

PIANO STRATEGICO d'ATENEIO

Università di FOGGIA



2015 - 2017

INDICE

1. PREMESSA: MANDATO ISTITUZIONALE E CONTESTO DI RIFERIMENTO, VERSO LA TERZA MISSIONE DELLE UNIVERSITÀ	Pag.	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER: IL BILANCIO SOCIALE	Pag.	4
2.1 CHI SIAMO	pag.	4
2.2 COSA FACCIAMO	pag.	9
2.3 COME OPERIAMO	pag.	10
3. L'ATENEO IN NUMERI	Pag.	12
3.1 PREMESSA	pag.	12
3.1.1 La componente studentesca	pag.	12
3.1.2 Ricerca	pag.	18
3.1.3 Risorse finanziarie	pag.	20
3.1.4 Personale dipendente	pag.	21
4. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	Pag.	25
4.1. ANALISI DEL CONTESTO	Pag.	25
4.2. LA PROGETTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO D'ATENEO	Pag.	26
5. IL PIANO STRATEGICO DELL'UNIVERSITÀ DI FOGGIA 2015-2017	Pag.	28

1. PREMESSA: MANDATO ISTITUZIONALE E CONTESTO DI RIFERIMENTO, VERSO LA TERZA MISSIONE DELLE UNIVERSITÀ

Nel solco del secolare mandato istituzionale e della missione comune alla stragrande maggioranza degli Atenei italiani e stranieri – segnatamente di quelli europei, principali interpreti di una tradizione che vede il nostro Paese quale depositario del significato più autentico del sapere e delle conoscenze accademiche – l'Università di Foggia si caratterizza per una serie di peculiarità culturali, sociali ed economiche, contesti che finiscono per incidere in maniera piuttosto evidente sia sulle ambizioni degli studenti sia su quelle dell'Ateneo.

Questa breve ma significativa premessa potrebbe apparire di maniera ma la sua attualità è invece restituita dalla sempre più reale importanza che viene attribuita alla cosiddetta "Terza Missione degli Atenei", ovvero la possibilità – in un contesto sempre più caratterizzato dalla difficoltà di accedere a fondi pubblici destinati perlopiù all'ordinaria amministrazione – di rimettere alla propria capacità strategico-istituzionale l'abilità di cercare partner esterni alle Università con cui intraprendere progetti e sentieri scientifici comuni, allargando il proprio know how ma soprattutto misurando direttamente sul territorio la capacità di saper attrarre stakeholder e portatori di interesse a qualunque livello.

In un contesto come la Capitanata, fortemente condizionato dalla profonda crisi economica che caratterizza da decenni il Mezzogiorno d'Italia, diventa difficile poter contare su elementi e fattori socio-economici esterni alla vita dell'Ateneo, tuttavia i risultati ottenuti dall'Università di Foggia nei suoi primi 20 anni di vita e 15 di autonomia – in alcuni casi davvero brillanti – dimostrano come la possibilità di intercettare percorsi comuni sia tutt'altro che preclusa anche in un territorio fortemente depresso come quello su cui insiste.

Pertanto la redazione di questo Piano strategico dovrà principalmente mirare a potenziare da una parte la proiezione

scientifica e l'immagine sempre più internazionale dell'Ateneo, dall'altra a completare il processo di radicamento nel territorio che dovrà avvenire attraverso una maggiore consapevolezza della propria forza e delle proprie potenzialità. L'Ateneo deve preservare la propria capacità di garantire una formazione di alto livello per favorire i processi di mobilità sociale, a vantaggio soprattutto degli studenti meritevoli e senza mezzi, promuovendo le necessarie sinergie con le istituzioni e le forze economico-sociali locali. La visione che si propone di considerare, potrebbe essere quella di una Università libera, integrata nella comunità scientifica internazionale, promotrice dell'alleanza delle autonomie istituzionali, imprenditoriali e sociali, fulcro dello sviluppo del territorio. Tale valore si raggiunge anche attraverso l'analisi dei risultati conseguiti nella VQR e fissando l'obiettivo di rafforzare le aree di eccellenza e di stabilire idonei meccanismi per la gestione delle situazioni di criticità. Pertanto bisogna favorire il nesso fra didattica e ricerca scientifica di qualità, rimuovendo gli ostacoli che si frappongono al perseguimento di ulteriori miglioramenti e traguardi internazionali.

Per il conseguimento della missione istituzionale, l'Università di Foggia dovrà necessariamente puntare tutte le proprie risorse in tre direzioni ben precise: l'aumento degli standard di qualità della propria ricerca scientifica, già valutata come quasi eccellente nell'ultima classifica ANVUR che l'ha posizionata al 12° posto tra quella presentata dagli Atenei rientranti nella cosiddetta fascia di media grandezza (oltre i 10.000 studenti); l'aumento degli standard di qualità della propria didattica, certificata tra le migliori del Mezzogiorno anche per la varietà degli insegnamenti che compongono il Piano dell'Offerta Formativa e per la serietà e dedizione con cui vengono proposti agli studenti; quindi il rafforzamento e la presa di coscienza di una identità ormai molto forte, anche se non di tradizione storica come quella delle altre Università italiane. Queste le tre

direttrici che sostanzialmente si possono riassumere in Futuro, Qualità e Carattere.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER: IL BILANCIO SOCIALE

L'Università di Foggia, come le altre Università italiane e straniere, non ha solo lo studente quale destinatario delle proprie attività. Certamente ne è il più importante interlocutore assumendo in molti casi anche il ruolo di fornitore di servizi (fondamentale in tal senso il ruolo delle stesse associazioni studentesche e l'attività lavorativa svolta dagli studenti-collaboratori che costituiscono una preziosa risorsa per il miglioramento qualitativo dei servizi di Ateneo). Ad esempio l'Università ha il compito di interessarsi costantemente anche ad altri portatori di interesse, ossia le famiglie degli studenti, le imprese, le associazioni culturali, le associazioni categoriali e gli ordini professionali. Compito prioritario dell'Università è la produzione di conoscenza per la formazione delle coscienze. L'Università è il *tòpos* della più alta educazione intesa non solo come capacità di acquisizione di un sapere specialistico ma come sede del rigore intellettuale e metodologico. La sfida dell'Università di Foggia è riuscire non solo ad attrarre sempre più studenti con alto potenziale ma anche studenti di aree territoriali diverse dal bacino ordinario di utenza, con una particolare attenzione a quelli provenienti dall'estero, nella consapevolezza che la nostra Università debba aprirsi maggiormente al contesto internazionale. Per conseguire l'obiettivo di formare la coscienza del territorio e di contribuire, in tal modo, all'incremento del suo capitale sociale sono essenziali alcuni strumenti metodologici e "culturali":

- la valutazione, perché non può esservi "primato del merito" senza una misurazione costante della qualità dei servizi;
- l'efficienza, perché non può più prescindere dalla necessità di assicurare più qualità con meno risorse ponendo alla base di tale missione l'agire amministrativo;

- la diversificazione, perché essa è alla base di ogni processo di valutazione, in quanto devono essere eguali le condizioni di partenza ma non i suoi esiti;
- la trasparenza del proprio agire in quanto essenziale strumento per garantire il controllo delle attività da parte dei portatori di interesse.

Quanto sopra esposto, grazie all'introduzione di un processo di "innovazione", non potrà che portare ad un considerevole beneficio. L'innovazione diviene, pertanto, la leva strategica basilare per rispondere efficacemente alle esigenze territoriali e per migliorare costantemente il livello dei servizi offerti dall'Università di Foggia.

2.1 CHI SIAMO

L'Università degli studi di Foggia nasce il 5 agosto 1999 portando a compimento un processo partito negli anni novanta con l'istituzione di numerosi corsi di studio dell'Università di Bari. Il primo anno accademico ufficiale, il 1990/1991, del polo universitario di Foggia è stato inaugurato il 12 gennaio 1991, con l'attivazione dei corsi di laurea in Scienze e Tecnologie Alimentari, in Economia e Commercio e in Giurisprudenza. Nasce, quindi, in virtù di un processo di "gemmazione" per il decongestionamento dell'Ateneo barese. L'Università di Foggia, giunta al suo quindicesimo anno di vita, è divenuta ormai una realtà consolidata nel panorama nazionale del sistema della formazione superiore e della ricerca. E' sede primaria di libera ricerca e libera formazione ed è, altresì, luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze. Essa attribuisce valore preminente al rispetto dei diritti fondamentali della persona, valorizza le differenze ai sensi della vigente legislazione nazionale e comunitaria, garantisce pari

opportunità nell'accesso allo studio e al lavoro, nella ricerca, nella progressione di carriera del personale docente e tecnico-amministrativo, impegnandosi a rimuovere ogni discriminazione diretta e indiretta, fondata sull'orientamento sessuale, l'origine geografico-culturale, la lingua, le convinzioni religiose, le opinioni politiche, le condizioni sociali e personali, le disabilità; promuove, anche attraverso la valorizzazione degli studi di genere, la realizzazione dell'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne; promuove la realizzazione di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, impegnandosi per l'eliminazione di ogni forma di violenza al proprio interno. Afferma, inoltre, la propria indipendenza da qualsiasi condizionamento ideologico, politico, religioso ed economico. Garantisce la piena autonomia delle strutture scientifiche e didattiche e il più ampio pluralismo delle idee. Realizza le proprie finalità di formazione e di promozione della ricerca scientifica, della valorizzazione dei risultati della ricerca in tutte le sue forme, dell'istruzione superiore, dell'alta formazione, dell'apprendimento permanente e del sostegno allo sviluppo locale, combinando in modo organico le proprie funzioni e contribuendo al progresso culturale, civile ed economico del paese, nel rispetto dei principi generali fissati dalla legislazione vigente e dallo statuto. Promuove, infine, l'alta qualità nell'insegnamento e nella ricerca scientifica e ne valuta il conseguimento attraverso il riconoscimento della comunità

scientifico-accademica nazionale e internazionale.

La piena adesione al Codice dell'Amministrazione Digitale conduce ad una gestione basata sull'applicazione costante dell'alta tecnologia per la comunicazione interna e nel rapporto con l'utenza alla quale vengono forniti strumenti di interazione diretta anche con il suo massimo vertice istituzionale.

