

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Linee strategiche

2016 - 2018

UNIVERSA  
UNIVERSIS  
PATAVINA  
LIBERTAS

## SOMMARIO

INTRODUZIONE DEL RETTORE	3
GLI ATTORI E I DESTINATARI	4
IL POSIZIONAMENTO	5
UNIVERSA UNIVERSIS PATAVINA LIBERTAS: MISSION E VISION	7
I VALORI	8
GLI AMBITI E GLI OBIETTIVI STRATEGICI	9
1. DIDATTICA	11
1.1 MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA	11
1.2 MIGLIORAMENTO DELL'ATTRATTIVITÀ DEI CORSI DI STUDIO E DEI CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA	12
1.3 POTENZIAMENTO DEI SERVIZI A SUPPORTO DEGLI STUDENTI PER MIGLIORARE LE CONDIZIONI DI STUDIO E DI VITA	13
1.4 MODERNIZZAZIONE E INNOVAZIONE NELL'ATTIVITÀ DIDATTICA	13
1.5 ESITO LAVORATIVO DEI LAUREATI DELL'UNIVERSITÀ	14
2. RICERCA	15
2.1 PERSEGUIMENTO DELL'ECCELLENZA E DELLA MULTIDISCIPLINARIETÀ NELLA RICERCA	15
2.2 INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DI FONDI COMPETITIVI PER LA RICERCA	16
2.3 INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DI RICERCATORI ECCELLENTI	17
3. INTERNAZIONALIZZAZIONE	18
3.1 RENDERE I CORSI DI STUDIO E DOTTORATO "AMBIENTI" APERTI E INTERNAZIONALI DI APPRENDIMENTO	18
3.2 INCREMENTARE LA REPUTAZIONE DELL'ATENEO COME CENTRO DI RICERCA DI ECCELLENZA A LIVELLO INTERNAZIONALE	19
4. TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E LAVORO	20
4.1 DIFFONDERE LA CULTURA DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	20
4.2 AMPLIARE LE INIZIATIVE E I RAPPORTI CON IL MONDO DEL LAVORO	21
5. IMPEGNO PUBBLICO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE DELL'ATENEO	22
5.1 VALORIZZAZIONE DELLA MISSIONE CULTURALE E SCIENTIFICA DELL'ATENEO SUL TERRITORIO	22
5.2 RENDERE I MUSEI LUOGHI CONDIVISI DEL SAPERE	23
5.3 CATALOGAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	24
6. SALUTE E BENESSERE	26
6.1 MIGLIORARE IL BENESSERE DEI DIPENDENTI E DEGLI STUDENTI	26
6.2 PROMUOVERE UNA CULTURA INCLUSIVA	27
6.3 VALORIZZAZIONE DELLA MEDICINA UNIVERSITARIA E DELL'ASSISTENZA VETERINARIA PER IL BENESSERE DEL TERRITORIO	27
7. VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE	29
7.1 RECLUTAMENTO E PROGRESSIONE DI CARRIERA SECONDO IL MERITO	29
7.2 PROMOZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE	29
7.3 MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO	30
7.4 MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI OFFERTI AGLI UTENTI ESTERNI E INTERNI	31
8. SOSTENIBILITÀ ED EDILIZIA	33
8.1 EQUILIBRIO ECONOMICO E FINANZIARIO	33
8.2 EDILIZIA SOSTENIBILE E SICURA	33
8.3 GESTIONE DEL PATRIMONIO EDILE	34
ALLEGATO 1 - VALORE OBIETTIVO E VALORE STRATEGICO DI RIFERIMENTO DEGLI INDICATORI	36

## INTRODUZIONE DEL RETTORE

L'elaborazione della strategia di un Ateneo richiede realismo e una proiezione concreta verso sfide emergenti, nella consapevolezza che l'Università, luogo dei saperi e del sapere, orienta e costruisce il futuro.

La responsabilità che deriva da una storia plurisecolare di impegno e successo impone uno sforzo coerente nella redazione di un Piano ambizioso e attuabile, in grado di aprire orizzonti di innovazione nei diversi ambiti della didattica, della ricerca di frontiera e dei rapporti con il territorio.

La strategia dell'Università di Padova per il triennio 2016-2018 prevede una pianificazione che, in linea con le esigenze di un contesto caratterizzato da una sempre più rapida evoluzione, si propone di:

- Affrontare la crescente competizione nella ricerca;
- Innovare e modernizzare la didattica;
- Migliorare il posizionamento internazionale;
- Consolidare i rapporti e le partnership con enti pubblici, privati e aziende;
- Preservare l'equilibrio economico-finanziario.

Per affrontare tali sfide, l'Ateneo intende puntare sulla valorizzazione delle persone, ponendo particolare attenzione allo sviluppo dei talenti e al merito con riferimento all'intera comunità dei soggetti coinvolti: studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo e collaboratori. Ciò richiede un cambio di paradigma: porre le persone al centro di tutti i processi, i servizi e le attività istituzionali dell'Ateneo.

Con un coinvolgimento ampio, inclusivo e con l'orgoglio e la consapevolezza di essere parte di una storia plurisecolare l'Università di Padova potrà continuare ad essere una istituzione al servizio e alla guida dello sviluppo culturale, sociale ed economico del proprio paese e della comunità internazionale.

Il Rettore  
Rosario Rizzuto

## GLI ATTORI E I DESTINATARI

La realizzazione del Piano Strategico si fonda sulla volontà condivisa di raggiungimento degli obiettivi. È l'intera comunità accademica che deve sentirsi pronta ad operare per raggiungere gli obiettivi prefissati. Infatti, senza un impegno quotidiano e diffuso la definizione degli obiettivi strategici rischia di diventare un esercizio vuoto, ripetitivo e formale. **La strategia, quindi, deve essere inclusiva e puntare sul senso profondo di appartenenza e sulla valorizzazione delle persone.**

In tale prospettiva, l'elaborazione degli obiettivi è stato il risultato di un **dibattito interno ampio e condiviso culminato negli Stati Generali del settembre 2016**<sup>1</sup>, durante i quali sono state presentate le principali linee strategiche e i relativi obiettivi, successivamente formalizzati con delibera del CdA, previa comunicazione al Senato Accademico, nel dicembre 2016.

L'Università ha due interlocutori privilegiati: la società e gli studenti. Compito principale è produrre quella conoscenza, frutto dell'interazione tra didattica e ricerca, in grado di generare effetti rilevanti nella formazione della futura classe dirigente. L'Università è il luogo di formazione per eccellenza in cui rigore metodologico, multidisciplinarietà, profondità e ampiezza della conoscenza si fondono per consentire agli studenti di diventare specialisti e cittadini e alla società di crescere.

---

<sup>1</sup> Gli Stati Generali si sono svolti il 26 settembre 2016 presso Villa Revedin Bolasco e hanno coinvolto i principali attori della comunità accademica.

## IL POSIZIONAMENTO

Grazie alla **presenza di ricercatori eccellenti** e allo sviluppo di un **approccio interdisciplinare e multidisciplinare**, frutto di una proficua integrazione di ambiti disciplinari specializzati, eterogenei e diversificati, l'Università di Padova ha conseguito nella ricerca scientifica **una posizione di rilievo in ambito nazionale** (Tabella 1) e **in rapida e costante crescita in ambito internazionale** (Tabella 2).

**Tabella 1** - Percentuale incidenza aree collocate nei primi 3 posti nella classe dimensionale di riferimento (parametro R) VQR 2011-2014

Bari	Bologna	Firenze	Milano	Napoli Federico II	Padova	Roma La Sapienza	Torino
0,00%	71,43%	57,14%	35,71%	14,29%	85,71%	0,00%	71,43%

Fonte - elaborazione Ufficio Controllo di Gestione su rapporto ANVUR sulla valutazione della qualità della ricerca 2011-2014

**Tabella 2** – Posizionamento di Padova nei principali ranking internazionali, posizione mondiale e tra gli atenei italiani - ordine secondo l'indicatore P (core Publications)

Ranking	2016	
	World	ITA
ARWU Shanghai - Academic Ranking of World Universities	151-200	1-2
QS World Universities Ranking *	338	5
Times Higher Education World University Rankings *	301-350	8-10
US News & World Report Best Global Universities *	124	1
CWUR - World University Rankings	157	2
CWTS Leiden Ranking **	110	2
RUR - Round University Ranking	345	5
URAP - University Ranking by Academic Performance	91	2
UI GreenMetric Ranking - University of Indonesia	341	11

Fonte – elaborazione settore ranking e terza missione

Importanti risultati sono stati conseguiti sul fronte dei **finanziamenti della ricerca da bandi competitivi**<sup>2</sup>. Inoltre risulta sempre elevato il posizionamento dell'Ateneo nei confronti dei sistemi premianti erogati dal MIUR nell'ambito del Fondo di Finanziamento Ordinario (Tabella 4)

<sup>2</sup> Nel 2016 sono stati approvati 49 progetti da fonti internazionali per lo più Horizon 2020, per un totale di circa 15 milioni di Euro

**Tabella 4** - FFO 2016: prime dieci assegnazioni fondo premiali 2016 (in migliaia di euro)

Indicatori quota premiale 2016							
Ateneo	VQR	Polliche reclutamento	DIDATTICA internazionalizzazione	Studenti regolari con 20 CFU	Totale assegnazione premiale	quota base	Incidenza quota premiale su quota base
Bologna	57.263	24.236	10.816	7.206	99.522	256.446	38,81%
Roma La Sapienza	63.572	16.379	5.345	7.202	92.499	345.164	26,80%
Padova	45.175	16.197	4.760	5.158	71.290	190.615	37,40%
Napoli Federico II	42.676	15.043	2.018	5.278	65.016	243.670	26,68%
Torino	38.371	16.194	4.722	5.116	64.403	182.008	35,38%
Milano	39.287	8.545	3.182	4.979	55.992	188.587	29,69%
Firenze	32.828	7.312	3.611	3.557	47.309	159.238	29,71%
Milano Politecnico	25.392	8.440	6.536	4.135	44.503	143.392	31,04%
Pisa	25.535	9.653	2.093	2.797	40.078	135.776	29,52%
Genova	21.713	10.389	2.575	2.503	37.179	118.372	31,41%
TOTALE PRIMI 10 ATENEI	391.814	132.389	45.659	47.932	617.792	1.963.268	31,47%
TOTALE NAZIONALE (Atenei statali)	920.725	283.300	99.155	112.690	1.415.870	4.624.331	30,62%

Fonte – Elaborazione Ufficio Controllo di Gestione su dati MIUR – FFO 2016

L'eccellente ricerca interdisciplinare e multidisciplinare sviluppata ha permesso di alimentare **un'offerta didattica articolata**, che ha attirato una comunità consistente e in crescita di studenti (Tabella 3). La qualità della didattica, inoltre, si riflette negli ottimi risultati anche sul fronte dell'occupazione<sup>3</sup>.

**Tabella 3** - Studenti iscritti e docenti di ruolo

Ateneo	a.a. 2012/13	a.a. 2015/16	var % 15/16 vs 12/13	Docenti e ricercatori 31/12/2016	Studenti/docenti
Bari	51.560	46.011	-10,76%	1456	31,60
Bologna	78.177	78.026	-0,19%	2779	28,08
Firenze	50.965	50.426	-1,06%	1670	30,20
Milano Statale	59.919	60.134	0,36%	1982	30,34
Napoli - Federico II	81.552	75.982	-6,83%	2290	33,18
Padova	58.027	58.505	0,82%	2092	27,97
Roma - La Sapienza	109.510	99.727	-8,93%	2307	43,23
Torino	64.824	64.886	0,10%	1173	55,32

Fonte: elaborazioni dell'Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità su dati MIUR e Controllo di Gestione su dati MIUR-Cerca Università

<sup>3</sup> La proporzione di laureati occupati a tre anni dal titolo per le lauree magistrali risulta pari all'84% contro il 79% in Italia.

Il miglioramento dei risultati raggiunti richiede un **rinnovamento dell'offerta didattica**, che deve contemplare lo sviluppo di modalità didattiche innovative e la previsione di competenze e contenuti formativi trasversali, in linea con le rinnovate esigenze manifestate dalla società e dal mondo del lavoro. Un elemento di attenzione, è rappresentato dall'elevata durata media degli studi e dal numero elevato di studenti non regolari (circa il 30% nell'AA 15/16).

L'interazione tra didattica e ricerca hanno permesso di alimentare **efficaci processi di trasferimento della conoscenza**, confermando l'Ateneo come istituzione fondamentale per lo sviluppo economico e culturale locale, regionale e nazionale e ponendolo al centro di un cospicuo **ecosistema di collaborazioni e partnership con imprese, enti ed istituzioni**<sup>4</sup> che costituisce il fondamento per migliorare ulteriormente **il riconoscimento e l'attrattività dell'Ateneo** e potenziando la capacità sia **di richiamare studenti, ricercatori e docenti da un contesto più ampio e diversificato**, sia di instaurare e rafforzare in aree geografiche strategiche **proficue relazioni con le imprese, le istituzioni e gli Atenei più prestigiosi**.

Nel consolidamento del proprio riconoscimento a livello locale, nazionale e soprattutto globale, l'Ateneo può beneficiare dei notevoli vantaggi collegati alla sua **localizzazione nella città di Padova**, da sempre proficuo crocevia di studiosi, letterati, giuristi, medici e scienziati e alla sua **storia plurisecolare**, le cui tracce sono tuttora visibili nel **ricco patrimonio artistico e scientifico-culturale** presente. Ulteriore punto di forza è rappresentato dalla presenza del Policlinico Universitario, espressione del rapporto tra Università e Azienda Ospedaliera, che grazie alla interazione tra didattica, ricerca ed assistenza è un importante riferimento internazionale sia per la qualità della ricerca che per l'attività assistenziale.

