misure e relativi indicatori di risultato specificati nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione , valutazione qualitativa in scala da 1 a 5	+	2	3	5	5
<b>Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti</b>	Numero di fasi completate Fase 1: revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al DG Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase 3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3	0

Tabella 9 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2016 del Centro Servizi Informatici di Ateneo

<b>Centro Servizi Informatici di Ateneo</b>						
<b>Dott. Giovanni Marconi</b>						
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Livelli di performance</b>			<b>Risultato 2016</b>
			<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>	
<p><b>Predisposizione e attivazione in essere, in accordo con la Direzione Generale e in attuazione degli indirizzi degli organi di governo, di un progetto di ristrutturazione dei Servizi informatici di Ateneo e Ingegnerizzazione dei processi gestionali al fine di attivare la nuova Area Servizi informatici nella quale confluiranno tutti i processi di competenza definiti dal progetto.</b></p> <p><b>Assicurare una piena integrazione dei servizi informatici di Ateneo, favorendo un coordinamento delle iniziative tra tutte le strutture dell'Ateneo: Amministrazione, Dipartimenti, Centri, Scuole.</b></p> <p><b>Sviluppare processi e sistemi di innovazione digitale al fine del miglioramento dei flussi informativi per fornire servizi di qualità agli studenti e supportare adeguatamente le attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione.</b></p>	<p>Giudizio qualitativo complessivo (scala da 1 a 5), sulla base di:                      - analisi dei cambiamenti recepiti nell'organigramma di Ateneo;                      -Verifica delle azioni di supporto e coordinamento                      -Verifica delle innovazioni di processo per i servizi informatici</p>	+	2	3	5	5
<p><b>Erogare i servizi e compiere le attività rimesse alla competenza del Direttore del Centro Servizi Informatici di Ateneo (CSIA) sulla base di quanto previsto dallo statuto ed in funzione degli obiettivi indicati dal consiglio direttivo.</b></p>	<p>Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5</p>	+	2	3	5	4
<p><b>(Obiettivo trasversale con - Area Approvvigionamenti, patrimonio e logistica): Sviluppo del sistema Me-Unipd e integrazione con il sistema U-GOV di CINECA</b></p>	<p>Giudizio quantitativo ;                      Numero di fasi completate                      Fase 1: Analisi dell'integrazione tra sistemi                      Fase 2: Fase di test                      Fase 3: Messa a regime</p>	+	1	2	3	0
<p><b>(Obiettivo trasversale con Area Amministrazione e sviluppo del personale) allineamento automatico della banca dati GIADA alla banca dati CSA e analisi finalizzata alla gestione o al trasferimento dei dati storici nel nuovo sistema gestionale delle carriere docenti e PTA</b></p>	<p>Giudizio quantitativo: rilascio relazione analisi                      30 ottobre - eccellente                      30 novembre - target                      20 dicembre - soglia</p>	+	20/12/16	30/11/16	30/10/16	31/12/16