A tal fine, l'Ateneo di Foggia, nel pieno rispetto della Legge 240/2010 e del proprio statuto si è dotata di un'organizzazione snella e agile sia sul fronte didattico e scientifico che sul piano prettamente gestionale. Infatti, ha adottato un nuovo assetto organizzativo per l'Amministrazione Centrale (fig. 1) e per i Dipartimenti (fig. 2). Tale cambiamento si è reso necessario per dare risposte precise e tempestive a esigenze differenziate per ogni settore (didattica, ricerca, gestione finanziaria, gestione patrimoniale, servizi agli studenti, internazionalizzazione delle attività, rapporti con il territorio, ecc...) in un contesto caratterizzato da scarsità di risorse, competitività e assoluta incertezza sul piano normativo a causa dei continui interventi del legislatore.

E' opportuno tener presente che il percorso finalizzato al cambiamento organizzativo non si conclude con l'adozione del nuovo modello. E' necessario effettuare il monitoraggio e la valutazione della soluzione adottata per individuare i punti di forza e di debolezza e predisporre un eventuale piano di miglioramento.

Fig. 1 Organigramma Amministrazione Centrale

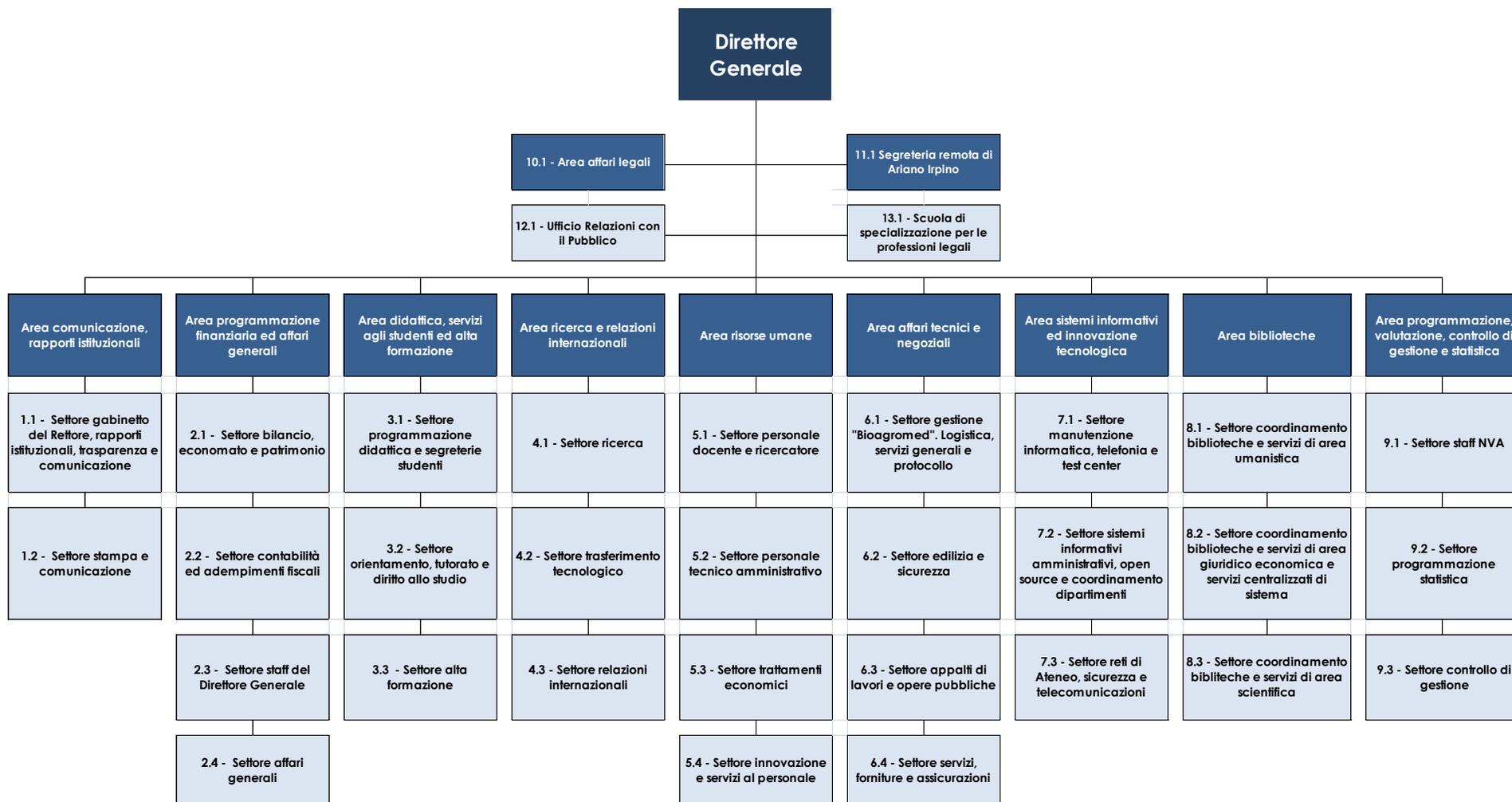
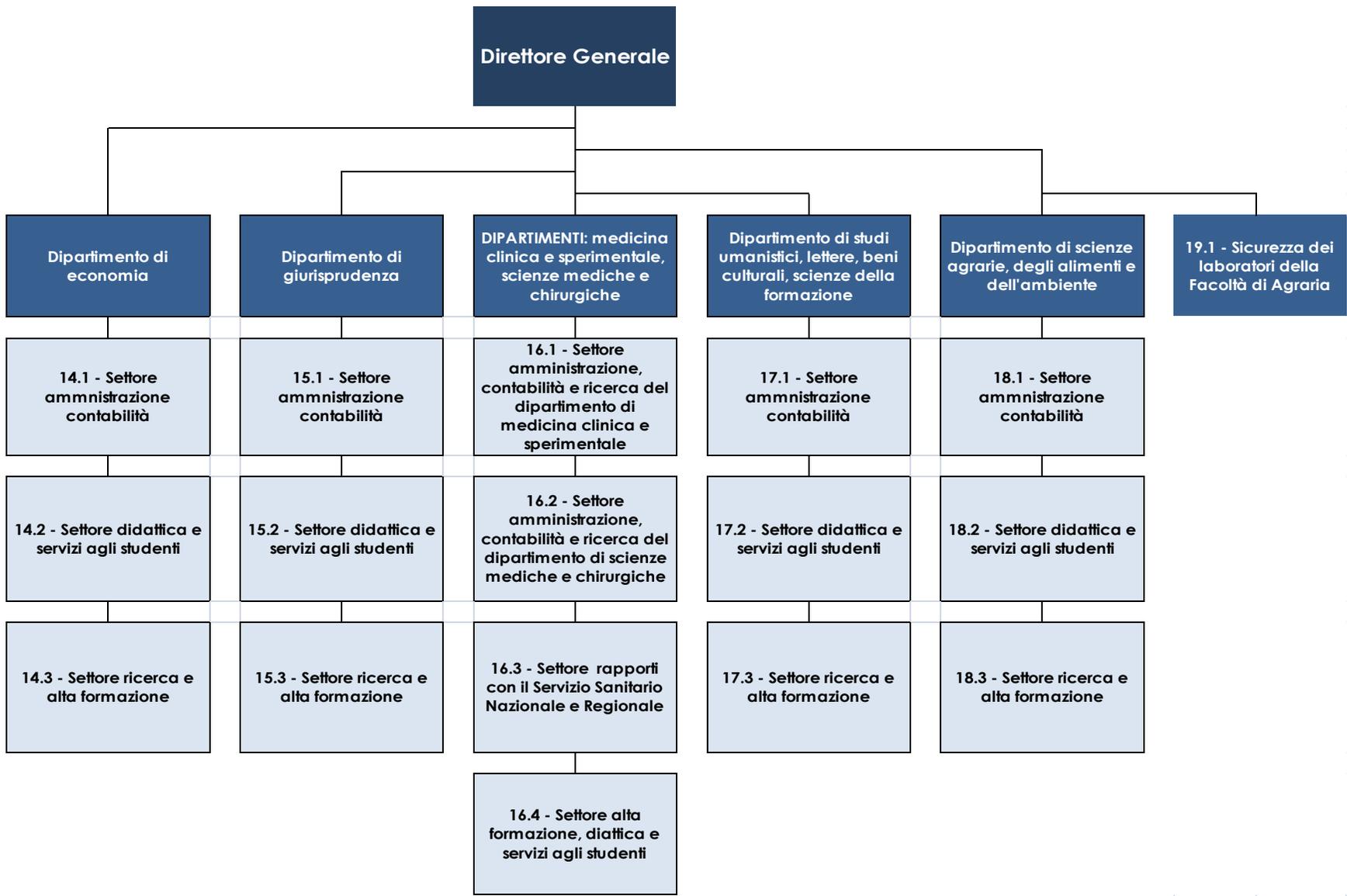


Fig. 2 Organigramma strutture Dipartimentali



Il cambiamento iniziato all'interno della tecnostruttura del nostro Ateneo è in linea con i cambiamenti imposti dalla Legge di riforma universitaria 30 dicembre 2010, n. 240, entrata in vigore il 29 gennaio 2011, che nell'ambito del Titolo I, definisce le nuove regole di governance degli Atenei, che sono state pienamente recepite nel nuovo Statuto dell'Università di Foggia.

Le disposizioni normative dello Statuto sono organizzate nei sotto indicati quattro Titoli:

- Principi generali e normativa interna;
- Organi centrali di Ateneo;
- Organizzazione della didattica e della ricerca;
- Norme generali e transitorie.

Per quanto concerne i principi generali (Titolo I), l'Università è definita sede primaria di libera ricerca e di libera formazione nell'ambito del proprio ordinamento e luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze. Vengono, inoltre, affermati i principi di indipendenza, autonomia e responsabilità e sanciti, come criteri guida per lo svolgimento delle proprie attività, i principi di democrazia, partecipazione, semplificazione, efficienza, efficacia, trasparenza e promozione del merito, nonché la garanzia, mediante idonei strumenti di verifica, della qualità dei risultati.