Il rapporto con il territorio è inoltre alimentato da un **consistente palinsesto di iniziative di diffusione e comunicazione delle scienze e della cultura**, promosso dall'Ateneo nell'ambito del progetto Universa, che costituisce un elemento rilevante per il richiamo di un pubblico ampio e diversificato.

Significativi interventi dovranno essere posti in atto per affrontare con successo i vincoli legati alla **scarsa attrattività internazionale del contesto italiano** della ricerca e della formazione, ai quali anche l'Ateneo è sottoposto. Specifiche iniziative dovranno infine essere indirizzate alla **gestione degli spazi e al rinnovamento delle infrastrutture** destinate alla didattica, alla ricerca e alle attività amministrative, caratterizzate in alcuni casi da obsolescenza. In tale ambito, è necessario prevedere interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria per gli immobili esistenti e un piano di sviluppo edilizio funzionale al miglioramento delle condizioni di studio, ricerca e lavoro.

L'avvicinarsi **dell'ottocentesimo anniversario dalla fondazione dell'Ateneo acquisisce**, in tale fase di intensa evoluzione, un valore fortemente simbolico che consente di amplificare **il coinvolgimento dell'intera comunità** di studenti, ricercatori, docenti, collaboratori e personale tecnico-amministrativo intorno al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi strategici individuati, per contribuire ad aumentare **il riconoscimento dell'Ateneo come istituzione fondamentale** nella trasformazione e nello sviluppo della società su scala locale, nazionale e internazionale.

## UNIVERSA UNIVERSIS PATAVINA LIBERTAS: MISSION E VISION

L'Università di Padova, forte della sua storia plurisecolare e della sua tradizione di elevata qualità nella formazione e nella ricerca, riconosciute a livello nazionale e internazionale, consapevole della propria identità e reputazione di grande e qualificato Ateneo generalista, all'interno del quale si sviluppano ricerca e didattica in una visione multidisciplinare e interdisciplinare, intende **incrementare la qualità della ricerca e della didattica, assumendo un ruolo guida nel perseguire**

<sup>4</sup> I proventi per ricerche e progetti commissionati in conto terzi ammontano a circa 9 milioni nel 2016

**programmi d'innovazione e di miglioramento continuo nel territorio in cui è collocata ed opera**, assumendosi la responsabilità di fornire valore e conoscenza alla società, nel rispetto e valorizzazione del merito.

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

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

## **I VALORI**

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

## GLI AMBITI E GLI OBIETTIVI STRATEGICI

L'Università di Padova ha articolato la definizione degli obiettivi in otto ambiti strategici:

1. **DIDATTICA**
2. **RICERCA**
3. **INTERNAZIONALIZZAZIONE**
4. **TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, LAVORO**
5. **IMPEGNO PUBBLICO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE DELL'ATENEO**
6. **SALUTE E BENESSERE**
7. **VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE**
8. **SOSTENIBILITÀ ED EDILIZIA**

All'interno di ciascun ambito strategico sono stati individuati gli obiettivi. Essi hanno una eminente valenza organizzativa: fungono da meccanismo di coordinamento ex-ante e permettono la formazione di una cultura dell'accountability, della valutazione e del merito. In tale prospettiva, gli obiettivi sono stati il frutto di un processo di confronto ampio e condiviso che ha coinvolto tutte le componenti della comunità accademica ed è culminato con gli Stati Generali del 2016. La costruzione partecipata degli obiettivi è, infatti, stata scelta come meccanismo operativo, al fine di innescare processi virtuosi di partecipazione e di messa a sistema degli sforzi e dell'impegno diffuso in un contesto caratterizzato da elevata complessità strategica determinata da:

- Governance multicentrica;
- Polimorfismo delle strutture operative (Dipartimenti e Centri di Ateneo).

La governance multicentrica dell'Ateneo si caratterizza per una pluralità di attori con responsabilità e funzioni interconnesse. Oltre al Rettore, al Consiglio di amministrazione, al Senato accademico e al Direttore Generale, un ruolo importante di coordinamento e di condivisione degli obiettivi e delle politiche è svolto dalla Consulta dei Direttori di Dipartimento<sup>5</sup>.

Di conseguenza, la multicentricità e il polimorfismo richiedono, per il raggiungimento degli obiettivi, uno sforzo partecipato e coordinato che si basa sulla chiarezza, la condivisione degli obiettivi stessi e rende necessario politiche attive specifiche in considerazione del contesto di ricerca e didattica in cui sono assunte. In tale ottica, le politiche orientate al perseguimento degli obiettivi strategici sono necessariamente articolate su due livelli: Ateneo e Dipartimenti (32) e Centri di Ateneo (18). Una rispettosa attenzione alle diversità delle discipline, alla tradizione di autonomia delle "scuole" e al ruolo dei Dipartimenti e Centri è, infatti, condizione essenziale per una valorizzazione piena delle risorse e delle capacità di ciascuna struttura.

Ciascuno obiettivo è accompagnato da specifiche misure e livelli attesi di target<sup>6</sup>, in modo da favorire la concretezza e la misurabilità dei risultati strategici raggiunti, in un processo articolato e integrato di analisi, controllo e valutazione, che fa leva su meccanismi di feedback e feedforward a valenza strategica, orientati a valorizzare autonomia e responsabilità.

Sulla base di obiettivi non prescrittivi di politiche specifiche, che necessariamente devono essere articolate e tenere in considerazione le peculiarità di ciascun ambito di ricerca e didattica, si è

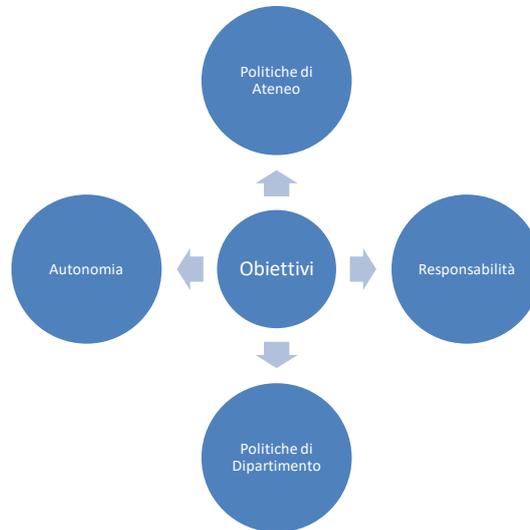
---

<sup>5</sup> La Consulta dei Direttori di Dipartimento è un organo dell'Ateneo composto da tutti i direttori di dipartimento e i cui compiti sono disciplinati dallo Statuto. L'art. 24 assegna alla Consulta i seguenti compiti: a) esprime i pareri richiesti dagli organi di governo centrali dell'Ateneo; b) formula proposte al Rettore, al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione su tutte le questioni che interessano nella loro generalità i Dipartimenti nelle loro funzioni istituzionali; c) designa i rappresentanti dei Direttori di Dipartimento in Senato accademico.

<sup>6</sup> Delibera del CdA n° 544 del 20-12-2016

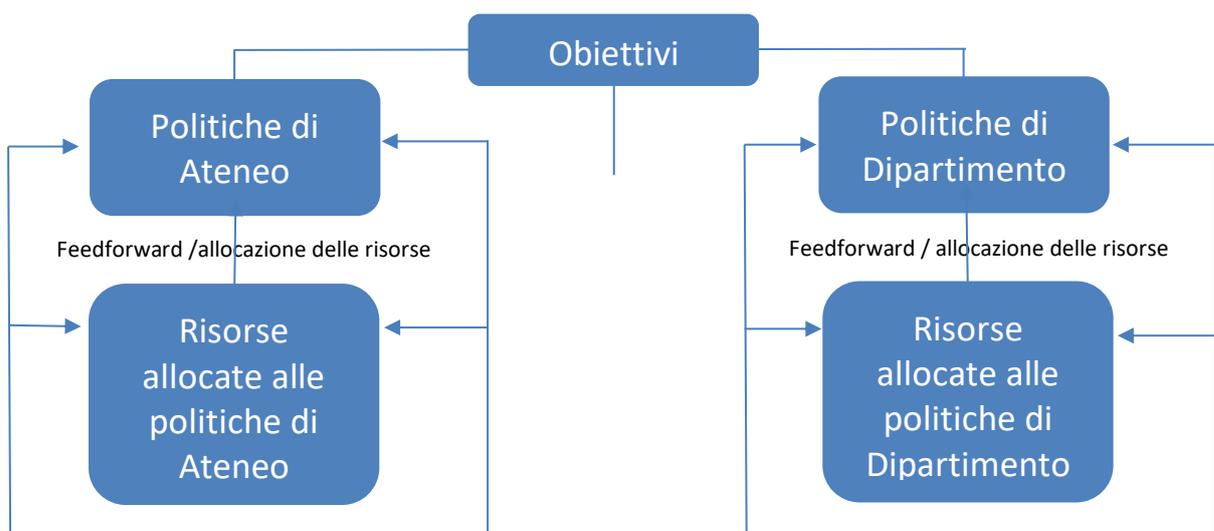
progettata e si intende perseguire una **gestione strategica fondata sul bilanciamento incrociato** tra “**autonomia e responsabilità**” e “**politiche di Ateneo e di Dipartimento**” (si veda Figura 1).

**Figura 1:** Bilanciamento incrociato tra “**autonomia e responsabilità**” e “**politiche di Ateneo e di Dipartimento**”



I meccanismi di feedback fanno perno sulle politiche di qualità, mentre i meccanismi di feedforward sulle regole di assegnazione delle risorse. In tale ambito, le risorse assegnate per le politiche di dipartimento e per la gestione ordinaria mutano in relazione ai risultati conseguiti nei vari ambiti, mentre le politiche di Ateneo utilizzano risorse dedicate e sono orientate ad iniziative trasversali di rilievo generale che non possono essere autonomamente implementate da singole strutture. L’articolazione, quindi, delle politiche a livello di Ateneo e di Dipartimento è coerente con l’assegnazione delle risorse (si veda Figura 2).

**Figura 2:** Quadro sinottico Obiettivi/Politiche/Risorse



## 1. DIDATTICA

L'Ateneo ha circa 58.000 studenti iscritti, 173 Corsi di laurea di primo e secondo livello, 37 Corsi di dottorato, 44 Master di I e II livello, 29 Corsi di perfezionamento e 49 Scuole di specializzazione. Ai corsi di laurea e all'ampia offerta formativa postlauream si aggiunge la Scuola Galileiana di Studi Superiori, scuola di eccellenza per studenti selezionati. Nell'Anno Accademico 2014/15 l'Ateneo ha erogato in totale 44.067 CFU, grazie al corpo docente di ruolo e a professori a contratto.

### 1.1 MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA

Dovere dell'Università pubblica è contribuire alla comprensione e alla trasformazioni della società. In questa ottica l'Università risulta il luogo naturale della più alta educazione e contribuisce a formare il cittadino di domani e la classe dirigente del Paese. Come Università che ambisce a essere riconosciuta come leader nel contesto nazionale e internazionale, l'Università di Padova intende formare laureati competenti, consapevoli, innovativi e intraprendenti grazie a una didattica di qualità, in costante confronto con la società e pienamente rispondente alle mutevoli esigenze di un mondo del lavoro sempre più complesso e in evoluzione.

*Elementi di debolezza: non definito ruolo delle Scuole; basso livello di supporto amministrativo ai Presidenti di corso di studio; proporzione relativamente bassa di studenti regolari*

Obiettivi	Misure
1) Miglioramento della qualità della didattica	1a) Numero di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi
	1b) Proporzione di laureati entro al durata normale del corso di studio
	1c) Proporzione di studenti che consegue almeno 40 cfu all'anno
	1d) Proporzione di studenti che effettua uno stage/tirocinio durante il percorso di studio
	1e) Indice di soddisfazione media complessiva nell'indagine opinioni degli studenti
	1f) Proporzione di utilizzo delle competenze acquisite nei corsi di studio a un anno dalla laurea

#### **Politiche di Ateneo:**

- *Utilizzare gli indicatori relativi alla regolarità degli studenti per la definizione e la ripartizione dei punti organico. In questo modo l'Ateneo punterà a valorizzare gli sforzi compiuti per la qualità e l'efficienza dell'offerta didattica<sup>FF</sup>;*
- *Aumentare il supporto amministrativo offerto ai Dipartimenti e ai Presidenti di corso di studio secondo linee di indirizzo proposte dal Presidio di Qualità della Didattica;*
- *Determinare l'ampiezza dell'offerta didattica sostenibile per i singoli Corsi di studio utilizzando regole condivise e quindi misurare in maniera equa le effettive esigenze didattiche di ognuno di essi prevedendo, in prospettiva, una razionalizzazione dell'offerta didattica e una maggiore uniformità degli insegnamenti in termini di CFU, al fine di valorizzare l'interdisciplinarietà e ottimizzare le risorse;*

- *Razionalizzare e semplificare il funzionamento delle Scuole, ridefinendone, in parte, le competenze, i ruoli e le procedure;*
- *Organizzare e gestire centralmente in un unico sistema informatizzato di Ateneo le informazioni relative alla programmazione della didattica in modo da avere un utilizzo razionale delle risorse attualmente disponibili;*
- *Arricchire le competenze degli studenti e prepararli all'ingresso nel mondo del lavoro. L'Ateneo continuerà a incentivare lo svolgimento di periodi di stage e tirocinio durante gli studi, fornendo supporto e assistenza completi agli studenti durante tutte le fasi dei progetti e consolidando le convenzioni con gli enti e le imprese ospitanti.*

## 1.2 MIGLIORAMENTO DELL'ATTRATTIVITÀ DEI CORSI DI STUDIO E DEI CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA

Lo sviluppo di corsi di studio moderni e attrattivi continuerà a rivestire un ruolo fondamentale per l'Ateneo, con riguardo all'innovazione dell'offerta formativa, alla mobilità degli studenti, al reclutamento e alla competitività internazionale. Particolare enfasi sarà riservata alla costruzione dei percorsi internazionali, valutandone ogni aspetto collegato alla progettazione, all'accreditamento, all'assicurazione della qualità e al rilascio della qualifica finale.