Ai sensi di quanto previsto dalla normativa vigente, l'Università può federarsi con altri Atenei. La federazione può avere luogo, altresì, tra l'Università ed enti o istituzioni operanti nei settori della ricerca e dell'alta formazione, ivi compresi gli istituti tecnici superiori.

Relativamente agli Organi centrali di Ateneo (Titolo II), si prevede che il Rettore rappresenta l'Università e svolge le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche nel rispetto dello Statuto. È responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. È garante della libertà di ricerca e di insegnamento.

Il Senato Accademico è il luogo delle rappresentanze di tutte le componenti, le istanze e le diverse aree scientifico-didattico-culturali della comunità accademica; esprime gli orientamenti della politica accademica e ne verifica il conseguimento, svolgendo un ruolo propulsivo, consultivo e di controllo politico-istituzionale.

Il Consiglio di Amministrazione svolge la funzione d'indirizzo strategico, di programmazione finanziaria e del personale e di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività, attuando gli orientamenti della politica accademica indicati dal Senato Accademico.

Al Direttore Generale è attribuita, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Il Collegio dei Revisori dei Conti è l'organo di controllo della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale dell'Università.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo verifica la qualità e l'efficacia dell'offerta didattica, anche sulla base degli indicatori individuati dalle Commissioni Paritetiche docenti-studenti, l'attività di ricerca svolta dai Dipartimenti, la congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento.

Altri Organi centrali di Ateneo sono:

- la Commissione Scientifica di Ateneo e i Comitati d'Area, con funzioni consultive e propositive in materia di ricerca;
- la Consulta di Ateneo, con lo scopo di incrementare i momenti formali di confronto tra l'Università e i principali attori istituzionali, culturali, sociali, economici di riferimento del territorio;
- il Consiglio degli Studenti, quale organo di rappresentanza della componente studentesca;
- il Comitato per lo Sport Universitario, che sovrintende agli indirizzi di

gestione degli impianti sportivi e ai programmi di sviluppo delle relative attività;

- il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, con competenze nelle materie in questione;
- il Collegio di Disciplina, che è l'organo competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari relativi ai professori e ai ricercatori e a esprimere, in merito, parere conclusivo e vincolante;
- Il Difensore degli Studenti, avente come scopo di garantire la tutela e l'effettività dei diritti degli studenti.

In ordine all'organizzazione della didattica e della ricerca (Titolo III), si dispone che l'Università si articola in:

- a) Dipartimenti, che costituiscono il luogo dell'identità disciplinare, nei quali sono incardinati tutti i professori e i ricercatori appartenenti alla stessa comunità disciplinare. Ad essi sono attribuite tutte le funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie, ivi comprese le attività assistenziali. Sono organi del Dipartimento: il Direttore, il Consiglio e la Giunta;
- b) Strutture di Raccordo sono attribuite funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni. Inoltre, alle funzioni didattiche e di ricerca dei Dipartimenti di riferimento si affiancano funzioni assistenziali.

Nell'ambito di ciascun Dipartimento, è istituita una Commissione Didattica Paritetica, composta da docenti e studenti.

Nel dettaglio, la nuova articolazione organizzativa si compone delle seguenti strutture:

- Dipartimento di Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'Ambiente;
- Dipartimento di Economia;

- Dipartimento di Giurisprudenza; Dipartimento di Studi Umanistici, Lettere, Beni culturali, Scienze della Formazione;
- con riferimento all'area medico-chirurgica, in considerazione della complessità delle attività assistenziali e dei rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale, sono stati costituiti i Dipartimenti di Medicina Clinica e Sperimentale e di Scienze Mediche e Chirurgiche, con la Facoltà di Medicina quale Struttura di Raccordo.

2.2 COSA FACCIAMO

L'Università di Foggia ha un'offerta formativa articolata ed in linea con le disposizioni del DM 270/2004 e sue successive modificazioni. Il percorso universitario è articolato in tre cicli:

- Laurea Triennale,
- Laurea Magistrale e Magistrale a ciclo unico,
- Corsi di Specializzazione e Dottorati di Ricerca.

Sono previsti, inoltre, ulteriori possibilità di approfondimento trasversali ai tre cicli di studi:

- Master universitario di 1° livello,
- Master universitario di 2° livello,
- Corsi di Perfezionamento.

La determinazione dell'offerta formativa scaturisce da un ascolto permanente delle esigenze del territorio anche grazie alla Consulta d'Ateneo, nella quale sono rappresentati la Regione Puglia, la Provincia di Foggia, il Comune di Foggia, il Consorzio per l'Università di Capitanata, la C.C.I.A.A. di Foggia, la Fondazione Banca del Monte di Foggia e la Fondazione Cassa di Risparmio di Puglia.

Primo e più rilevante "outcome" prodotto dalla nostra Università è, pertanto, l'incremento del capitale umano e, conseguentemente, del capitale sociale della Capitanata. Ma tale importante sforzo sarebbe sterile in se stesso se non fosse affiancato da altrettanto impegno profuso dalla Comunità universitaria per lo sviluppo economico del territorio mediante

la ricerca di frontiera e quella basata su specifica domanda di innovazione. L'innovazione diventa, quindi, altro output essenziale per favorire la nascita di nuove imprese (magari derivanti dalla stessa attività di ricerca come nel caso delle spin offs universitarie) o per il consolidamento e il miglior posizionamento di mercato delle imprese già esistenti. Tale azione, se correttamente intesa, finisce con il produrre importanti risultati anche in ordine all'altro preoccupante fenomeno del *brain drain* consentendo ai nostri laureati di trovare opportunità di inserimento e di crescita professionale nel loro stesso territorio di origine. A tal fine, l'Università si è dotata di apposita struttura amministrativa chiamata a promuovere e favorire il finanziamento alla ricerca e al trasferimento di tecnologia. Per tale ultimo scopo si è costituito l'Industrial Liaison Office al cui interno è presente, unico nella Regione Puglia e uno dei pochi presenti nel Mezzogiorno, il punto di diffusione UNI (Ente Nazionale per l'unificazione normativa con riferimento alle specifiche tecniche per la produzione). Notevole è poi l'impegno teso a favorire il "placement" "dei nostri studenti al termine del loro percorso formativo così come è essenziale lo strumento volto a favorire opportunità di esperienza formativa (Programma Erasmus) o lavorativa (Programma Leonardo) per studenti nel corso o al termine del loro percorso formativo universitario.

In ordine ai servizi per gli studenti si è, inoltre, sperimentata con successo l'adozione di apposita figura istituzionale, il "Difensore degli Studenti", chiamata a offrire una risposta alle richieste di intervento in ordine ai disservizi o alle inefficienze determinatesi nell'espletamento dell'attività didattica o amministrativa.

2.3 COME OPERIAMO

L'Università è definitivamente presente e attiva nell'interesse territoriale. Tale atteggiamento ha indotto alcuni mezzi di informazione e alcuni rappresentanti politici

ad accusarla di eccessiva ingerenza nel sociale, manifestando, in tal modo e a *contrariis* il conseguimento di uno dei risultati che solo alcuni anni fa appariva di difficile realizzabilità, in riferimento all'atteggiamento radicato nelle accademie. In particolare, è mutato il rapporto dell'Università con le città che rappresentano l'ambiente ospite dell'offerta formativa e scientifica e che rappresentano una parte cospicua del bacino di utenza, del mercato della domanda. Le città sono anche attrici di processi di crescita culturale e civile cui l'Università è a sua volta "cliente" e "fornitore" di servizi. Il rapporto non può limitarsi ad una sorta di scambio ineguale tra servizi di logistica generale (alloggi, trasporti, ristorazione..) e servizi di offerta scientifica e formativa. Le Città sono portatrici di cultura materiale o incorporata nelle evidenze ambientali, storiche e culturali. Le Città sono il luogo della "massima concentrazione" delle informazioni e dei flussi di comunicazione di una comunità. Le Città sono infine le sedi dei processi e delle funzioni decisionali strategiche.

In questi anni, il rapporto con le Città è diventato per certi versi, difficile in considerazione della mancata risposta positiva di quelle che, tra di esse, erano sedi di decentramento didattico, in ragione alla decisione assunta dall'Ateneo, di razionalizzare la propria offerta. In detta circostanza l'Università si aspettava di rivestire il ruolo di cabina di regia per la pianificazione strategica territoriale, così come avvenuto in altre realtà territoriali similari.

La presenza dell'Università nei servizi socio-assistenziali, nell'impiantistica sportiva (mediante il CUS Foggia), nei servizi bibliotecari, nello stesso intrattenimento culturale [l'Università ospita regolarmente nelle proprie strutture (e compartecipa alla loro organizzazione) numerosi eventi di cultura musicale, teatrale e cinematografica] è ormai consolidata e imprescindibile.

Diverse sono le società ad alto contenuto tecnologico create in seno all'Università nel settore delle biotecnologie, nelle tecnologie alimentari e nei beni culturali.

Al fine di promuovere la mobilità internazionale degli studenti e dei docenti, senza trascurare l'importanza di procedere, al più presto, con specifici programmi per lo staff tecnico-amministrativo, la struttura amministrativa dell'Università di Foggia gestisce periodicamente procedure finalizzate a consentire l'accesso al più ampio numero di studenti. Inoltre, l'internazionalizzazione è promossa sul piano prettamente scientifico dal lavoro del "gruppo di ricerca europea" coordinato dal delegato rettorale alla ricerca. Grazie a questo strumento informale è notevolmente cresciuto il numero di proposte presentate in valutazione sul 7FP ed è stato attribuito all'Ateneo il riconoscimento di eccellenza nella gestione delle risorse umane (HR Excellence in Research; <http://www.unifg.it/Ricerca/Carta-Europea-dei-Ricercatori/1590/>).

Il territorio con i suoi temi fondanti (dai fatti strettamente urbanistici, alle questioni della qualità della vita, dalla salvaguardia del sistema ambientale alla qualificazione degli interventi di recupero sociale e di promozione produttiva, dalla cultura allo spettacolo, dall'editoria alla distribuzione della cultura) alla consapevolezza di trovare sul fronte universitario risposte prontamente approntabili. L'ulteriore qualificazione del sistema universitario diventa, allora, un obiettivo strategico comune tra l'Università, la realtà urbana e territoriale della provincia di Foggia.

Un obiettivo proprio di quell'alleanza delle autonomie che costituiva il fulcro essenziale dell'ultima pianificazione strategica del nostro Ateneo.

Negli anni è cresciuta progressivamente l'attenzione delle associazioni, delle imprese, dei cittadini per l'Università di Foggia. Sono centinaia le richieste di patrocinio di collaborazioni, di convenzioni, di inviti, di convenzioni. Sono centinaia gli

appelli e le richieste di intervento nei campi più disparati. Pertanto, l'Università di Foggia svolge, fin dalla sua istituzione, un ruolo decisivo all'interno del territorio della Capitanata. Questo ruolo si va progressivamente rafforzando e qualificando in modo nuovo, con l'istituzione della già citata Consulta d'Ateneo, che si muove nella direzione della creazione di un vero sistema, di una rete di collaborazioni, in modo da coordinare gli interventi e da progettarne insieme lo stesso sviluppo dell'Università.

Il conseguimento di questi risultati è determinato dall'ascolto delle esigenze non solo degli utenti diretti dei nostri servizi ma anche degli altri portatori di interessi come le famiglie degli studenti, i fornitori, gli enti territoriali, gli ordini professionali, le associazioni di categoria, le imprese.

A tal fine, sono utilizzati molteplici canali, come la consultazione periodica di alcuni soggetti istituzionali, come la Regione, la Provincia, il Comune, la CCIAA, le Fondazioni bancarie, il Consorzio per l'Università della Capitanata riuniti in un tavolo comune per discutere delle risposte che l'Università può offrire a specifiche esigenze territoriali e, perché no, anche per evidenziare talune problematicità (come, ad esempio, quelle concernenti l'edilizia universitaria) grazie alla cui risoluzione l'azione dell'Università potrebbe divenire qualitativamente più efficace nell'interesse collettivo.

Il dialogo con il mondo produttivo di beni e servizi è costantemente assicurato da un filo diretto con le associazioni categoriali, con la Camera di Commercio, con l'Ente Fiera, ma soprattutto attraverso la creazione di strutture di raccordo tecnologico nei settori a più alta vocazione territoriale come nel caso del Distretto Agroalimentare Regionale e, *inoltre*, nel settore dei beni culturali e ambientali, energetico, della salute.

E' importante ricordare che l'Università di Foggia ha raggiunto importanti risultati nell'ambito dei rapporti con il Servizio Sanitario Regionale:

- 1) l'approvazione del nuovo Protocollo d'Intesa per la disciplina dell'integrazione fra attività didattiche, scientifiche ed assistenziali della Facoltà di Medicina e Chirurgia presso l'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Ospedali Riuniti" di Foggia, sottoscritto dalla Regione Puglia, nella persona dell'Assessore alle Politiche della Salute, e dall'Università degli Studi di Foggia, nella persona del Magnifico Rettore, in data 28 giugno 2011;
- 2) L'attuazione degli impegni assunti con la sottoscrizione del Protocollo d'Intesa, *in primis* la definizione del Fondo Aziendale che si rende necessario costituire per dare attuazione al nuovo trattamento economico previsto dall'art. 6 del D. Lgs. n. 517/99 e che ha richiesto l'approvazione e la sottoscrizione di un Accordo attuativo tra l'Università degli Studi di Foggia e l'Azienda Ospedaliero - Universitaria.

Il futuro della integrazione tra Università e Azienda si fonda sui due punti precedenti e, pur dovendosi confrontare con il rigore imposto alla spesa pubblica, e sanitaria in particolare, lascia intravedere buone possibilità di consolidamento e sviluppo per le attività universitarie.

3. L'ATENEO IN NUMERI

3.1 PREMESSA

Il 15 giugno 2012, in attuazione del nuovo Statuto dell'Università degli Studi di Foggia e, secondo quanto previsto dalla legge 240 del 2010, le Facoltà sono state sostituite dai Dipartimenti. Pertanto, per confrontare i dati nel tempo, è stato necessario considerare cinque poli al posto dei sei Dipartimenti, *ex lege* 240/2010, attualmente presenti nell'Ateneo. I Poli sono stati individuati nel modo seguente:

- Agraria in corrispondenza dell'ex Facoltà di Agraria e del nuovo

Dipartimento di Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'ambiente;

- Economia in corrispondenza dell'ex Facoltà di Economia e del nuovo Dipartimento di Economia;
- Giurisprudenza in corrispondenza dell'ex Facoltà di Giurisprudenza e del nuovo Dipartimento di Giurisprudenza;
- Medicina in corrispondenza dell'ex Facoltà di Medicina e Chirurgia e dei due Dipartimenti di Scienze Mediche e Chirurgiche e di Medicina Clinica e Sperimentale;
- Studi Umanistici in corrispondenza dell'ex Facoltà di Lettere e Filosofia, dell'ex Facoltà di Scienze della Formazione e del nuovo Dipartimento di Studi Umanistici Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione.

Il periodo di riferimento considerato è il quinquennio 2009-2014.

3.1.1. La componente studentesca

L'Università degli Studi di Foggia ha più di 10.000 iscritti. I poli di Medicina, Economia e Studi Umanistici vantano al proprio attivo più di duemila iscritti, contendendosi, anno per anno, il primato del maggior numero di iscrizioni (Tab.1 e Graf. 1). Nel periodo considerato si è registrata una leggera contrazione del numero di iscritti che, tuttavia, non desta preoccupazioni visto che il numero degli immatricolati e dei laureati è in crescita.

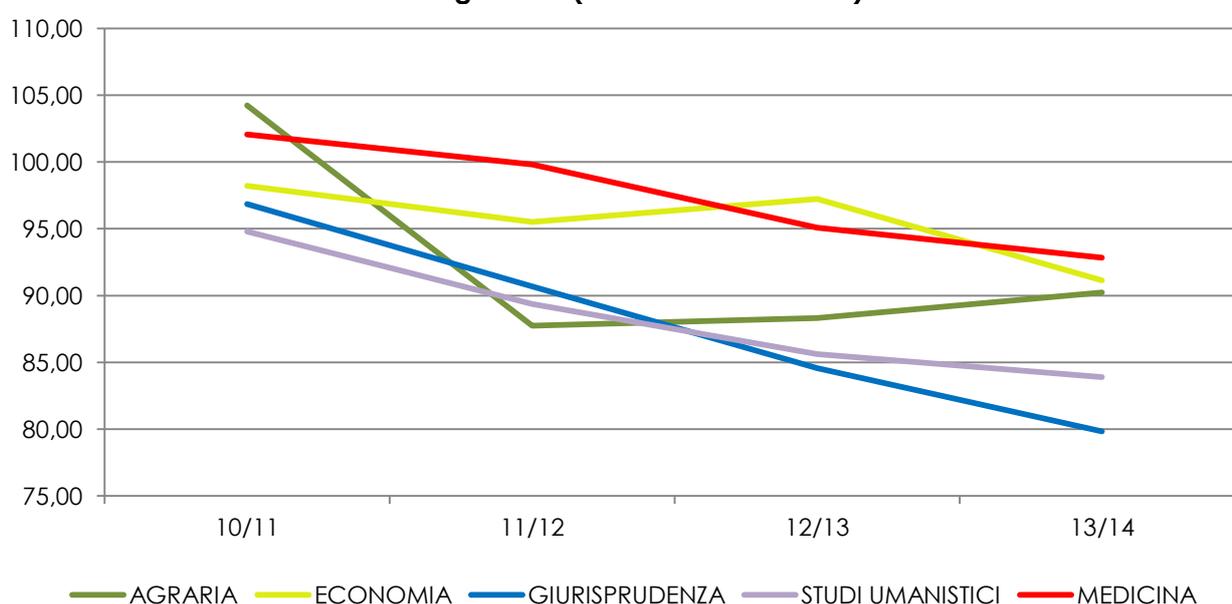
Infatti, il numero di immatricolazioni ha mostrato un incremento, rispetto all'anno di riferimento, pari al 4,2%, con un andamento differente tra i Poli. In particolare, il Polo di Studi Umanistici ha mostrato un forte incremento, seguito da quello di Agraria e di Economia mentre si registra un decremento degli immatricolati per il Polo di Giurisprudenza. Infine, si segnala un aumento degli immatricolati anche per il Polo di Medicina, sebbene questo dipenda dal numero di posti in più che il Ministero e la Regione hanno assegnato all'Ateneo (Tab. 2 e Graf. 2).

Tab. 1 Iscritti per Corso di Laurea e per Polo - A.A. 2013-2014

POLO	Corso di Studio				Totale
	Laurea Triennale	Laurea Magistrale	Laurea a Ciclo unico	Vecchio ordinamento	
AGRARIA	733	199	0	15	987
ECONOMIA	1948	408	0	68	2424
GIURISPRUDENZA	677	0	1106	189	1972
STUDI UMANISTICI	1854	462	0	15	2331
MEDICINA	1515	129	770	50	2464
ATENE0	6767	1198	1876	337	10187

Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

Graf. 1 Numeri indici a base fissa degli iscritti (A.A. 2009-2010 = 100)