*Elementi di debolezza: bassa attrattività per studenti internazionali degree seeker; migliorabile grado di attrattività degli studenti fuori regione.*

Obiettivi	Misure
1.2) Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	2a) Proporzione di dottorandi iscritti al primo anno di dottorato con titolo d'accesso conseguito in altro Ateneo
	2b) Proporzione di studenti iscritti alla laurea magistrale con titolo d'accesso conseguito in un altro Ateneo

### Politiche di Ateneo

- *Realizzare un Piano straordinario per il Diritto allo Studio, procedendo a una revisione della tassazione e introducendo novità correttive in materia di fruizione delle borse di studio, con l'obiettivo di rendere accessibile l'istruzione, in un momento di forte crisi economica, a una più ampia platea di studenti;*
- *Migliorare i servizi destinati agli studenti internazionali degree seekers con istituzione di un welcome office;*
- *Dare avvio al progetto "Mille e una lode" che consiste nell'istituire borse di studio di merito;*
- *Allocare le risorse ai dottorati di ricerca riducendo il peso delle assegnazioni su base storica e inserendo il livello di internazionalizzazione tra i parametri premiali<sup>FF</sup>.*

### 1.3 POTENZIAMENTO DEI SERVIZI A SUPPORTO DEGLI STUDENTI PER MIGLIORARE LE CONDIZIONI DI STUDIO E DI VITA

Quale sistema educativo pubblico efficiente, l'Università di Padova intende farsi carico di tutti i suoi studenti e quindi di considerare i tassi di abbandono e i laureati fuori corso come una perdita di efficacia e uno spreco di risorse. In questa prospettiva, l'Ateneo porrà in atto specifiche politiche volte alla riduzione del tasso di abbandono e all'aumento dei laureati in corso d'anno, migliorandone nel contempo la qualità dell'esperienza di studio.

*Elementi di debolezza: ridotta dotazione infrastrutturale; ridotta disponibilità di aule studio; relativamente elevato tasso di drop-out.*

Obiettivi	Misure
1.3) Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	3a) Riduzione del DROP-OUT 3b) Mq di aule didattiche, aule studio e biblioteche

#### Politiche di Ateneo

- *Supportare in termini di dotazione di risorse i corsi di studio in crescita, in modo da migliorare le condizioni di studio e garantire il diritto allo studio;*
- *Dare avvio al Progetto Drop-Out che attraverso l'analisi delle carriere degli immatricolati promuoverà azioni mirate a favorire il successo formativo degli studenti universitari potenziando contestualmente la loro performance e il loro benessere;*
- *Dare continuità ai servizi volti a migliorare le condizioni di studio e di vita degli studenti, supportandoli durante tutti gli stadi della carriera universitaria: orientamento in ingresso, diritto allo studio, supporto per stage, tirocini e mobilità internazionale fino al job placement e i servizi post-lauream. Particolare attenzione sarà riservata anche ai servizi di counseling, supporto psicologico e assistenza sanitaria, anche con riferimento a studenti affetti da disabilità;*

### 1.4 MODERNIZZAZIONE E INNOVAZIONE NELL'ATTIVITÀ DIDATTICA

Una maggiore qualità della didattica richiederà uno sforzo consistente di modernizzazione dei metodi didattici che dovrà riguardare sia la dotazione e l'utilizzo delle nuove tecnologie, sia i metodi di insegnamento, in modo da favorire la partecipazione attiva dello studente, l'acquisizione delle conoscenze e lo sviluppo di competenze necessarie per affrontare le sfide professionali in un contesto sempre più evoluto e globale. In tale prospettiva, si ritiene importante intervenire favorendo la formazione di tutti i docenti dell'Ateneo e la condivisione di *good practices*.

*Elementi di debolezza: relativo basso utilizzo della tecnologia durante le lezioni; asistemico utilizzo di metodologie di didattica e non condivisione delle esperienze.*

Obiettivi	Misure
1.4) Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica	4a) Numero di insegnamenti con risorse in e-learning 4b) Progetti di didattica innovativa

**Politiche di Ateneo**

- Supportare la tradizionale didattica d'aula permettendo a ciascun docente di pubblicare e rendere accessibile agli studenti il materiale didattico delle lezioni, veicolare comunicazioni, pubblicare informazioni sul corso e sulle lezioni e somministrare compiti, test ed esercitazioni;
- *Realizzare corsi blended che prevedranno un'alternanza tra lezioni frontali e attività a distanza e corsi interamente online;*
- *Realizzare e diffondere i corsi MOOC anche per colmare lacune formative;*
- *Promuovere ed organizzare per i docenti dell'Ateneo di cicli di workshop sulla didattica innovativa, con il progetto "Teaching4Learning" e Nuove Tecnologie con il rilascio del Digital Badge che certifica le competenze acquisite;*
- *Organizzare nell'ambito della formazione alla didattica destinata ai docenti momenti di condivisione delle esperienze di didattica con particolare riferimento a flipped courses, gli open lab e gli open teaching room. In modo da diffondere la conoscenza e l'utilizzo di tecniche che stimolino gli studenti nello svolgimento di attività collaborative coniugando sinergicamente la dimensione teorica della formazione a una dimensione più operativa;*
- *Stabilire un catalogo di general courses destinati a tutti gli studenti dell'Ateneo orientati a sviluppare e arricchire le competenze trasversali degli studenti.*

**1.5 ESITO LAVORATIVO DEI LAUREATI DELL'UNIVERSITÀ**

L'Ateneo è stato uno dei primi sul panorama nazionale a strutturare un supporto e servizi di orientamento al mondo del lavoro a favore degli studenti. Per rendere l'esperienza dello studente più ricca ed orientata al mondo esterno saranno aumentate le opportunità di stage o tirocinio durante il periodo degli studi, oltre che il supporto per l'orientamento nel mondo del lavoro. In questo modo si contribuirà a favorire il dialogo tra Università, aziende e territorio agevolando l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro.

*Elementi di debolezza: -*

Obiettivi	Misure
1.5) Esito lavorativo dei laureati dell'università	5a) Proporzione di Laureati occupati ad 1 anno dal titolo (L, LM, LMCU)
	5b) Proporzione di laureati a 3 anni dal titolo LM, LMCU)

**Politiche di Ateneo**

- *Potenziare l'offerta di progetti di supporto e orientamento finalizzati all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro. Attraverso consulenze individuali, seminari di orientamento e laboratori di sviluppo delle competenze, sarà predisposta una vasta gamma di soluzioni utili a supportare studenti e laureati ad assumere una maggiore consapevolezza delle proprie aspettative e dei bisogni del mercato del lavoro, al fine di pianificare consapevolmente il loro curriculum formativo e lavorativo;*
- *Potenziare il servizio di career counseling per supportare lo sviluppo professionale dei laureandi/laureati e dottori di ricerca.*

## 2. RICERCA

L'Ateneo accoglie la nuova definizione di "Frontier Research" che è alla base del modello di sviluppo stilato dal Consiglio Europeo della Ricerca (ERC), e ripreso anche dall'agenzia governativa americana National Science Foundation (NSF) nel termine "Transformative Research". La presenza di una vasta gamma di discipline e saperi crea al suo interno il terreno ideale per la realizzazione di una Ricerca di frontiera, in grado di sfruttare l'elevata specializzazione delle conoscenze e delle competenze sviluppate nei Dipartimenti per rispondere alla complessità del reale attraverso l'integrazione e la complementarità tra discipline e ambiti di ricerca diversi. In linea con gli indirizzi della ricerca internazionale, l'Ateneo continuerà a favorire l'incontro tra i vari ambiti di ricerca al suo interno, sfruttando le eccellenze presenti per consentire la creazione di gruppi di lavoro interdipartimentali forti e lo sviluppo di innovazione, anche in vista di collaborazioni e consorzi internazionali.

### 2.1 PERSEGUIMENTO DELL'ECCELLENZA E DELLA MULTIDISCIPLINARIETÀ NELLA RICERCA

L'Università di Padova può vantare un riconosciuto ruolo di primo piano a livello nazionale e internazionale nelle attività della ricerca in molte discipline. L'Ateneo intende consolidare e migliorare tale riconoscimento, potenziando le attività finora intraprese e investendo in linee di ricerca interdisciplinari e multidisciplinari. L'Ateneo, come istituzione di ricerca e formazione multidimensionale e multisettoriale, intende coniugare sinergicamente le competenze specialistiche dei Dipartimenti per porsi come interlocutore di prim'ordine nell'individuazione di linee d'indagine e risposte innovative per le sfide poste dal contesto globale.

*Elementi di debolezza: non adeguato livello di omogeneità nei risultati della ricerca*

Obiettivi	Misure
2.1) Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	1a) Numero di pubblicazioni per docente in riviste di fascia A ANVUR oppure in riviste del primo quartile per i settori bibliometrici 1b) Percentuale di docenti con almeno 1 pubblicazione all'anno utilizzabile ai fini VQR

#### Politiche di Ateneo

- *Assegnare ai Dipartimenti un Budget Integrato per la Ricerca (BIRD), in modo da valorizzare il ruolo e l'autonomia dei Dipartimenti nella Ricerca. Il budget è assegnato annualmente sulla base di: numero di docenti; ultima valutazione VQR disponibile e docenti inattivi. L'assegnazione annuale di fondi con durata triennale permette a ciascun Dipartimento di allocare risorse in funzione delle specifiche esigenze di sviluppo, distribuiti secondo criteri di premialità. Il 40% ( $\pm 10\%$ ) dei fondi BIRD dovrà essere destinato alla Dotazione Ordinaria Ricerca (DOR) volta a garantire la continuità delle attività di ricerca dipartimentali e a finanziare iniziative di ricerca atte ad assicurare le opportunità di sviluppo della conoscenza nelle diverse aree disciplinari. Il 60% ( $\pm 10\%$ ) dovrà essere destinato all' Investimento Strategico di Dipartimento (SID), per promuovere l'avvio di specifici progetti di ricerca, reclutare e formare personale specificatamente dedicato alle attività di ricerca (es. assegni di ricerca) o per cofinanziare l'acquisto di attrezzature scientifiche destinate alla ricerca<sup>FF</sup>.*
- *Rendere obbligatoria la redazione da parte di ogni Dipartimento del Piano Triennale della Ricerca. I contenuti e gli obiettivi fissati dall'Ateneo per l'ambito Ricerca verranno declinati da ciascun Dipartimento, valorizzando le specificità di ciascuna area scientifica, in una*

programmazione triennale. Il Piano triennale della ricerca che ciascun Dipartimento sarà chiamato ad elaborare includerà una scelta di azioni mirate, coerenti con le linee di ricerca attive e/o aventi potenziali di sviluppo rilevanti mirate anche a favorire un allineamento verso l'alto di tutte le aree disciplinari. I Piani triennali dovranno esplicitamente prendere in esame gli elementi di debolezza di ciascun Dipartimento e proporre nell'ambito del BIRD misure orientate a superare tali debolezze. I Piani triennali saranno oggetto di esame e di valutazione "ex-ante" da parte dell'Ateneo, con l'obiettivo di raggiungere uno standard di qualità e coerenza nella fase di progettazione da parte di tutti i Dipartimenti. I Piani approvati prevedranno sia una valutazione in itinere dei risultati conseguiti, sia una valutazione finale attraverso l'elaborazione di una scheda di riesame della ricerca. I Piani dovranno comprendere la proposta di ripartizione del BIRD sugli obiettivi specifici (DOR e SID), l'eventuale integrazione dell'importo destinato al SID con altri fondi del Dipartimento, la ripartizione dei fondi destinati al SID tra progetti di ricerca, assegni di ricerca, cofinanziamento di borse di dottorato e di attrezzature scientifiche, la descrizione dello stato attuale (risorse umane in formazione per la ricerca, gruppi di ricerca e principali linee di ricerca e risorse strumentali già disponibili o da acquisire), oltre che un'analisi focalizzata sulla produttività scientifica, l'internazionalizzazione, il fund raising e la terza missione.

## 2.2 INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DI FONDI COMPETITIVI PER LA RICERCA

L'Ateneo dovrà sfruttare le proprie competenze distintive nelle attività di ricerca per migliorare ulteriormente le prestazioni sui finanziamenti da bandi competitivi. Dovrà essere potenziata la presenza dei nostri ricercatori nei contesti, specialmente internazionali, nei quali si decidono le strategie e le tematiche di finanziamento.

Elementi di debolezza: -

Obiettivi	Misure
2.2) Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	2a) Fondi di ricerca acquisiti da bandi competitivi

### Politiche di Ateneo

- Dare avvio al progetto STARS Grants (Supporting Talents in ReSearch), attraverso il quale l'Università intende valorizzare e incoraggiare ricerche di elevato standard internazionale, innovative e ambiziose, con l'obiettivo finale di potenziare la capacità di attrarre finanziamenti esterni, in particolare quelli dello European Research Council. STARS Grants sarà destinato a finanziare progetti di ricerca individuali della durata di due anni, proposti da Principal Investigator (PIs) eccellenti, italiani e stranieri, delle seguenti tipologie:
- STARS STARTING GRANTS (STARS-StG), destinati a finanziare PIs eccellenti nella fase di avvio del proprio team e/o della propria attività di ricerca indipendente;
- STARS CONSOLIDATOR GRANTS (STARS-CoG), destinati a finanziare PIs eccellenti, che già svolgono attività di ricerca presso l'Ateneo, nella fase di consolidamento del proprio team e/o della propria attività di ricerca indipendente;
- STARS WILD CARD GRANTS (STARS-WiC), destinati a finanziare PIs che hanno già presentato un progetto ERC indicando l'Ateneo quale Host Institution e ottenendo "A" nel punteggio finale e che, seppur qualificati per il finanziamento, non sono stati finanziati per limiti di budget.

- *Finanziare l'acquisizione di nuove infrastrutture strategiche per la ricerca e nel mantenimento e aggiornamento delle infrastrutture esistenti. Il carattere strategico delle infrastrutture di ricerca oggetto di investimento verrà valutato e perseguito considerando come prioritarie: (i) la capacità di servire una significativa comunità di attori interessati alla ricerca e ai suoi risultati su una scala che possa andare oltre a quella di Dipartimento, (ii) la costituzione di una piattaforma di collaborazione per la partecipazione a progetti di ricerca internazionali e (iii) la generazione di un impatto significativo sulla capacità di produzione scientifica.*

## 2.3 INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DI RICERCATORI ECCELLENTI

L'Ateneo riconosce nelle risorse umane uno dei suoi principali asset strategici. L'obiettivo generale sarà di reclutare e valorizzare il talento di ricercatori eccellenti, in particolare giovani, nell'ambito di una politica volta a invertire la tendenza alla riduzione dei numeri e all'invecchiamento del corpo docente.

*Elementi di debolezza: relativa bassa attrattività di docenti internazionali*

Obiettivi	Misure
2.3) Incremento della capacità di attrazione di ricercatori eccellenti	3a) Numero di posizioni accademiche ricoperte per chiamata diretta di ricercatori con elevata qualificazione scientifica

### Politiche di Ateneo

- *Dare avvio al Progetto Brain Gain. L'Ateneo intende aprire un colloquio diretto con vincitori di progetti di ricerca di alta rilevanza, tra cui i progetti ERC, per fare di Padova un luogo di ricerca aperto al reclutamento internazionale attraverso chiamata diretta e allo stesso tempo attento alla valorizzazione di ricerche di alta rilevanza nate e sviluppate all'interno dei Dipartimenti di Ateneo.*
- *Dare avvio al Progetto STARS Grants, che nella linea di finanziamento Starting Grants ha lo scopo anche di attrarre giovani ricercatori non strutturati dall'esterno;*
- *Dare avvio ad iniziative orientate ad incrementare il tasso di successo dei ricercatori che scelgono Padova come "host institution" nelle Marie Sklodowska-Curie Individual Fellowships. In tale ambito sono in programma un evento formativo denominato MSCA MaRaThoN@University of Padova, da tenersi annualmente a beneficio di brillanti giovani che aspirano a candidarsi ad una MSCA IF, e un bando denominato "MSCA Seal of Excellence @UniPD" che offrirà grant di supporto ai candidati eccellenti, ma non finanziati, a patto che scelgano Padova come host institution.*

### 3. INTERNAZIONALIZZAZIONE

#### 3.1 RENDERE I CORSI DI STUDIO E DOTTORATO “AMBIENTI” APERTI E INTERNAZIONALI DI APPRENDIMENTO

L'Università di Padova si è caratterizzata fin dalle sue origini per la spiccata propensione alla dimensione internazionale, che da sempre fa parte dei valori centrali, del “patrimonio genetico” dell'Ateneo. Nell'ambito dell'internazionalizzazione della didattica l'Ateneo punta a offrire ambienti di studio internazionali nei quali la mobilità degli studenti *incoming* ed *outgoing* si intreccia con la presenza di docenti internazionali. L'Ateneo, inoltre, intende potenziare l'offerta formativa in lingua veicolare, incrementare e consolidare il numero di programmi che prevedono il rilascio di un titolo doppio/congiunto con Atenei stranieri, aumentare il numero di studenti partecipanti ai Programmi di scambio e mobilità e riorganizzare e razionalizzare i servizi dedicati all'accoglienza degli ospiti internazionali<sup>7</sup>.

*Elementi di debolezza: basso numero di studenti internazionali anche di dottorato degree seekers; basso numero di docenti internazionali; relativo basso numero di CFU acquisiti all'estero da parte dei studenti UNIPD; relativo basso numero di CFU acquisiti da studenti incoming;*

Obiettivi	Misure
3.1) Rendere i corsi di studio e dottorato “ambienti” aperti e internazionali di apprendimento	1a) Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero
	1b) Numero di corsi internazionali secondo la definizione MIUR
	1c) Numero di CFU erogati per insegnamento da docenti internazionali
	1d) Proporzione CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare (studenti outgoing)
	1e) CFU conseguiti da studenti in mobilità internazionale incoming
	1f) Proporzione di dottorandi (primo anno) con titolo di accesso conseguito all'estero
	1g) Numero di tesi di dottorato in co-tutela internazionale

#### Politiche di Ateneo

- *Istituire il Tavolo per l'Internazionalizzazione in modo da avere una cabina di regia per il monitoraggio, il coordinamento e la realizzazione delle azioni internazionali. Il Tavolo deve coinvolgere i rappresentanti di tutti i dipartimenti e permette un dialogo e lo sviluppo di sinergie tra gli attori a vario titolo coinvolti nel processo di internazionalizzazione;*
- *Allocare le risorse ai corsi di Dottorato sulla base del livello di internazionalizzazione di ciascuna scuola di Dottorato<sup>FF</sup>;*

<sup>7</sup> Attualmente sono offerti 10 corsi di Laurea magistrale e un corso di Laurea triennale in lingua inglese, con più di 400 insegnamenti erogati in lingua veicolare proposti da tutte le Scuole.

- *Potenziare le modalità di scambio internazionale dei corsi di Dottorato favorendo l'uso congiunto di attrezzature e infrastrutture per la ricerca e la mobilità dei dottorandi in entrata e in uscita attraverso una definizione chiara e strategica delle relazioni di scambio, di co-tutela e partnership internazionale. L'Ateneo intende, inoltre, introdurre il titolo aggiuntivo di "Doctor Europaeus", mediante un regolamento condiviso dagli atenei all'interno della EUA che costituirà uno standard di internazionalizzazione e qualità dei corsi di dottorato in grado di ampliare la mobilità, le commissioni internazionali e gli scambi effettivi;*
- *Aumentare il supporto amministrativo orientato all'internazionalizzazione. In particolare, l'Ateneo intende realizzare interventi focalizzati di supporto agli studenti internazionali, come percorsi amministrativi e organizzativi facilitati, strutture ricettive dedicate e borse di studio. Particolare attenzione sarà dedicata alle infrastrutture e ai servizi per l'accoglienza, che dovranno essere possibilmente unificate e razionalizzate. Saranno previste specifiche attività di formazione e supporto per migliorare le competenze linguistiche e di capacità di mediazione e interazione culturale del personale;*
- *Supportare finanziariamente i corsi di studio in lingua veicolare per favorire la didattica erogata da docenti internazionali;*
- *Aumentare la capacità di attrazione di docenti internazionali di rilievo. A questo scopo si cercherà, anche mediante modifiche regolamentari, di radicare il più possibile i piani di docenza agli standard internazionali, offrendo contratti o condizioni adeguati in strutture accoglienti ed attrezzate, con la possibilità di gestire o co-gestire dottorandi o assegnisti durante il periodo del contratto.*

### 3.2 INCREMENTARE LA REPUTAZIONE DELL'ATENEIO COME CENTRO DI RICERCA DI ECCELLENZA A LIVELLO INTERNAZIONALE

Per ciò che riguarda la dimensione ricerca, l'Ateneo punta ad una sempre maggiore visibilità internazionale che passa anche attraverso l'acquisizione di risorse e si concretizza nel posizionamento nelle classifiche internazionali. Per raggiungere tali obiettivi sarà necessario stimolare lo sviluppo di relazioni nelle aree meno coinvolte nel processo di internazionalizzazione, anche attraverso la condivisione di contatti, buone pratiche e con l'inserimento dell'Ateneo in reti e organizzazioni internazionali di rilievo.

*Elementi di debolezza: bassa attenzione al posizionamento nei ranking internazionali e ridotta attenzione alla comunicazione verso interlocutori e stakeholder internazionali.*

Obiettivi	Misure
3.2) Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale	2a) Posizione nei ranking internazionali

#### **Politiche di Ateneo**

- *Istituire una commissione ad hoc, affiancata da personale dedicato, con l'obiettivo di proporre azioni orientate a migliorare le posizioni nei ranking internazionali;*
- *Promuovere l'immagine e il prestigio dell'Ateneo mediante la partecipazione a fiere internazionali, la predisposizione di materiale informativo, la previsione di sezioni dedicate agli interlocutori stranieri nel sito internet di Ateneo, la pubblicizzazione internazionale dei risultati della ricerca e una maggiore presenza sui media e sulla stampa internazionale di livello elevato.*

## 4. TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E LAVORO

### 4.1 DIFFONDERE LA CULTURA DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

L'Ateneo è fortemente impegnato a sviluppare progetti di partnership ed engagement tecnologico orientati a costruire una società della conoscenza e dell'innovazione. In tale contesto si inseriscono obiettivi e azioni mirate alla commercializzazione dei prodotti della ricerca, anche attraverso modalità innovative che coinvolgono start-up e spin-off oltre alle tradizionali forme di *licensing*.

*Elementi di debolezza: bassa attenzione alle opportunità di valorizzazione della conoscenza e delle ricerche di base*

Obiettivi	Misure
4.1) Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico	1a) Numero di spin-off con fatturato annuo superiore a 1MLN
	1b) Ricavi derivanti dalla vendita o dalla cessione in licenza dei brevetti
	1c) Indipendenza finanziaria di Unismart Padova Enterprise

#### Politiche di Ateneo

- *Costituire una società in-house dell'Ateneo, che gestirà le attività di trasferimento tecnologico e consulenza e fornirà un servizio strutturato di gestione dell'innovazione verso le aziende, gli investitori, le banche, gli intermediari ed i soggetti pubblico-privati, con l'obiettivo di trasferire nel contesto territoriale l'innovazione nata nell'Università;*
- *Dare avvio alla costituzione di un partenariato in collaborazione con altri 9 enti pubblici di ricerca (Università Ca' Foscari Venezia, Università degli Studi di Verona, Università degli Studi di Trento, Scuola Superiore Internazionale di Studi Avanzati di Trieste, Libera Università di Bolzano, Università degli Studi di Udine, Università IUAV di Venezia, Fondazione Bruno Kessler Trento, Istituto Nazionale di Fisica Nucleare – Sezione di Padova e Laboratori Nazionali di Legnaro) per presentare domanda al Ministero dello Sviluppo Economico per la costituzione di un Centro di Competenza ad alta specializzazione nelle tecnologie in ambito Industria 4.0. Il Centro di Competenza sarà denominato SMACT e sarà focalizzato sulle seguenti specializzazioni: Social network, Mobile platforms & Apps, Advanced Analytics and Big Data, Cloud e Internet of Things.*
- *Supportare i proponenti degli spin-off offrendo consulenza in campo economico-gestionale. L'Ateneo dispone di un incubatore universitario d'impresa Start Cube, che continuerà a fornire servizio, supporto, formazione e affiancamento per accelerare la crescita delle startup. Con un database di circa 160 brevetti, l'Ateneo continuerà a promuovere e supportare i propri ricercatori nello sviluppo e nel deposito di brevetti, impiegando a questo scopo la commissione Brevetti di Ateneo supportata dal Servizio trasferimento di tecnologia. La commercializzazione dei brevetti depositati sarà invece affidata ad una società ad hoc (vedi azione successiva). I servizi comprenderanno la consulenza a docenti e ricercatori per la stipula di contratti di ricerca con enti esterni e imprese che prevedano lo sfruttamento economico del know-how sviluppato. Per potenziare tali iniziative, l'Ateneo procederà a una revisione dei rispettivi regolamenti, con una sostanziale riduzione dei vincoli e delle procedure che hanno talvolta ostacolato il raggiungimento di risultati ancora più soddisfacenti.*
- *Partecipare attivamente all'organizzazione di eventi aventi ad oggetto l'innovazione in modo da stimolare processi di diffusione e utilizzo della conoscenza. In particolare l'Ateneo partecipa e organizza i seguenti eventi a carattere nazionale: Smart City Padova, Smart Community Treviso, Festival dell'Innovazione e Open Innovation Days.*

## 4.2 AMPLIARE LE INIZIATIVE E I RAPPORTI CON IL MONDO DEL LAVORO

L'Università ricopre un ruolo rilevante nei processi di crescita delle società. La conoscenza è infatti il motore dello sviluppo sociale ed economico. Consapevole del fondamentale ruolo rivestito, l'Università di Padova si prefigge di accelerare il processo di trasformazione che la porti a diventare punto di riferimento per le aziende e la società nell'innovazione, la ricerca e lo sviluppo. A questo riguardo, risulta essenziale creare strumenti di incontro istituzionalizzato tra studenti, anche di dottorato, manager, imprenditori e istituzioni finanziarie in modo da stimolare una imprenditorialità latente e la trasformazione in senso aziendale di progetti e conoscenze innovative.