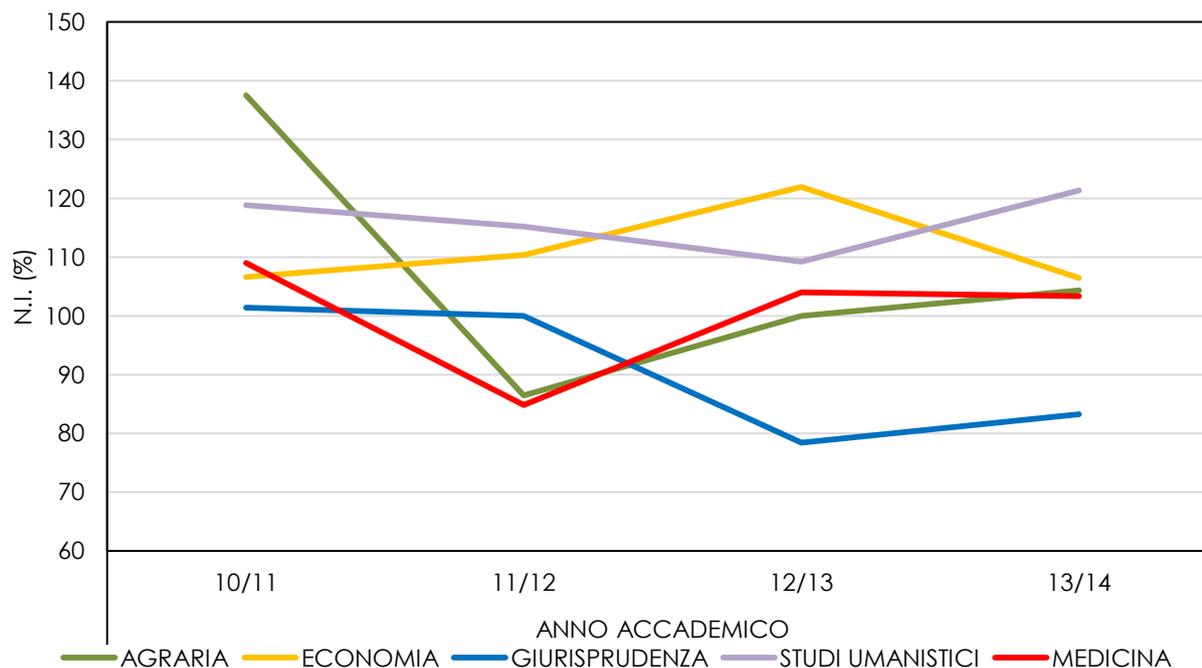
Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

Tab. 2 Immatricolati per Polo e Corso di Studio - A.A. 2013-2014

POLO	Corso di Studio			Totale
	Laurea Triennale	Laurea Magistrale	Laurea a Ciclo unico	
AGRARIA	264	76	0	340
ECONOMIA	482	163	0	645
GIURISPRUDENZA	124	0	237	361
STUDI UMANISTICI	528	135	0	663
MEDICINA	441	0	160	661
ATENE0	1839	434	397	2670

Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia - Dati al 30/09/2014

Graf. 2 Numeri indici a base fissa degli immatricolati (A.A. 2009-2010 = 100)



Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

Nel periodo di riferimento, si registra un incremento nel numero di laureati pari al 17,1%. Il numero dei laureati mostra un incremento per tutti i Poli, fatta eccezione per quello di Giurisprudenza che, invece, fa registrare una contrazione pari al 35,3%. Il dato di crescita del numero dei laureati è ulteriormente confermato dalle medie

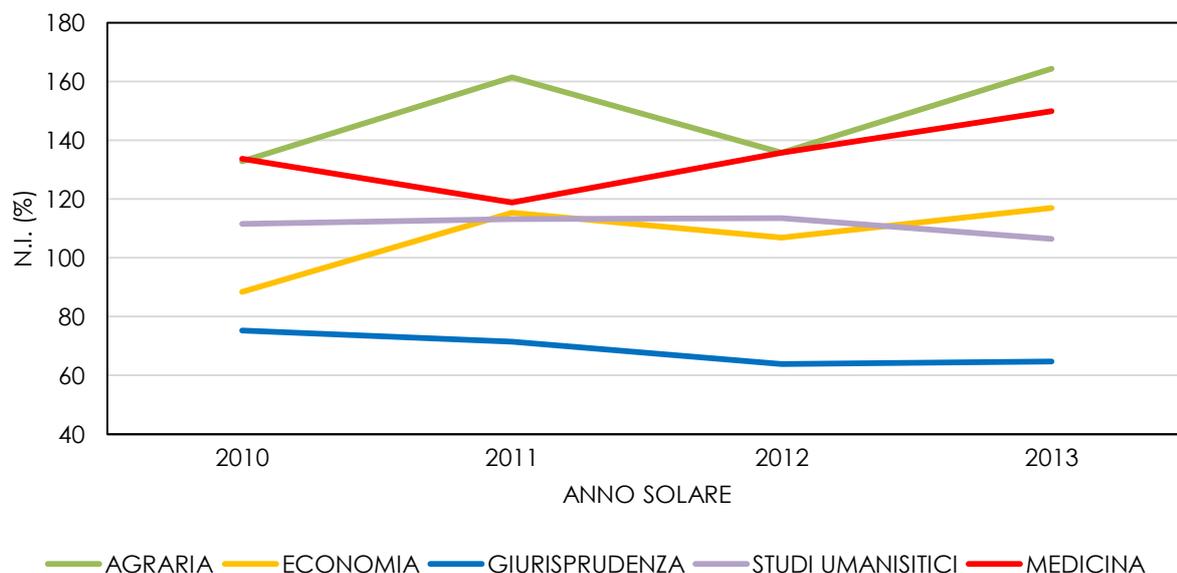
degli ultimi due anni che sono risultate superiori a quella del quinquennio di riferimento, pari a 1.441 laureati all'anno. Inoltre, se si considera solo il 2013, è possibile affermare che il maggior numero di laureati spetta al Polo di Medicina seguito da quello di Economia e da quello di Studi Umanistici (Tab.3 e Graf. 3).

Tab. 3 Laureati per Polo e per Anno solare 2013

POLO	Corso di Studio				Totale
	Laurea Triennale	Laurea Magistrale	Laurea a Ciclo unico	Vecchio ordinamento	
AGRARIA	67	47	0	1	115
ECONOMIA	231	136	0	6	373
GIURISPRUDENZA	59	0	78	17	154
STUDI UMANISTICI	221	111	0	0	332
MEDICINA	443	47	77	6	573
ATENEEO	1021	341	155	30	1547

Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia - Dati al 30/09/2014

Graf. 3 Numeri indici a base fissa dei laureati (A.A. 2009-2010 = 100)



Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

Un altro dato positivo per l'Ateneo foggiano è quello che proviene dalla progressiva riduzione della percentuale degli studenti fuori corso, cioè degli studenti che risultano iscritti da un numero di anni superiore alla durata legale del Corso di Laurea. Infatti, il numero di questi studenti si è progressivamente ridotto ed è passato dai 4.284 studenti dell'a.a 2009/10 ai 3.507 dell'A.A. 2013/2014 (Tab. 4) con una riduzione pari al 18%. Il Polo di Giurisprudenza e quelli di Economia e Medicina hanno fatto registrare la contrazione più forte del numero dei fuori corso (Graf. 4). L'analisi della distribuzione percentuale dei fuori corso rispetto agli iscritti per Polo e Corso di Laurea evidenzia che le percentuali maggiori si registrano in corrispondenza delle Lauree Triennali. In particolare, il maggior numero di fuori corso

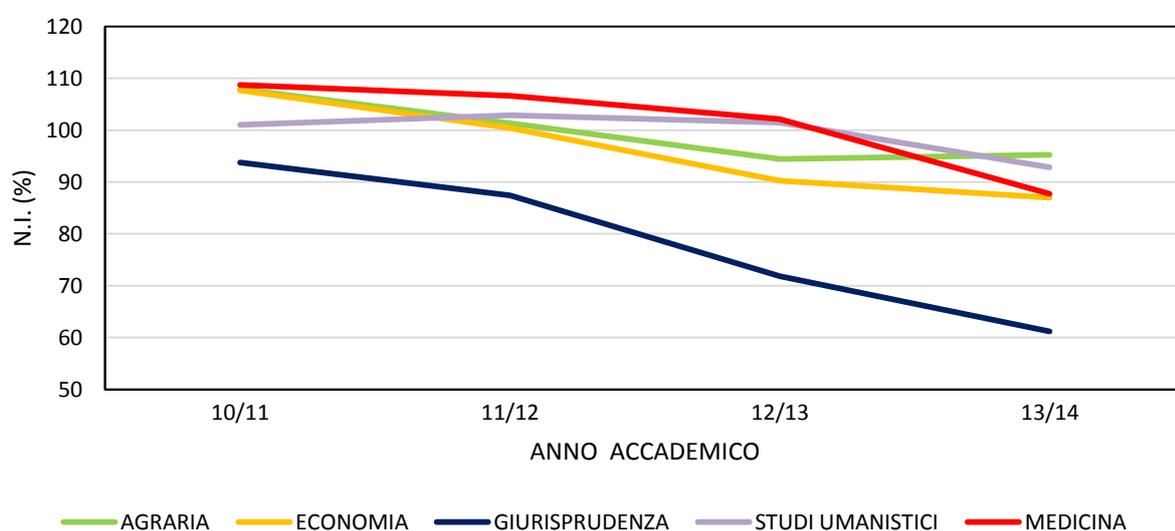
rispetto agli iscritti nelle Lauree Triennali spetta al Polo di Studi Umanistici e a quello di Economia. Per quanto riguarda le Lauree Magistrali non si riscontrano problemi poiché la percentuale di fuori corso è sempre al di sotto del 9%. In particolare, si registra l'ottima performance del Polo di Economia che, nei suoi quattro corsi di Laurea Magistrale fa registrare solo il 3,4% di fuori corso. Buono anche il dato per le Lauree a Ciclo Unico, dove solo il Polo di Giurisprudenza e di Medicina fanno registrare un valore leggermente superiore al 10% di fuori corso rispetto agli iscritti. Infine, è buono anche il dato sugli studenti fuori corso iscritti ai vecchi ordinamenti che rappresentano solo una piccolissima minoranza della popolazione studentesca dell'Ateneo foggiano (Graf. 5).