*Elementi di debolezza: ridotta numerosità dei percorsi di dottorato industriale; risorse acquisite mediante percorsi master di I e II livello e corsi post-lauream*

Obiettivi	Misure
4.2) Ampliare le iniziative e i rapporti col mondo del lavoro	2a) Numero di percorsi di dottorato industriale e di alto apprendistato
	2b) Risorse economiche generate da master di I e II livello e corsi post-lauream
	2c) Risorse acquisite da finanziatori terzi

### Politiche di Ateneo

- Potenziare l'offerta di percorsi formativi post lauream, master e dottorati industriali, rendendoli sempre più rispondenti alle esigenze degli attori locali, regionali, nazionali e internazionali. La competizione globale in contesti sempre più dinamici ed innovativi richiederà la generazione di conoscenze e competenze diffuse su cui innestare specifici progetti di eccellenza. Il ruolo dell'Ateneo sarà in questo processo fondamentale: grazie a una didattica di qualità trasferirà conoscenze di frontiera contribuendo a creare un tessuto aperto all'innovazione, e mediante relazioni sinergiche con il mondo imprenditoriale supporterà e contribuirà ad incanalare il potenziale di innovazione in progetti specifici in grado di ridisegnare il tessuto industriale.*

## 5. IMPEGNO PUBBLICO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE DELL'ATENEO

### 5.1 VALORIZZAZIONE DELLA MISSIONE CULTURALE E SCIENTIFICA DELL'ATENEO SUL TERRITORIO

L'Ateneo fa proprio l'obiettivo di promuovere un sapere diffuso attraverso una pluralità di iniziative coordinate, con cui l'Università si apre, si fa conoscere, collabora con il territorio (scuola, città e area metropolitana, associazioni, altre istituzioni scientifiche, culturali, artistiche) e diventa punto di riferimento scientifico-culturale, orientato alla promozione sociale e alla condivisione dei saperi e alla comunicazione della scienza.

Impegno pubblico significa estendere i capisaldi di valore delle attività di ricerca anche al di fuori dell'ambito disciplinare di riferimento e del mondo accademico, per non correre il rischio di una scienza autoreferenziale, e condividere competenze didattiche e pedagogiche con la società civile, costruendo costanti occasioni pubbliche di confronto, dibattiti, percorsi e occasioni formative a stretto contatto con le esigenze del territorio. La necessità di collaborare e comunicare con un pubblico eterogeneo per scala geografica ed estrazione sociale implica l'utilizzo di strumenti comunicativi mirati, e di tutti i canali di comunicazione e informazione a disposizione, anche in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati.

*Elementi di debolezza: assenza di un percorso coordinato e organizzato di condivisione dei saperi e comunicazione della scienza*

Obiettivi	Misure
5.1) Valorizzazione della missione culturale e scientifica dell'Ateneo sul territorio	1a) Partecipazione ad eventi culturali e di comunicazione della scienza promossi dall'Ateneo (es. UNIVERSA)

#### **Politiche di Ateneo**

- *Elaborare un palinsesto annuale di eventi che alternerà rassegne permanenti ed eventi festivalieri su diversi temi di interesse culturale e sociale, anche di stretta attualità. Il palinsesto includerà attività di comunicazione delle scienze, di divulgazione di ricerche di eccellenza, di diffusione della storia del patrimonio artistico, culturale e museale dell'Ateneo, e interventi sulle questioni urgenti della contemporaneità. Le principali iniziative promosse saranno:*
- *BOCULTURE: Un insieme di appuntamenti con i cittadini e il pubblico, effettuati in occasione di scoperte scientifiche, dibattiti in corso nella società e sulla stampa, premi e pubblicazioni di rilievo, per condividere le ricerche condotte in Ateneo su tutte le discipline, privilegiando intrecci fra linguaggi e culture diverse;*
- *EQUALITY TALKS: Una rassegna di eventi annuali volti a promuovere la consapevolezza e la riflessione critica su temi sociali e culturali di elevato rilievo, come questioni connesse ai diritti umani, l'inclusione, l'uguaglianza e le differenze, con un approccio interazionale;*
- *LA PRIMAVERA SCIENTIFICA IN ORTO: Un Festival annuale primaverile di comunicazione delle scienze e delle discipline naturalistiche, di durata settimanale con eterogeneità di proposte (conferenze, serate, laboratori per bambini), che si terrà al Giardino della biodiversità durante il periodo delle fioriture;*
- *NOTTE DEI RICERCATORI: La tradizionale Notte europea dei Ricercatori, che verrà associata alle giornate dedicate alle nuove tecnologie e ai media civici promosse in collaborazione con Nòva-Sole24Ore;*

- *PATAVINA LIBERTAS, TRA SCIENZE E ARTI: Un ciclo speciale di tre grandi eventi disseminati lungo l'anno e dedicati in particolare alle interazioni fra conoscenze di ambiti diversi in cui personaggi della cultura, dell'arte e della letteratura dialogheranno con scienziati interagendo su un tema comune affrontato da prospettive differenti;*
- *ONE BOOK ONE CITY: Un progetto annuale di lettura collettiva e di condivisione culturale di un testo classico attraverso un insieme di iniziative eterogenee quali gruppi di lettura, incontri con autori o curatori, progetti nelle scuole e nelle biblioteche, progetti teatrali e cinematografici, mostre, concorsi e premi. Il progetto si rivolgerà al territorio con l'obiettivo di creare comunità leggendo e condividendo esperienze, idee, opinioni, dibattiti e momenti di creatività e festa;*
- *PADUA NOBEL LECTURE: Un progetto che prevedrà ogni anno l'apertura del primo semestre di lezioni con la lectio magistralis di un Premio Nobel in Aula Magna. Attorno alla presenza a Padova di un personaggio riconosciuto a livello globale si organizzeranno tavole rotonde, seminari, dibattiti;*
- *PADOVA NELLO SPAZIO: Un evento divulgativo di livello internazionale dedicato all'astronomia e alle esplorazioni spaziali;*
- *KIDS UNIVERSITY: Una manifestazione dedicata ai bambini e ai ragazzi dagli 8 ai 13 anni, che coinvolgerà scuole, famiglie e istituzioni con laboratori, lezioni e dimostrazioni per insegnare le scienze ai bambini, promuovendo un intrigante percorso nei luoghi del sapere facendo vivere loro l'esperienza di entrare nelle aule universitarie e stimolandone la curiosità verso il mondo della ricerca;*
- *Costituire una commissione per lo sviluppo di progetti di celebrazione dell'ottocentesimo anniversario della fondazione dell'Università di Padova, che si celebrerà nel 2022. In tale ambito, le celebrazioni costituiranno un'occasione rilevante per ampliare ulteriormente il palinsesto di attività culturali e di coinvolgimento promosse dall'Ateneo e rendere più disponibile e accessibile il suo patrimonio artistico e culturale L'Università di Padova si avvicina all'ottocentesimo;*
- *Collaborare e assicurare la supervisione scientifica nell'ambito del progetto "Padova Urbs Picta", promosso dal Comune di Padova, che si propone l'obiettivo ambizioso di valorizzare i capolavori della pittura italiana del Trecento presenti in città (Giotto e la Cappella degli Scrovegni, , gli affreschi di Guariento nella cappella carrarese, oggi sede dell'Accademia Galileiana di Scienze Lettere e Arti, quelli conservati nella chiesa degli Eremitani, gli affreschi di Giusto de' Menabuoi nel Battistero del Duomo, i cicli pittorici di Giotto, Altichiero, Jacopo Avanzi e Giusto al Santo, il ciclo di Jacopo da Verona per l'Oratorio di San Michele, opere che fecero di Padova una capitale della cultura nel XIV secolo) presentando un progetto per la loro candidatura nella lista del patrimonio mondiale dell'Unesco.*

## 5.2 RENDERE I MUSEI LUOGHI CONDIVISI DEL SAPERE

Nel corso dei suoi ormai ottocento anni di storia, l'Università di Padova ha raccolto un patrimonio storico scientifico e storico artistico ricchissimo ed estremamente variegato, frutto del lavoro dei suoi docenti, di donazioni e acquisizioni, che ha supportato e supporterà nel tempo le attività di ricerca e di didattica. Parte cospicua di questo patrimonio è raccolta in undici Musei e sei Collezioni coordinati dal Centro di Ateneo per i Musei (CAM). Una maggiore visibilità e vivacità dei musei potrà fungere da catalizzatore di molte iniziative divulgative e di disseminazione della cultura scientifica, in linea con la missione dell'Ateneo.

*Elementi di debolezza: incompleta catalogazione su supporto digitale del patrimonio artistico-culturale dell'Ateneo*

Obiettivi	Misure
5.2) Rendere i musei luoghi condivisi del sapere	2a) Incassi annuali introitati da Orto Botanico, Palazzo Bo e Liviano
	2b) Ore di presenza delle squadre di sicurezza per attività di sorveglianza durante eventi e manifestazioni

### Politiche di Ateneo

- *Redigere linee guida, da parte del CAM, destinate a ciascun Museo dell'Ateneo<sup>8</sup> orientate a sviluppare un approccio condiviso alla valorizzazione e alla visibilità dell'immenso patrimonio artistico e culturale. In tale ottica, l'Ateneo intende procedere con una gestione professionale dei propri musei, come avviene per l'Orto Botanico e Giardino della biodiversità, patrimonio Unesco. Altri interventi riguarderanno l'organizzazione di nuovi percorsi espositivi e allestimenti, l'ampliamento degli orari di apertura dei musei e la realizzazione di nuovi itinerari virtuali.*

## 5.3 CATALOGAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE

Grazie alla sua storia plurisecolare l'Università di Padova possiede un vasto patrimonio costituito da documenti manoscritti, libri antichi e collezioni artistiche e scientifiche, oltre ad un patrimonio edilizio che annovera numerosi edifici di interesse storico artistico, con significativi cicli pittorici e importanti dipinti e sculture mobili, nonché arredi di pregio storico, ed altri che hanno fatto la storia del design mondiale. L'Ateneo, oltre ad assolvere l'obbligo della conservazione di questi materiali, che ancora oggi costituiscono una parte rilevante dell'attività didattica e di ricerca, intende assumere un impegno costante nel restituirli alla comunità locale, regionale e mondiale, affinché si possa costruire un'ampia partecipazione alla definizione e diffusione dei saperi. Rendere disponibile on-line e fruibile la conoscenza dei reperti e della strumentazione adottata nel passato può permettere una maggiore diffusione del sapere scientifico, stimolare la curiosità e far apprendere valori sovranazionali e condivisi in cui una società multietnica potrà trovare radici comuni, secondo quei principi di completezza e universalità che caratterizzano l'Ateneo fin dalle sue origini. Tale consapevole attività di catalogazione e di valorizzazione dell'attuale patrimonio culturale

---

8 L'Ateneo di Padova ha i seguenti musei: MUSEO DI ANTROPOLOGIA: Risale agli inizi dell'Ottocento e custodisce collezioni paleontologiche, osteologiche, etnografiche e di oggetti d'arte orientale; MUSEO BOTANICO: Nato come Erbario nel 1835, conserva oggi collezioni non solo di piante essiccate, ma anche di alghe, funghi, muschi, licheni, legni, semi e frutti; MUSEO DELL'EDUCAZIONE: Nato nel 1993 con la raccolta di materiali provenienti dalla biblioteca dell'ex Dipartimento di Scienze dell'educazione e da asili, scuole e università (libri, quaderni, fotografie, giocattoli, arredi); MUSEO DI GEOLOGIA E PALEONTOLOGIA: Custodisce ricche collezioni di rocce e fossili, provenienti soprattutto dalle Tre Venezie; MUSEO DELLE MACCHINE "ENRICO BERNARDI": Ospita cimeli e strumenti che testimoniano l'evolversi della scienza ingegneristica: tra questi una vettura a tre ruote con motore a benzina del 1894; MUSEO DI MINERALOGIA: Raccoglie minerali suddivisi in diverse collezioni: sistematica, genetica, dei giacimenti minerali, collezioni tematiche. La collezione Gasser raccoglie 2600 esemplari provenienti da Trentino Alto Adige e Tirolo; MUSEO DI SCIENZE ARCHEOLOGICHE E D'ARTE: Nasce su progetto di Gio Ponti a Palazzo Liviano e comprende tre sezioni (collezionismo di antichità, cultura materiale e gipsoteca); MUSEO DI STORIA DELLA FISICA: Dispone di un'ampia raccolta di strumenti scientifici antichi. La collezione, legata al prestigioso passato scientifico dell'Ateneo, comprende i secoli dal XVI al XX; MUSEO DEGLI STRUMENTI DELL'ASTRONOMIA: Comprende il telescopio Galileo, tuttora utilizzato per la ricerca, la didattica e la divulgazione, al quale si affianca una nutrita collezione di strumenti scientifici; MUSEO DI ZOOLOGIA: Al suo interno, ai reperti settecenteschi della collezione di Antonio Vallisneri si aggiungono collezioni del XIX e XX secolo.

universitario potrà agire quale incentivo per eventuali future donazione di patrimoni culturalmente rilevanti per la ricerca e per la città.

*Elementi di debolezza: incompleta catalogazione su supporto digitale del patrimonio artistico-culturale dell'Ateneo*

Obiettivi	Misure
5.3) Catalogazione del patrimonio culturale	3a) Numero di nuove catalogazioni in ambito storico documentale, artistico, scientifico e tecnologico nel nuovo database unico di Ateneo

### **Politiche di Ateneo**

- Dare avvio ad un progetto straordinario di classificazione e conservazione del patrimonio scientifico e artistico-culturale, in modo da favorire la ricostruzione della storia della scienza nelle varie discipline. Data la varietà delle materie impartite, dal medioevo fino ai nostri giorni, e il vasto campo di ricerche affrontate, l'ordine numerico dei reperti risulta assai elevato e supera il milione. Sulla piattaforma Phaidra, sviluppata dal Centro di Ateneo per le biblioteche in collaborazione con l'Università di Vienna, sono attualmente consultabili attraverso la rete 250.000 oggetti digitali. L'Ateneo intende intensificare le attività di catalogazione, valorizzazione e conservazione delle collezioni nel rispetto delle vigenti normative nazionali così da garantire al contempo il miglior dialogo con le principali banche dati in ambito internazionale, la promozione delle attività di studio e ricerca e la valorizzazione del patrimonio.*

## 6. SALUTE E BENESSERE

### 6.1 MIGLIORARE IL BENESSERE DEI DIPENDENTI E DEGLI STUDENTI

Il benessere psico-fisico degli studenti e dei dipendenti dell'Ateneo è una delle grandi sfide del presente Piano. Poiché il benessere è uno stato che attiene alle diverse componenti dell'individuo, esso passa per la condizione fisica, come per quella psicologica, sociale e spirituale. L'Università, in quanto realtà orientata alla formazione e alla promozione dell'individuo, intende impegnarsi a creare un ambiente favorevole al benessere e alla salute. In tale prospettiva, si intendono potenziare i servizi per il tempo libero, per la cultura e le attività sportive che possono contribuire a migliorare la salute fisica e a stimolare quei fenomeni di aggregazione sociale che favoriscono il benessere psicologico e la vita relazionale degli studenti. Per i dipendenti va promossa la realizzazione di contesti di lavoro stimolanti in cui siano adottati tutti quegli accorgimenti necessari per migliorare la salute e diminuire l'incidenza di patologie legate alla sedentarietà.

*Elementi di debolezza: relativa bassa partecipazione alle attività del CUS; frazionamento dei servizi di supporto al personale*

Obiettivi	Misure
6.1) Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	1a) Numero di iscritti al CUS  1b) Numero di azioni di counselling (sia specialistico che fornito da pari preparati - peer counselling) per studenti e dipendenti

#### Politiche di Ateneo

- *Promuovere la partecipazione alle attività offerte dal Centro Universitario Sportivo di Ateneo (CUS). Le attività sono destinate non solo agli studenti e ai dipendenti dell'Università ma anche ai cittadini interessati. Per favorire una partecipazione sempre maggiore si intende avviare un ambizioso progetto di ampliamento della struttura e la realizzazione di una «cittadella dello sport», in collaborazione con il Comune di Padova;*
- *Dare avvio ad un progetto di integrazione delle attività di supporto psicologico a studenti, dipendenti e cittadini in un Centro Psicologico di Ateneo. Il servizio, offerto gratuitamente dall'Ateneo tramite i dipartimenti di Psicologia generale e di Psicologia dello sviluppo e della socializzazione, in collaborazione con l'ESU, intende offrire aiuto e assistenza alle studentesse e agli studenti dell'Università per problemi personali e di carriera scolastica. Il servizio costituirà un luogo di ascolto e di supporto rispetto alle possibili forme di disagio personale: dubbi sulle proprie capacità personali e sul proprio metodo di studio, rendimento accademico inadeguato, difficoltà nelle relazioni interpersonali, manifestazioni di ansia eccessiva e vissuti emotivi di malessere. In esso opereranno psicoterapeuti esperti dell'apprendimento e delle problematiche riguardanti i giovani adulti.*
- *Assicurare una serie di servizi sanitari dedicati agli studenti e al personale. Nelle strutture previste sarà possibile ricevere assistenza psichiatrica, ginecologica e andrologica. Gli studenti fuori sede potranno inoltre affiancare un medico padovano al proprio medico di base e i dipendenti potranno beneficiare di convenzioni con alcuni gruppi medici presenti in città.*
- *Favorire l'accesso ad iniziative formative, sociali e culturali di qualità mediante l'erogazione di numerose agevolazioni per attività culturali e sportive.*

## 6.2 PROMUOVERE UNA CULTURA INCLUSIVA

La promozione di una cultura inclusiva che valorizzi le differenze rappresenta la condizione necessaria per migliorare il benessere globale della comunità accademica. Particolare attenzione va prestata quindi alla creazione di un contesto di apprendimento sereno, promuovendo una cultura dei diritti e del rispetto delle differenze.

*Elementi di criticità:* -

Obiettivi	Misure
6.2) Promuovere una cultura inclusiva	2a) Numero medio degli anni fuori corso al momento della laurea degli studenti disabili e con DSA

### **Politiche di Ateneo**

- *Promuovere una cultura inclusiva valorizzando a tutti i livelli una cultura dell'eterogeneità e della diversità sviluppando azioni culturali e di sensibilizzazione e incrementando a tale scopo servizi e azioni volti all'inclusione nei diversi settori della vita universitaria. Potenzierà a questo scopo il progetto Università inclusiva, con cui si impegnerà a coordinare iniziative di sensibilizzazione, formazione e coinvolgimento e promuovere azioni concrete e diffuse di supporto. Si impegnerà infine a favorire la condivisione di una cultura inclusiva e la co-costruzione di azioni inclusive anche nei rapporti con le realtà territoriali, ponendo in atto azioni strutturate di coinvolgimento sociale.*
- *Assicurare il coinvolgimento di tutti i Dipartimenti nella promozione di una cultura dell'inclusione sollecitando la nomina di un Referente per l'Inclusione e la disabilità che funge da elemento di raccordo e coordinamento, in accordo con la delegata, nel promuovere le politiche inclusive a vantaggio di tutti i membri della comunità universitaria.*
- *Costituire il Centro per la Disabilità e l'inclusione con l'obiettivo di contribuire alla diffusione della cultura dell'inclusione, mirando in particolare a facilitare la piena partecipazione degli studenti disabili alla vita universitaria per una piena realizzazione degli obiettivi formativi. Il Centro si occuperà della promozione e del coordinamento di studi e delle ricerche nell'ambito della riduzione, della prevenzione e della riabilitazione della menomazione e della disabilità. Provvederà infine ad attuare seminari, congressi e iniziative di diffusione dei risultati delle ricerche in materia di riabilitazione ed integrazione.*
- *Assicurare la partecipazione ad una rete di coordinamento per favorire l'inclusione e la piena partecipazione alla vita universitaria degli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento a cui partecipano anche le Università del Triveneto (Università di Bolzano, Padova, Trento, Trieste, Udine, Verona, Ca' Foscari e IUAV). La rete sarà operativa nella promozione di azioni orientate a rafforzare la cultura dell'inclusione agendo sulle dimensioni personali e del contesto.*

## 6.3 VALORIZZAZIONE DELLA MEDICINA UNIVERSITARIA E DELL'ASSISTENZA VETERINARIA PER IL BENESSERE DEL TERRITORIO

In campo sanitario l'Ateneo intende potenziare la diffusione del benessere del territorio, contribuendo a promuovere l'eccellenza della medicina universitaria e dell'assistenza veterinaria. L'Ateneo ha un forte e diretto coinvolgimento nell'Azienda Ospedaliera di Padova nella quale prestano attività in convenzione circa 480 dipendenti universitari. La medicina universitaria si fonda sulla integrazione tra didattica, ricerca e assistenza. L'eccellenza nella ricerca dei dipartimenti di area medica dell'Ateneo ha un duplice effetto, da un parte concorre alla formazione dei medici e

del personale sanitario a livello regionale ed extra-regionale, dall'altra ha un impatto diretto sulla tutela della salute ed è alla base della qualità dell'assistenza. L'eccellenza nella ricerca della scuola medica di Padova, infatti, è riferimento continuo per le strutture di assistenza regionali e sovraregionali per gli interventi ad alta complessità, tra cui, a titolo esemplificativo, si ricorda che l'Università e l'Azienda Ospedaliera di Padova sono uno dei più importanti prestatori di assistenza sanitaria per numero di pazienti con malattie rare presi in carico. Il Consiglio degli Stati Membri per le Reti di Riferimento Europee (European Reference Network, ERN) ha riconosciuto all'Azienda Ospedaliera di Padova il primo posto in Europa per numero di centri di riferimento, con le 18 macro-aree assegnate. L'integrazione e le sinergie tra Ateneo, Regione Veneto e Azienda Ospedaliera nel sostenere e migliorare i livelli di assistenza è evidenziata, anche, dalla performance nel campo dei trapianti: l'Azienda ospedaliera universitaria detiene il primato per numero di trapianti in Italia, in media uno al giorno, ed è prima per i trapianti di rene, cuore, polmone, seconda per i trapianti di pancreas e quinta per quelli di fegato. La sopravvivenza a un anno dall'intervento è del 97% e, dato estremamente importante, il numero di pazienti che riprende una condizione socialmente efficace, riprendendo a lavorare, è dell'89%.

L'Ateneo, inoltre, gestisce da ormai da otto anni un ospedale veterinario approvato dalla European Association of Establishments of Veterinary Education (EAVE), che offre assistenza anche notturna e costituisce un punto di riferimento riconosciuto per la cura delle malattie degli animali da compagnia e del cavallo.

*Elementi di criticità: vetustà della struttura ospedaliera e, di conseguenza, delle infrastrutture di didattica, ricerca e assistenza*

Obiettivi	Misure
6.3) Valorizzazione della medicina universitaria e dell'assistenza veterinaria per il benessere del territorio	3a) Numero strutture di riferimento regionale e sovraregionale a direzione universitaria
	3b) Numero di corsi di formazione postlaurea
	3c) Numero delle prestazioni effettuate per cura e assistenza veterinaria

### **Politiche di Ateneo**

- *Dare continuità nell'impegno per lo sviluppo dell'Ospedale veterinario universitario. L'ospedale offre servizi di pronto soccorso, ricovero, consulenza specialistica, terapia intensiva e analisi. Tra i diversi servizi offerti dai dipartimenti collegati saranno disponibili anche gli esami autoptici con strutture dedicate, come la sala necroscopie, citologia, istopatologia. Il personale dell'Ospedale veterinario sarà attivo in diversi settori di ricerca: dalla radiologia sperimentale sugli adattamenti scheletrici sia in mammiferi terrestri che marini al recupero e studio in cooperazione con il Corpo Forestale e le Capitanerie di porto degli animali selvatici feriti o spiaggiati;*
- *Assicurare piena collaborazione, attraverso la propria Scuola di Medicina, nelle materie che riguardano la sanità e la salute, in particolare modo per quanto riguarda la direzione di strutture ospedaliere nel territorio e più specificamente all'interno dell'Azienda Ospedale Università di Padova;*
- *Garantire il massimo sforzo per svolgere un ruolo attivo nell'individuazione, con l'apposito Tavolo tecnico, delle caratteristiche distintive degli spazi che ospiteranno il nuovo ospedale;*

## 7. VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE

### 7.1 RECLUTAMENTO E PROGRESSIONE DI CARRIERA SECONDO IL MERITO

Gli obiettivi di miglioramento della qualità della ricerca, della didattica e dell'impegno pubblico e sociale possono essere raggiunti solo costruendo un ambiente di lavoro sano, aperto, dinamico e capace di valorizzare, seppur con i vincoli ed i limiti normativi, il merito assicurando nel contempo equità e pari opportunità.

*Elementi di criticità: esistenza di possibili meccanismi distorsivi nel reclutamento che non favoriscono il merito*

Obiettivi	Misure
7.1) Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito	1a) Numero medio delle pubblicazioni effettuate dai nuovi assunti nel ruolo di PA e PO rispetto alla media complessiva di Ateneo nei ruoli indicati
	1b) Indicatore della qualità della prestazione per il personale PTA di nuova assunzione

#### Politiche di Ateneo

- *L'Ateneo intende implementare una politica di reclutamento orientata al merito utilizzando in prevalenza meccanismi incentivanti che fanno leva su:*
- *interventi diretti di Ateneo per il reclutamento di docenti che operano in università straniere e di elevato livello scientifico;*
- *assegnazione di risorse che tengono in considerazione sia la qualità della ricerca (VQR) che la qualità della didattica (studenti regolari e internazionalizzazione)<sup>FF</sup>;*
- *riduzione delle risorse assegnate per docenza mobile in modo da favorire ed incentivare il reclutamento in ambiti di rilievo anche da un punto di vista della didattica<sup>FF</sup>.*
- *Incremento delle risorse incentivanti assegnate al personale amministrativo e tecnico.*

### 7.2 PROMOZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE

La piena espressione delle potenzialità di ciascun individuo impone un'attenzione particolare alla parità di genere, con riferimento non solo al personale docente e al personale tecnico amministrativo, ma anche a tutta la comunità di interlocutori coi quali a vario titolo l'Ateneo si relaziona, per promuovere una cultura dei valori e della parità rimuovendo qualsiasi forma di discriminazione.