Tab. 4 Studenti fuori corso per Polo e Corso di Studio – A.A. 2013-2014

POLO	Corso di Studio				Totale
	Laurea Triennale	Laurea 333Magistrale	Laurea a Ciclo unico	Vecchio ordinamento	
AGRARIA	293	52	0	15	360
ECONOMIA	723	84	0	68	875
GIURISPRUDENZA	341	0	215	189	745
STUDI UMANISTICI	723	204	0	15	942
MEDICINA	323	13	199	50	585
ATENEEO	2403	353	414	337	3507

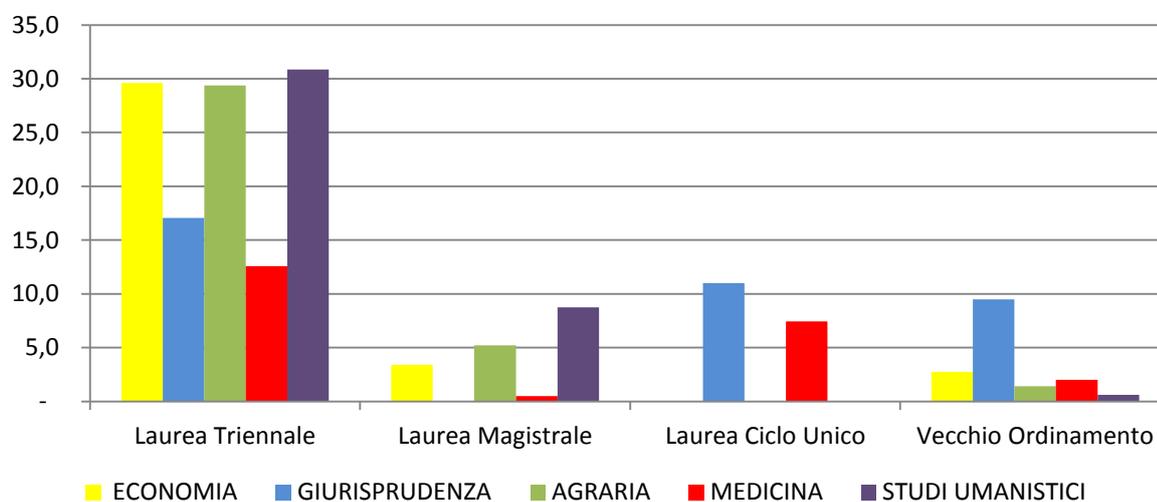
Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia - Dati al 30/09/2014

Graf. 4 Numeri indici a base fissa degli studenti fuori corso per Polo (A.A. 2009-2010 = 100)



Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

Graf. 5 Studenti fuori corso rispetto al numero di iscritti per Polo e Corso di Laurea (%)

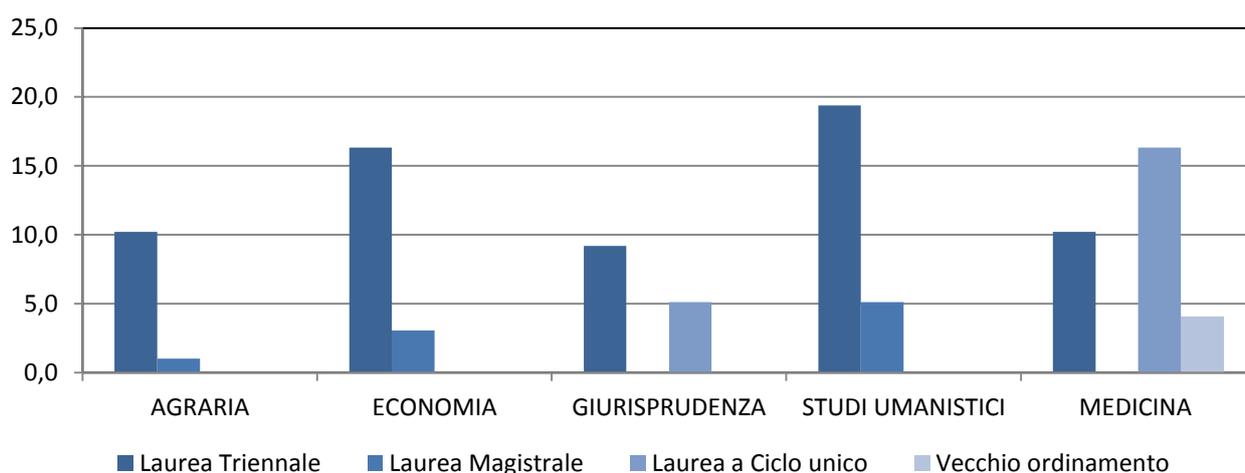


Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

La valutazione dell'attrattività dei Corsi di Laurea è stata effettuata prendendo in considerazione il numero di studenti stranieri iscritti nei Corsi di Laurea dell'Ateneo Foggiano e il numero di studenti non residenti nella provincia di Foggia. Attualmente gli studenti stranieri sono una piccola minoranza della popolazione studentesca dell'Ateneo

foggiano e sono per lo più presenti nei Corsi di Laurea Triennale. Per quanto riguarda le Triennali, il maggior numero di stranieri è quello presente nel Polo di Studi Umanistici, seguito da quello del Polo di Economia (Graf. 6), con un andamento pressoché costante nel periodo di riferimento. Anche per gli altri Poli si registra un andamento sostanzialmente costante nel tempo.

Graf. 6 Studenti stranieri iscritti alle Lauree Triennali per Polo e Anno Accademico (%)



Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

Nel periodo considerato, il numero di studenti fuori provincia, iscritti presso l'Ateneo foggiano, è in aumento ed è passato dai 2197 del 2009-2010 ai 2367 del 2013-2014 con un incremento del 7,7%.

In particolare, nell'A.A. 2013-2014, questi studenti rappresentano il 23% circa della popolazione studentesca dell'Ateneo foggiano. Il Polo che ha una maggiore

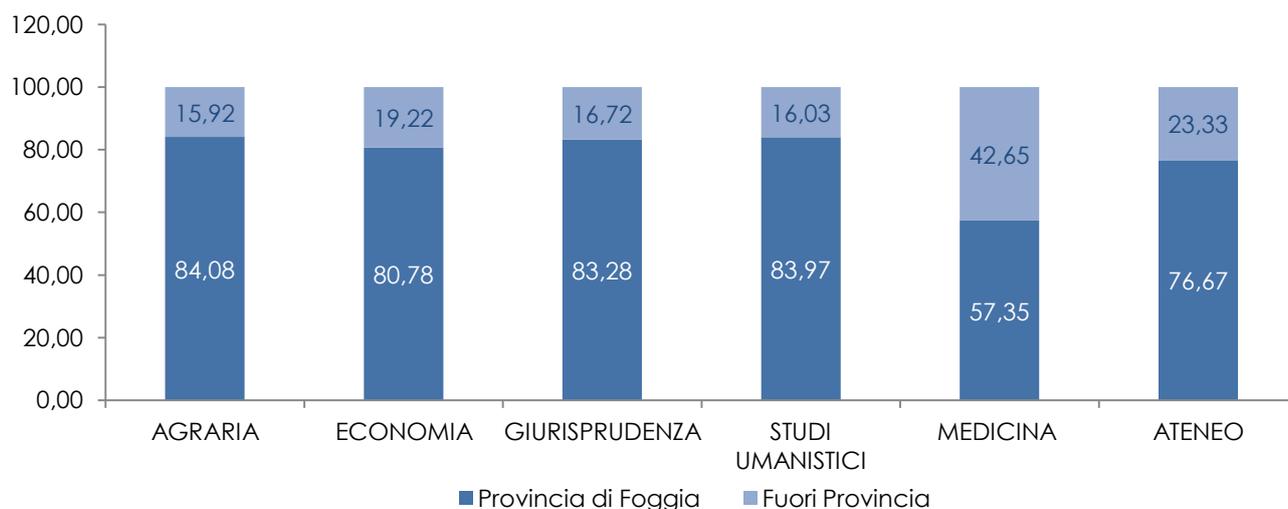
attrattività, al di fuori dei confini della Capitanata, è quello di Medicina con 652 studenti che rappresentano il 41,9% degli iscritti alle Triennali e il 48,1% degli iscritti alle Lauree Magistrali, Specialistiche e a Ciclo Unico del Polo Medico. Buona anche la percentuale di studenti fuori provincia che si registra per il Polo di Economia, circa il 20% degli iscritti (Tab. 5 e Graf. 7).

Tab. 5 Studenti Iscritti non residenti in Capitanata per Polo e Corso di Laurea – A. A. 2013-2014

POLO	Corso di Studio				Totale
	Laurea Triennale	Laurea Magistrale	Laurea a Ciclo unico	Vecchio ordinamento	
AGRARIA	67	86	0	3	156
ECONOMIA	360	94	0	11	465
GIURISPRUDENZA	133	0	149	46	328
STUDI UMANISTICI	284	90	0	0	374
MEDICINA	643	69	320	12	1044
ATENE0	1487	339	469	72	2367

Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia - Dati al 30/09/2014

Graf. 7 - Composizione percentuale degli iscritti secondo il Polo e la residenza o meno nella provincia di Foggia - A.A. 2013-2014



Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

3.1.2. Ricerca

L'Università degli Studi di Foggia ha conseguito un risultato molto positivo nella Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010 (VQR 2004-2010). Infatti, l'Ateneo foggiano si colloca nella graduatoria nazionale al 12° posto tra le circa cento strutture universitarie sottoposte a valutazione. Ottimo il risultato raggiunto anche in relazione alle altre Università pugliesi che vede l'Ateneo da un 1° posto.

L'Ateneo foggiano è presente in ben otto aree scientifiche CUN e ha presentato per la VQR ben 938 prodotti di ricerca sui 950 attesi con una piccolissima percentuale di prodotti mancanti, pari all' 1,2%. Questo valore è decisamente inferiore rispetto alla media nazionale dei prodotti mancanti pari al 4,7%.

Si sottolinea che, rispetto alla precedente valutazione della qualità della ricerca effettuata dal CIVR, Rapporto della Valutazione Triennale della Ricerca - VTR 2001-2003, l'Università di Foggia ha decisamente migliorato la propria performance con un saggio di incremento superiore a quello medio nazionale.

In particolare, l'Ateneo da un 1° posto si colloca tra le Università di piccola dimensione in cinque Aree (Scienze chimiche, Scienze biologiche, Scienze mediche, Scienze

storiche, filosofiche, pedagogiche e Scienze economiche e statistiche) e tra quelle di medie dimensioni nelle Aree di Scienze Agrarie e veterinarie, Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche e Scienze giuridiche con il seguente posizionamento:

- P - 14° posto su 22 strutture nell'Area 03 (Scienze chimiche);
- P - 6° posto su 20 strutture nell'Area 5 (Scienze biologiche);
- P - 12° posto su 19 strutture nell'Area 6 (Scienze mediche);
- M - 3° posto su 14 strutture nell'Area 7 (Scienze agrarie e veterinarie);
- M - 9° posto su 24 strutture nell'Area 10 (Scienze dell'antichità filologico-lett. e storico art.);
- P - 8° posto su 31 strutture nell'Area 11 (Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche);
- M -3° posto su 30 strutture nell'Area 12 (Scienze giuridiche);
- P-29° posto su 37 strutture nell'Area 13 (Scienze Economiche e Statistiche).