*Elementi di debolezza: le progressioni di carriera evidenziano uno squilibrio di genere rispetto alla composizione della popolazione di partenza*

Obiettivi	Misure
7.2) Promozione della parità di genere	2a) Incremento della parità di genere nelle progressioni di carriera personale docente
	2b) Incremento percentuale di personale PTA in telelavoro: rapporto uomini/donne

### Politiche di Ateneo

- *Promuovere in modo attivo e concreto la parità di genere. In tale prospettiva, l'Ateneo promuove un linguaggio non discriminatorio e attento alle differenze di genere nella comunicazione istituzionale, nei documenti e negli atti amministrativi, negli eventi pubblici e nella quotidianità accademica: un linguaggio che veicoli i valori di equità, apertura e inclusione che ispirano lo Statuto dell'Ateneo di Padova. L'Ateneo intende elaborare e divulgare delle 'linee guida' per un uso consapevole del genere nella lingua italiana. Il linguaggio, infatti, è uno degli ambiti in cui si producono e si perpetuano stereotipi e pregiudizi di genere, esso, inoltre, può essere strumento potente per scardinare antiche consuetudini, sostenere il cambiamento e promuovere una cultura più equa e meno asimmetrica, che riconosca e valorizzi in pari misura la presenza e i ruoli di donne e uomini in ciascun ambito del sapere e, più in generale, nella vita accademica e sociale;*
- *Redigere il Bilancio di Genere. L'Ateneo intende procedere all'analisi e alla valutazione della parità di genere, definendo e promuovendo azioni volte a correggere le situazioni di disparità rilevate. Il Bilancio oltre a rappresentare un significativo momento di analisi dovrà essere oggetto di iniziative di diffusione, discussione e confronto promossi dall'Ateneo.*
- *Rinnovare la composizione e la mission del Forum interdisciplinare per gli studi e la formazione di genere, per promuovere la ricerca interdisciplinare e la formazione culturale sulle problematiche di genere nell'Università e nel territorio.*
- *Sviluppare iniziative specifiche volte alla diffusione di una cultura della parità anche attraverso convegni, dibattiti e seminari, come gli Equality Talks promossi nell'ambito del palinsesto Universa. Parteciperà inoltre a reti locali, nazionali e internazionali attive sul tema, come i programmi delle nazioni unite "He for She" ed "End Violence Against Women".*

## 7.3 MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Il miglioramento del benessere organizzativo costituisce un obiettivo strategico per l'Ateneo, nella consapevolezza che nessun risultato potrà essere raggiunto in sua assenza. In tale prospettiva, si sollecita una forte attenzione concreta e quotidiana da parte di tutte le componenti della comunità accademica con responsabilità organizzative, in particolare i dirigenti, verso le condizioni di lavoro, promuovendo, anche attraverso la semplificazione dei compiti e delle attività, la crescita delle competenze e la valorizzazione del personale. La mancanza di informazioni, di condivisione degli obiettivi e il basso livello di equità, sia nell'assegnazione del carico di lavoro sia nelle possibilità di carriera, saranno gli elementi considerati per misurare la valorizzazione del merito ed il miglioramento del benessere organizzativo. Equità ed informazioni rappresentano, infatti, un binomio su cui costruire un'organizzazione in grado di valorizzare le persone e le loro competenze. *Elementi di debolezza: Aree di basso livello di benessere organizzativo; bassa internazionalizzazione del personale tecnico-amministrativo*

Obiettivi	Misure
7.3) Miglioramento del benessere organizzativo	3a) Indicatore sintetico di benessere organizzativo: giudizio del personale PTA rispetto a equità, progressioni di carriera, circolazione delle informazioni e sviluppo individuale
	3b) Costo annuo della formazione del personale tecnico-amministrativo
	3c) Personale tecnico amministrativo coinvolto in azioni di mobilità internazionale

**Politiche di Ateneo**

- *Promuovere con specifiche indagini valutazioni focalizzate sul benessere del personale dipendente. L'indagine sul benessere organizzativo sarà il principale strumento di rilevazione del grado di benessere e di condivisione del sistema di valutazione. L'Ateneo intende modificare in modo significativo il sistema di misurazione e valutazione della performance in modo da favorire processi di apprendimento e miglioramento con una adeguata valorizzazione delle competenze e del merito;*
- *Utilizzare in fase di predisposizione delle politiche sul personale i risultati delle indagini sul benessere organizzativo. In particolare, le politiche saranno orientate a promuovere la creazione di un ambiente di lavoro appagante, in cui le persone potranno relazionarsi in modo sintonico e costruttivo in azioni di lavoro integrato e collaborativo. L'Ateneo promuoverà una elevata condivisione delle informazioni e degli obiettivi, in modo da stimolare la comprensione delle dinamiche in atto e il pieno coinvolgimento intorno al raggiungimento degli obiettivi strategici. Per il PTA saranno progettate, sulla base della ricognizione annuale dei fabbisogni formativi, specifiche iniziative di formazione, anche in campo tecnico e linguistico. Sarà supportata e promossa la partecipazione a progetti di mobilità internazionale, che potranno portare a un arricchimento delle competenze e delle capacità del personale.*

## 7.4 MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI OFFERTI AGLI UTENTI ESTERNI E INTERNI

Il perseguimento dell'eccellenza nella Ricerca, Didattica e Terza missione, a cui ambisce l'Ateneo, si ottengono con l'impegno di tutto il personale, che direttamente o indirettamente è coinvolto nello svolgimento dei compiti e delle attività istituzionali dell'Ateneo. Mettere a sistema l'impegno e la dedizione di tutti i dipendenti in una ottica di raggiungimento degli obiettivi strategici è presupposto essenziale per migliorare le performance dell'Ateneo. In tale prospettiva, si ritiene che una attenzione maggiore verso gli utenti interni ed esterni è fondamentale sia per una maggiore efficacia nelle attività istituzionali dell'Ateneo sia per la semplificazione dei compiti e la valorizzazione del personale.

*Elementi di debolezza: relativa bassa attenzione alla prospettiva dell'utente rispetto alla dimensione di adempimento della procedura; basso utilizzo degli strumenti di comunicazione e dei social in una ottica di interazione ed engagement con gli stakeholder esterni*

Obiettivi	Misure
7.4) Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni e interni	4a) Aumento del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni (utilizzando ove possibile dati di benchmark)

**Politiche di Ateneo**

- *Aumentare la coerenza tra obiettivi strategici e struttura organizzativa. L'Ateneo intende avviare un consistente intervento di riorganizzazione interna e semplificazione. L'obiettivo dell'intervento consisterà in una migliore focalizzazione delle risorse disponibili sui processi di produzione ed erogazione dei servizi a supporto di quelli primari dell'Ateneo (didattica, ricerca, servizi agli studenti, terza missione), ponendo al centro l'utente sia interno che esterno e integrando maggiormente le attività amministrative, in un'ottica sinergica, con quelle presidiate dai Dipartimenti, dalle Scuole, e dalle altre strutture dell'Ateneo;*

- *Valutare la performance organizzativa introducendo strumenti di rilevazione della qualità dei servizi erogati agli utenti interni ed esterni. A questo scopo saranno promosse diverse indagini strutturate di customer satisfaction. Le rilevazioni deriveranno dai risultati del Progetto Good Practice (GP) focalizzato sulle rilevazioni di costi e di efficienza da un lato e di efficacia percepita e di efficacia oggettiva dall'altro, con riferimento alle macroaree didattica, personale, infrastrutture, ricerca e biblioteche. Altre rilevazioni potranno derivare dai risultati del progetto Help Desk di Ateneo, il sistema online che permette l'espressione di valutazioni sui servizi ricevuti alla chiusura della richiesta di supporto, o da risultati di indagini di efficacia svolte da Strutture specifiche quali ad esempio il Centro di Ateneo per le Biblioteche;*
- *Utilizzare le rilevazioni di customer nell'assegnazione del budget incentivante delle strutture utilizzato ai fini dell'incentivazione individuale al conseguimento degli obiettivi;*
- *Restyling grafico e funzionale del portale web di Ateneo nelle versioni italiana e inglese. Il nuovo portale deve rispondere agli standard più avanzati di comunicazione online delle istituzioni pubbliche e alle esigenze di semplificazione nel reperimento delle informazioni istituzionali anche da dispositivi mobile grazie al layout responsive. Si opererà anche l'aggiornamento dei siti di dipartimenti, scuole e centri di ateneo che, aggiornandosi nello stile e integrando le funzionalità dei nuovi portali informativi e di news, completerà la profonda ridefinizione dell'immagine web coordinata dell'Università di Padova, ponendola all'avanguardia nel settore. Verrà infine realizzata una sezione del portale di Ateneo in lingua cinese e si darà avvio alla progettazione della sezione web dedicata alle celebrazioni dell'Ottocentenario dell'Università di Padova;*
- *Procedere ad un ridisegno della struttura del portale news dell'Università di Padova passando dagli attuali tre differenti siti di news già presenti (il Bo, il ViviPadova e RadioBue.it) ad un unico canale integrato che dovrà rappresentare un innovativo strumento crossmediale di condivisione della conoscenza rivolto sia all'interno della comunità accademica patavina che al pubblico nazionale e internazionale. Il nuovo web magazine si integrerà fortemente con l'attuale sito istituzionale d'Ateneo, permeandolo attraverso l'inserimento nelle pagine informative istituzionali di articoli e notizie correlate provenienti dal portale news.*
- *Definire le policy di Ateneo di gestione dei canali social istituzionali e ufficiali e utilizzo di una app per dispositivi mobili destinata alla comunità studentesca e al personale.*

## 8. SOSTENIBILITÀ ED EDILIZIA

### 8.1 EQUILIBRIO ECONOMICO E FINANZIARIO

L'Ateneo, in quanto istituzione pubblica, ha la necessità di garantire accountability e una gestione delle risorse anche economiche orientata al perseguimento dei suoi compiti istituzionali nel lungo periodo. In tale prospettiva, una performance economica media positiva nel corso del triennio e la sostenibilità del debito sono i due elementi considerati essenziali. L'obiettivo del mantenimento di un equilibrio economico duraturo mira a stimolare un orientamento all'efficienza e un'attenzione diffusa all'utilizzo delle risorse, anche con riferimento al ciclo passivo. Ad esempio un'azione di censimento ed analisi delle forniture e dei servizi per il loro accorpamento in gare promuovendo un controllo della quantità e qualità della fornitura/servizio stesso è un elemento importante per assicurare accountability e trasparenza.

*Elementi di debolezza: -*

Obiettivi	Misure
8.1) Equilibrio economico finanziario	1a) Indicatore MIUR per la Sostenibilità dell'indebitamento
	1b) Indicatore MIUR di sostenibilità finanziaria
	1c) Indicatore MIUR per le Spese di personale

#### **Politiche di Ateneo**

- *Lo sviluppo sostenibile dell'Ateneo dipenderà anche dal mantenimento delle condizioni di equilibrio economico e finanziario. A tale scopo verranno poste in essere le misure necessarie a mantenere le buone performance negli indicatori MIUR di sostenibilità economico finanziaria e di sostenibilità dell'indebitamento e a migliorare ulteriormente la performance nell'indicatore relativo alle spese di personale.*

### 8.2 EDILIZIA SOSTENIBILE E SICURA

L'Università di Padova dispone di un patrimonio edilizio diffuso e in alcuni casi di notevole pregio storico-artistico. La sostenibilità in campo edilizio richiede il miglioramento delle condizioni di accessibilità e sicurezza degli edifici e l'incremento dell'efficienza energetica con la riduzione dei consumi. Queste operazioni portano ad un aumento della fruibilità degli spazi e ad un maggior benessere da parte degli utilizzatori, nel rispetto dei principi di economicità e riduzione delle emissioni.

*Elementi di debolezza: relativa bassa efficienza energetica; relativa bassa disponibilità di spazi per attività di studio da parte degli studenti*

Obiettivi	Misure
8.2) Edilizia sostenibile e sicura	2a) Giudizi positivi degli studenti relativi alle dotazioni disponibili per la didattica e lo studio autonomo
	2b) Incremento dell'efficienza energetica e riduzione dei consumi energetici al netto degli effetti climatici e congiunturali

### Politiche di Ateneo

- *Potenziare le misure di sicurezza, la manutenzione ordinaria e straordinaria e lo svolgimento di interventi di formazione, comunicazione e promozione sul valore della sicurezza. Specifiche valutazioni e conseguenti interventi correttivi riguarderanno il rischio di incendio, quello legato all'amianto e quello sismico, oltre che la presenza di barriere architettoniche o altre difficoltà di accesso.*
- *Ridurre l'impatto ambientale dell'Ateneo. Gli interventi sul patrimonio edilizio riguarderanno anche l'analisi dei consumi energetici, il monitoraggio dei consumi elettrici e termici, la progettazione di interventi volti all'utilizzo di energie rinnovabili e l'efficientamento energetico dei fabbricati, in linea con le politiche descritte nella Carta degli impegni di sostenibilità. Saranno effettuati anche studi di fattibilità per prevedere la certificazioni LEED e BREAM per edifici quali Palazzo Bo, Orto Botanico e il nuovo Polo Umanistico.*
- *Aggiornare il Regolamento di Ateneo sulla sicurezza e le Linee guida di sicurezza per assicurare la corretta gestione delle attività e degli spazi all'interno degli edifici.*

## 8.3 GESTIONE DEL PATRIMONIO EDILE

L'Ateneo intende procedere con un consistente programma di rinnovamento e sviluppo delle sedi amministrative e dei Dipartimenti con l'obiettivo di effettuare interventi integrati che consentano di ottenere dimensioni adeguate allo sviluppo delle attività previste.