L'Università di Foggia, nello stesso periodo, si è distinta anche per la politica di reclutamento, come testimoniano i 2.642.389 di euro ottenuti per la parte di competenza della quota premiale dell'FFO 2014.

In questa sezione si analizza, altresì, la situazione relativa ai progetti competitivi nazionali (PRIN e FIRB) ed europeo (VII programma quadro, INTERREG, Multiannual Cooperation project, Life e programma di cooperazione transnazionale IPA Adriatic CBC).

Per quanto riguarda i PRIN, si ricorda che, negli ultimi due anni il MIUR non ha pubblicato bandi. Inoltre, nel corso del tempo, si è verificata una progressiva contrazione dei fondi stanziati dal Ministero e una modifica nelle regole di presentazione dei PRIN che ha limitato il numero di progetti che ogni Ateneo poteva presentare. L'effetto combinato di questi due fattori ha sicuramente inciso sul numero dei PRIN ammessi a cofinanziamento e sull'ammontare

complessivo del cofinanziamento assegnato dal MIUR all'Ateneo foggiano. Infatti, dal 2009 al 2012, si è passati dai 661.848 euro relativi al finanziamento di 13 progetti ai 287.385 euro relativi a 3 progetti finanziati. Comunque, a fronte di una forte contrazione nel numero di progetti ammessi a cofinanziamento, si è registrato un aumento del cofinanziamento medio per progetto. Infatti, si è passati da una media a progetto pari a 50.911 euro a una pari a 95.795 euro. Il numero dei progetti europei e l'ammontare del cofinanziamento ricevuto fanno registrare un andamento abbastanza irregolare dal 2009 al 2013. Stesso andamento si riscontra anche nel cofinanziamento medio a progetto, anche se, rispetto al 2009, si nota un decremento (Tab. 6).

Tab. 6 Progetti ammessi a cofinanziamento europeo

ANNO DI APPROVAZIONE DEL PROGETTO	Nr. PROGETTI	COFINANZIAMENTO EUROPEO IN €	MEDIA COFINANZIAMENTO PER PROGETTO
2009	1	819.868	819.868
2010	3	333.897	111.299
2011	6	4.261.202	710.200
2012	0	0	0
2013	1	222.618	222.618

Fonte: Settore Ricerca dell'Università di Foggia

Negli ultimi cinque anni si è registrato un aumento del cofinanziamento assegnato dal MIUR all'Ateneo foggiano per i progetti FIRB. In particolare, si è passati dai 236.060 euro del 2008 ai 304.421 del 2013. L'Ateneo di Foggia continua a perseguire la cosiddetta terza missione istituzionale, costituita dalla tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca e dal trasferimento dei risultati della ricerca sul mercato attraverso. Infatti, ai 5 spin-off attivi se ne sono aggiunti due in corso di costituzione (Minaba Tech srl e New Gluten World srl), operanti nel settore agro-alimentare. I due nuovi spin off hanno al loro interno un partner industriale di rilevanza nazionale e internazionale. Si prevede che nel 2015 possano essere

la cessione e il licensing di brevetti, la creazione di spin-off e start-up innovative, la promozione del raccordo tra le attività della ricerca e le richieste di applicazioni provenienti dall'industria e dalle imprese. I risultati conseguiti nel 2014 sono apprezzabili, considerate la recente costituzione e la dimensione dell'Ateneo anche alla luce della congiuntura economica nazionale e internazionale. costituite altre due società spin-off derivanti da due distinti gruppi di ricerca operanti nel Dipartimento di Scienze Agrarie e in quello di Medicina Clinica e Sperimentale. Il portafoglio brevetti conta 11 brevetti d'invenzione industriale concessi e tre domande ancora pendenti in Italia, 2

brevetti già concessi ed una domanda in itinere in Europa, e un brevetto d'invenzione industriale concesso in USA.

Il Settore Trasferimento Tecnologico ha inteso sfruttare al meglio i risultati conseguiti sui brevetti, per cui già dal 2013 si è provveduto alla stipula di un contratto di licensing non esclusivo di un brevetto e di un contratto di ricerca commissionata volto alla sperimentazione di una domanda di brevetto in Italia. Il contratto è ancora in corso e si concluderà nel 2015. Sicuramente il più promettente dei brevetti dell'Università di Foggia è quello relativo al metodo per la detossificazione del glutine della farina dei cereali per ottenere il c.d. "gluten friendly", brevetto che potrebbe rivoluzionare il sistema di produzione degli sfarinati e di alimentazione dei celiaci.

La strategia di valorizzazione del "gluten friendly" ha portato alla stipula di un accordo di sperimentazione e alla concessione, da parte di un importante gruppo industriale pugliese, il Casillo Group, di un contributo alla ricerca di 800.000 di euro, che si configura come il contributo privato più alto mai concesso ad un'università italiana e uno tra i più alti a livello europeo. È stato finanziato dalla Regione Puglia con un contributo di 61.500 euro, il progetto "Apulia Food Innovation

Excellence". Il progetto, connesso all'Expo 2015 di Milano, è stato avviato nel dicembre 2014 e si concluderà ad aprile 2015.

3.1.3. Risorse finanziarie

L'analisi delle risorse finanziarie si ferma al 2013 perché l'unico dato disponibile per il 2014 è quello molto positivo dell'FFO, che ha mostrato un incremento del 7,55% rispetto all'anno precedente.

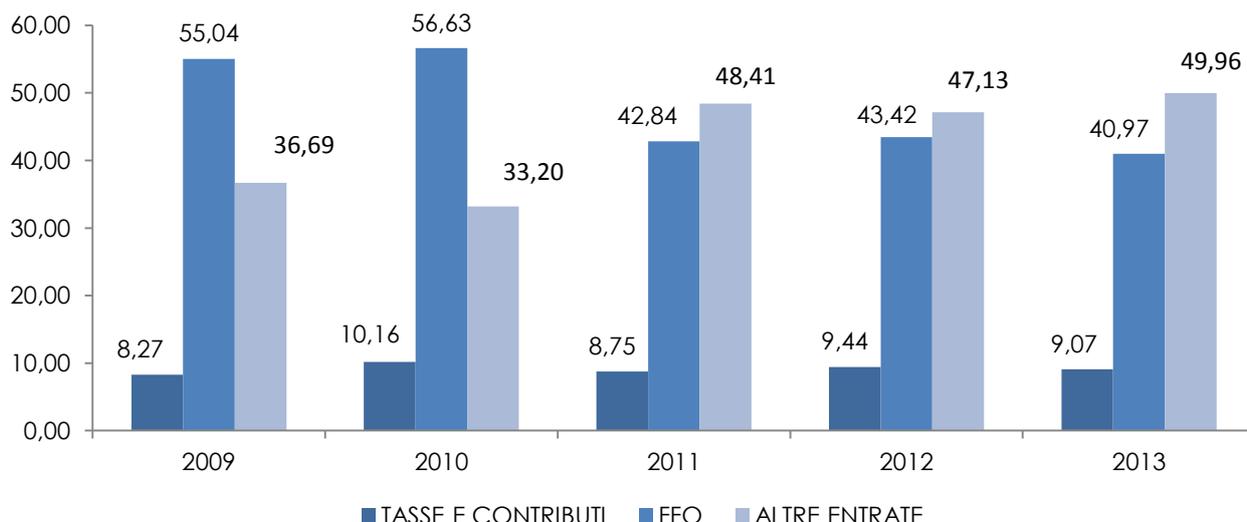
Nel periodo 2009-2013 si registra un aumento delle entrate totali che è legato a un notevole incremento della voce "altre entrate" e una contrazione delle entrate derivanti dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). La riduzione dell'FFO è stata attutita dal progressivo aumento del gettito delle tasse e della contribuzione studentesca. Nonostante ciò, si ritiene doveroso sottolineare che, ancora oggi, gli studenti dell'Ateneo foggiano si posizionano tra quelli che hanno un livello impositivo basso, decisamente inferiore rispetto alla media nazionale. Importante è evidenziare il considerevole aumento della voce "altre entrate" che, nel 2009 rappresentava il 36,7% delle entrate totali e nel 2013 ne rappresenta il 50% circa (Tab. 7 e Graf. 8).

Tab. 7 Ripartizione delle risorse finanziarie per anno

ANNI	TASSE E CONTRIBUTI	ENTRATE		
		FFO	ALTRE ENTRATE	TOTALE
2009	5.796.339,5	38.596.307,0	25.728.472,1	70.121.118,6
2010	6.686.833,2	37.253.728,0	21.842.727,3	65.783.288,5
2011	7.461.546,8	36.536.905,0	41.282.477,8	85.280.929,6
2012	7.639.183,2	35.128.776,0	38.127.592,5	80.895.551,7
2013	7.707.514,3	34.804.764,0	42.443.973,8	84.956.252,1

Fonte: Settore Bilancio Economato e Patrimonio dell'Università di Foggia

Graf. 8 Composizione percentuale delle entrate (in milioni di €)