*Elementi di debolezza: basso utilizzo delle risorse destinate alla manutenzione; basso coordinamento nell'utilizzo delle aule*

Obiettivi	Misure
8.3) Gestione del patrimonio edile	3a) Tasso di occupazione delle aule
	3b) Grado di utilizzo del budget annuale per la manutenzione ordinaria e straordinaria

### Politiche di Ateneo

- *Avviare una gestione integrata degli asset basata su standard interoperabili, che consenta il coordinamento degli interventi, la programmazione della manutenzione e la tracciabilità delle operazioni condotte, portando ad una razionalizzazione complessiva. Alcuni interventi consisteranno in particolare nella migrazione del censimento immobili GeoTec ad un sistema informativo interoperabile georeferenziato, nella creazione di un sistema integrato degli spazi di Ateneo, nella definizione di un nuovo regolamento per la concessione temporanea di spazi di Ateneo, nella creazione di un sistema di ticketing per i settori della manutenzione, della sicurezza e dei servizi generali e infine nel supporto per la razionalizzazione processi di acquisto e delle procedure di affidamento lavori, in accordo con il nuovo Codice degli Appalti.*
- *Assicurare l'esecuzione degli interventi programmati di sviluppo edilizio:*
- *Polo delle Scienze Sociali. L'intervento, tuttora in fase di progettazione e definizione, riguarderà uno spazio di grande estensione (circa 17.000 mq di superficie coperta su un terreno di circa 51.000 mq) e consentirà la realizzazione di aule di dimensioni piccole, medie e grandi e una notevole quantità di studi, uffici e laboratori di ricerca. Spazi analoghi sono oggi utilizzati dall'Ateneo con locazioni passive in immobili dispersi. Il loro trasferimento presso i nuovi spazi*

*potrebbe permettere un risparmio stimato di circa 45 milioni di Euro in 20 anni. Alcune delle attuali ipotesi, in corsi di analisi e approfondimento, riguarderanno la realizzazione di un campus di economia, o la strutturazione di un laboratorio di ricerca per l'astrofisica. La Caserma Piave potrà costituire un segnale tangibile di come l'Ateneo investa su uno spazio dismesso sottraendolo al degrado e all'abbandono per rivitalizzarne l'intera zona di collocazione, mettendola a disposizione della comunità e del territorio;*

- *Polo Umanistico. La consegna è prevista per l'anno 2018. Lo spazio avrà una superficie di circa 14.000 mq. Gli spazi ospiteranno una biblioteca all'avanguardia con 276 posti di lettura, aule didattiche, sale studio e uffici e la possibilità di ospitare fino a 500.000 volumi;*
- *Orto Botanico. Il progetto di restauro delle serre ottocentesche all'interno del complesso programma di sviluppo dell'Orto Botanico prevedrà un intervento conservativo della struttura architettonica;*
- *Polo Museale delle Scienze (PALAZZO CAVALLI). Il progetto prevedrà la realizzazione di un nuovo Polo museale delle Scienze, i cui spazi potranno ospitare un nuovo percorso interattivo e multimediale dedicato alle ricche esposizioni naturalistiche permanenti dell'Ateneo e un'area dedicata a mostre temporanee. L'intervento consentirà la creazione di un percorso museale diffuso che partirà da Palazzo Cavalli e porterà il flusso turistico verso Palazzo Bo, l'Orto botanico, il Museo e la Specola, con la creazione di una vera e propria rete per la valorizzazione del patrimonio culturale, scientifico e artistico dell'Ateneo;*
- *Polo della Salute. Identificazione, con l'apposito Tavolo tecnico, delle caratteristiche distintive degli spazi da destinare al nuovo Ospedale, al fine di realizzare la migliore sinergia nella collaborazione "Università-Ospedale-Territorio" e conseguire la migliore qualità ed efficienza nell'assistenza alla collettività, nella ricerca scientifica e nelle attività di didattica e formazione.*

## ALLEGATO 1 - VALORE OBIETTIVO E VALORE STRATEGICO DI RIFERIMENTO DEGLI INDICATORI

Il presente allegato contiene i valori target di riferimento per ciascuno degli indicatori associati agli ambiti strategici e agli obiettivi.

Il processo di misurazione degli indicatori ha riguardato sia la determinazione di valori storici (*baselines*), sia la definizione di valori di riferimento per l'indicatore. In particolare:

- il **“Valore obiettivo - milestone annuale”** costituisce un riferimento per la valutazione dell'obiettivo rilevato dall'indicatore ed è determinato, prevalentemente, sulla base del valore medio calcolato in relazione alle ultime misurazioni disponibili;
- il **“Valore strategico di riferimento”** individua il posizionamento ottimale atteso nel lungo periodo; quest'ultimo in taluni casi è espresso come un miglioramento percentuale rispetto al “Valore obiettivo”, altre volte come il mantenimento dello stesso e altre ancora come valore plausibile sulla base della valutazione di un andamento che presenta elevata variabilità.

La delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 gennaio 2018, che ha approvato i valori di riferimento, ha precisato che questo lavoro istruttorio ha carattere di approccio e consente di gettare le basi per l'individuazione e lo sviluppo di indicatori sintetici di performance (KPI) affidabili in relazione alla complessità dell'Ateneo, che rappresenteranno le misure di sintesi per valutare i progressi fatti in un determinato ambito (didattica, ricerca etc.) rispetto agli obiettivi di partenza.

Tabella 1 – Valore Obiettivo e Valore strategico di riferimento per gli indicatori dell'ambito “Didattica”

Obiettivi	Indicatori	Valore Obiettivo (milestone annuale 2018)	Valore strategico di riferimento
<b>1) Miglioramento della qualità della didattica</b>	1a) Numero di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi	43.047	45.500
	1b) Proporzione di laureati entro la durata normale del corso di studio	40,19%	50%
	1c) Proporzione di studenti che consegue almeno 40 cfu all'anno	60,80%	65%
	1d) Proporzione di studenti che effettua uno stage/tirocinio durante il percorso di studio	18,54%	23%
	1e) Indice di soddisfazione media complessiva nell'indagine opinioni degli studenti	>7.5	> 8
	1f) Proporzione di utilizzo delle competenze acquisite nei corsi di studio ad 1 anno dalla laurea	41%	45%
<b>2) Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca</b>	2a) Proporzione di dottorandi iscritti al primo anno di dottorato con titolo d'accesso conseguito in altro Ateneo	39,84%	42%
	2b) Proporzione di studenti iscritti alla laurea magistrale con titolo d'accesso conseguito presso un altro Ateneo	26,91%	>30%

**Didattica**

<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale 2018)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>3) Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita</b>	3a) Riduzione del drop – out	19,55%	<19%
	3b) Mq di aule didattiche, aule studio e biblioteche	63.566,6	63.566,6
<b>4) Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica</b>	4a) Numero di insegnamenti con risorse in e-learning (materiali, erogazione CFU on line, moduli, etc.)	10% di tutti gli insegnamenti	15%
	4b) Progetti di didattica innovativa	100 (circa 3 docenti a dipartimento)	200
<b>5) Esito lavorativo laureati dell'Università</b>	5a) Proporzione di Laureati occupati ad 1 anno dal titolo (L, LM e LMCU)	77,8%	82%
	5b) Proporzione di Laureati occupati a tre anni dal titolo (LM, LMCU)	84,3%	88,52%

Tabella 2 - Valore Obiettivo e Valore strategico di riferimento per gli indicatori dell'ambito "Ricerca"

**Ricerca**

<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale 2018)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>1) Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca</b>	1a) Numero di pubblicazioni per docente in riviste di fascia A ANVUR oppure in riviste del primo quartile per i settori bibliometrici	2,89	3,04
	1b) Percentuale di docenti con almeno 1 pubblicazione all'anno utilizzabile ai fini VQR	87,53%	90%
<b>2) Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca</b>	2a) Fondi di ricerca acquisiti da bandi competitivi	12.686,13	16.500
<b>3) Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti</b>	3a) Numero di posizioni accademiche ricoperte per chiamata diretta di ricercatori con elevata qualificazione scientifica	9	15

Tabella 3 - Valore Obiettivo e Valore strategico di riferimento per gli indicatori dell'ambito "Internazionalizzazione"

<b>Internazionalizzazione</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale 2018)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>1) Rendere i corsi di studio e di dottorato "ambientati" aperti e internazionali di apprendimento</b>	1a) Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero.	1,95%	4,00%
	1b) Numero di corsi internazionali secondo la definizione MIUR - 4 tipologie miur	21	27
	1c) Numero di CFU erogati per insegnamento da docenti internazionali	1.335,96	1600
	1d) Proporzione CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare (studenti outgoing)	2,11%	2,50%
	1e) CFU conseguiti da studenti in mobilità internazionale incoming	24.718	30.500
	1f) Proporzione di dottorandi (primo anno) con titolo di accesso conseguito all'estero	18,00%	25%
	1g) Numero di tesi di dottorato in co-tutela internazionale	17	20
<b>2) Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale</b>	2a) Posizione nei rank internazionali	282	<200

Tabella 4 - Valore Obiettivo e Valore strategico di riferimento per gli indicatori dell'ambito "Trasferimento tecnologico, lavoro"

<b>Trasferimento tecnologico, lavoro</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale 2018)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>1) Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico</b>	1a) Numero di spin-off con fatturato annuo superiore a 1MLN	3	5
	1b) Ricavi derivanti dalla vendita o dalla cessione in licenza dei brevetti	€ 165.493,97	€ 250.000
	1c) Indipendenza finanziaria di Smart UNIPD	-€ 50.000,00	>0
<b>2) Ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro</b>	2a) Numero di percorsi di dottorato industriale e di alto apprendistato	13	16
	2b) Risorse economiche generate da master di I e II livello e corsi post-lauream	€ 574.013,97	€ 650.000
	2c) Risorse acquisite da finanziatori terzi	€ 4.387,76	€ 5.000

Tabella 5 - Valore Obiettivo e Valore strategico di riferimento per gli indicatori dell'ambito "Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo"

Obiettivi	Indicatori	Valore Obiettivo (milestone annuale 2018)	Valore strategico di riferimento
<b>1) Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio</b>	1a) Partecipazione ad eventi culturali e di comunicazione della scienza promossi dall'Ateneo (es. UNIVERSA)	26.638	>30000
	2a) Incassi annuali introitati da Orto Botanico, Palazzo Bo e Liviano	1.362.088,90	1.500.000
<b>2) Rendere i musei luoghi condivisi del sapere</b>	2b) ore di presenza delle squadre di sicurezza per attività di sorveglianza durante eventi e manifestazioni	6.112	6.500
	3a) Numero di nuove catalogazioni in ambito storico-documentale, artistico, scientifico e tecnologico nel nuovo database unico di Ateneo	400	600
<b>3) Catalogazione del patrimonio culturale</b>			

Tabella 6 - Valore Obiettivo e Valore strategico di riferimento per gli indicatori dell'ambito "Salute e benessere"

Obiettivi	Indicatori	Valore Obiettivo (milestone annuale 2018)	Valore strategico di riferimento
<b>1) Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti</b>	1a) Numero di iscritti al CUS	1.780	1.869
	1b) Numero di azioni di counseling (sia specialistico che fornito da pari preparati - peer counseling) per studenti e dipendenti	2.355	2.472
<b>2) Promuovere una cultura inclusiva</b>	2a) Numero medio degli anni fuori corso al momento della laurea degli studenti disabili e con DSA	2,2	<2
	3a) Numero strutture di riferimento regionale e sovraregionale a direzione universitaria	38	38
<b>3) Valorizzazione della medicina universitaria e dell'assistenza veterinaria per il benessere del territorio</b>	3b) Numero di corsi di formazione postlaurea	28	28
	3c) Numero delle prestazioni effettuate per cura e assistenza veterinaria	4.538	5.000

Tabella 7 - Valore Obiettivo e Valore strategico di riferimento per gli indicatori dell'ambito "Valorizzazione del personale e semplificazione"

**Valorizzazione del personale e semplificazione**

Obiettivi	Indicatori	Valore Obiettivo (milestone annuale 2018)	Valore strategico di riferimento
<b>1) Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito</b>	1a) Numero medio delle pubblicazioni effettuate dai nuovi assunti nel ruolo di PA e PO rispetto alla media complessiva di Ateneo nei ruoli indicati	1,43	1,5
	1b) Indicatore della qualità della prestazione per il personale PTA di nuova assunzione	1,07	1,07
<b>2) Promozione della parità di genere</b>	2a) Incremento della parità di genere nelle progressioni di carriera personale docente	1,08	1
	2b) Incremento percentuale di personale PTA in telelavoro: rapporto uomini/donne	0,58	1,00
<b>3) Miglioramento del benessere organizzativo</b>	3a) Indicatore sintetico di benessere organizzativo: giudizio del personale PTA rispetto a equità, progressioni di carriera, circolazione delle informazioni e sviluppo individuale	28,33%	>35%
	3b) Costo annuo della formazione del personale tecnico-amministrativo	€ 250.000,00	€ 350.000
	3c) Personale tecnico amministrativo coinvolto in azioni di mobilità internazionale	11	>20
<b>4) Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni</b>	4a) Aumento del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni (utilizzando ove possibile dati di benchmark)	4,05	4,25

Tabella 8 - Valore Obiettivo e Valore strategico di riferimento per gli indicatori dell'ambito "Sostenibilità ed Edilizia"

**Sostenibilità ed Edilizia**

Obiettivi	Indicatori	Valore Obiettivo (milestone annuale 2018)	Valore strategico di riferimento
<b>1) Equilibrio Economico e finanziario</b>	1a) Indicatore MIUR per la Sostenibilità dell'indebitamento	<10%	<10%
	1b) Indicatore MIUR di sostenibilità finanziaria	>1	>1
	1c) Indicatore MIUR per le Spese di personale	<80%	<70%

**Sostenibilità ed Edilizia**

<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale 2018)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>2) Edilizia sostenibile e sicura</b>	2a) Giudizi positivi degli studenti relativi alle dotazioni disponibili per la didattica e lo studio autonomo	4,29	>4.4
	2b) Incremento dell'efficienza energetica e riduzione dei consumi energetici al netto degli effetti climatici e congiunturali	139	115
<b>3) Gestione del patrimonio edile</b>	3a) Tasso di occupazione delle aule	50,00%	55%
	3b) Grado di utilizzo del budget annuale per la manutenzione ordinaria e straordinaria	41,30%	>60%

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

---