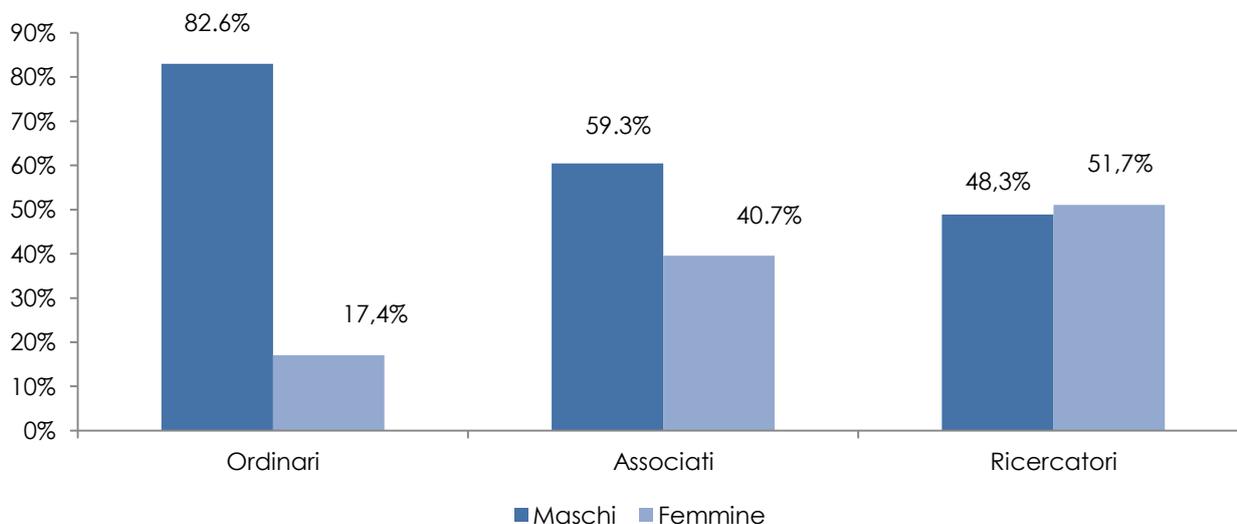


3.1.4 Personale dipendente

La numerosità del personale docente ha avuto un andamento decrescente nel periodo di riferimento. Questo andamento si caratterizza in modo diverso a seconda della fascia di appartenenza. Infatti, i dati indicano un decremento nel numero dei professori di II fascia e nel numero dei ricercatori, rispettivamente pari al 12,2% e al 4,8%, mentre il numero dei professori di I fascia è pressoché costante. Anche la composizione per genere si differenzia a seconda della fascia di appartenenza. Infatti, la percentuale di docenti di sesso femminile è bassa nella fascia degli ordinari

(17,4%), assume consistenza in quella degli associati (40,7%) fino a diventare la maggioranza, con il 51,7%, in quella dei ricercatori (Tab. 8 e Graf. 9). Se si analizza la distribuzione percentuale della componente femminile per Polo, si nota che la percentuale maggiore di professoressi di I fascia e II fascia si riscontra ad Agraria e Giurisprudenza mentre le percentuali maggiori di ricercatrici si hanno in corrispondenza del Polo di Studi Umanistici (70%) e di quello di Agraria (66,7%) (Tab. 8).

Graf. 9 - Personale docente per ruolo e genere per l'anno 2014



Fonte: Settore Personale Docente e Ricercatore dell'Università di Foggia

Tab. 8 Personale docente e composizione per genere per ruolo e Polo – anno 2014

PERSONALE DOCENTE	Ordinari	Associati	Ricercatori
AGRARIA	16	16	33
ECONOMIA	20	17	35
GIURISPRUDENZA	21	15	21
STUDI UMANISTICI	12	9	40
MEDICINA E CHIRURGIA	23	29	48
TOTALE	92	86	177

Fonte: Settore Personale Docente e Ricercatore dell'Università di Foggia - Dati al 30/09/2014

L'analisi della distribuzione per età del corpo docente dell'Università di Foggia evidenzia che, nel 2014, la frequenza maggiore di ordinari e associati si ha in corrispondenza della fascia di età che va dai 50 ai 59 anni, mentre per i ricercatori

tale valore lo si riscontra nella fascia dai 40 ai 49 anni. Inoltre, è possibile affermare che le ricercatrici rappresentano la componente "più giovane" del corpo docente (Tab. 9).

Tab.9 Personale docente per ruolo, genere e fascia di età - anno 2014

PERSONALE DOCENTE	Ordinari	% F	Associati	% F	Ricercatori	% F
Fino a 29 anni	0	0,0	0	0,0	0	0,0
30 - 34	0	0,0	0	0,0	3	66,7
35 - 39	0	0,0	2	0,0	56	57,1
40 - 49	22	13,6	34	50,0	96	51,0
50 - 59	40	27,5	36	38,9	20	35,0
60 ed oltre	30	6,7	12	28,6	2	50,0
TOTALE	92	17,4	86	39,6	177	51,4

Fonte: Settore Personale Docente e Ricercatore dell'Università di Foggia - Dati al 30/09/2014

L'analisi della distribuzione per area di appartenenza del personale tecnico-amministrativo evidenzia che la frequenza maggiore si ha per l' Area Amministrativo-Gestionale con 197 unità. La componente

femminile di tutte le Aree presenti nell'Ateneo supera sempre il 50%, fatta eccezione per l'Area socio-sanitaria dove è presente una sola unità e questa è di genere maschile (Tab. 10).

Tab. 10 Personale tecnico-amministrativo per area di appartenenza - anno 2014

AREA DI APPARTENENZA	PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	% F
biblioteche	7	71,4
amministrativo-gestionale	197	57,9
servizi generali e tecnici	28	53,6
tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	117	51,3
socio-sanitaria	1	0,0
collaboratori ed esperti linguistici	4	75,0
ATENE0	354	55,7

Fonte: Settore Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Foggia - Dati al 30/09/2014

Analizzando la distribuzione per categoria di appartenenza del personale tecnico-amministrativo risulta evidente che la categoria C è quella più numerosa con 186 unità. Per quanto riguarda la distribuzione

per genere, fatta eccezione per la categoria degli EP, dove la componente femminile rappresenta solo il 43,3%, per le altre categorie la presenza femminile è sempre superiore al 50% (Tab. 11)

Tab. 11 Personale tecnico-amministrativo per genere e per categoria di appartenenza – anno 2014

CATEGORIA DI APPARTENENZA	PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	% F
categoria B	34	52,9
categoria C	186	55,4
categoria D	100	60,0
categoria EP	30	43,3
collaboratori e esperti linguistici	4	75,0
categoria B	34	52,9
ATENEO	354	55,7

Fonte: Settore Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Foggia - Dati al 30/09/2014

La distribuzione per età del personale tecnico-amministrativo (Tab. 12) dell'Università di Foggia presenta nel 2014 un'età media di 45 anni e nove mesi per il sesso maschile e di 43 anni per quello femminile.

La categoria EP presenta l'età media più alta, ovvero 49 anni; mentre, la più bassa si riscontra nella categoria C con un valore

medio intorno a 42 anni e nove mesi: 42 anni e 2 mesi per il sesso femminile e 43 anni e 6 mesi per quello maschile.

In tutte le categorie, la percentuale di dipendenti con età maggiore o uguale ai 60 anni è bassissima mentre quelli con età inferiore ai 49 anni rappresentano la maggioranza dell'organico.

Tab. 12 Personale tecnico-amministrativo per genere, per categoria di appartenenza e per fascia di età

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	Cat. B	% F	Cat. C	% F	Cat. D	% F	Cat. EP	% F	Coll.ri ed esperti linguistici	% F
Fino a 29 anni	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
30 - 34	0	0,00	11	54,55	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35 - 39	5	80,00	53	62,26	22	72,73	2	50,00	0	0,00
40 - 49	8	50,00	91	53,85	55	63,64	17	41,18	1	100,00
50 - 59	18	44,44	28	50,00	20	35,00	10	50,00	2	100,00
60 ed oltre	3	66,67	3	33,33	3	66,67	1	0,00	1	0,00
ATENEO	34	52,94	186	55,38	100	60,00	30	43,33	4	75,00

Fonte: Settore Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Foggia Dati al 30/09/2014

Nel periodo considerato si rileva una lieve diminuzione della spesa di personale strutturato che è passato da 36.400.053 di euro, del 2009, ai 36.249.600 del 2013. Sulla spesa del personale incide notevolmente quella relativa al corpo docente. Comunque, negli ultimi quattro anni,

questa si è ridotta in virtù del blocco degli scatti stipendiali e del numero esiguo di docenti che ha beneficiato di una progressione di carriera. L'incidenza delle spese per il personale si ripercuote sul rapporto tra le spese per il personale e le entrate derivanti dall'FFO. Infatti, questo

rapporto, a partire dal 2010, ha superato quota 100. Questo risultato indica che il solo FFO non consentirebbe all'Ateneo di

far fronte alle spese per il personale a partire dal 2010 (Tab. 13 e Graf. 10).

Tab. 13 Distribuzione della spesa di personale e delle entrate

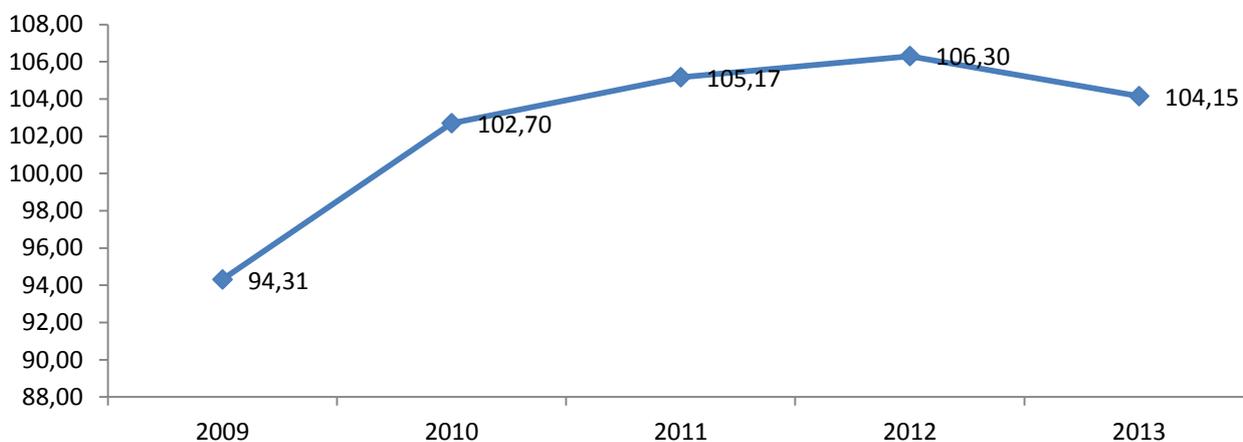
ANNO	SPESE PERSONALE IN €			ENTRATE IN €			
	Docente	Tecnico-Amm.	Spesa Totale	PRO3*	FFO	TASSE	Entrate totali
2013	24.453.591	11.796.009	36.249.600	0	34.804.764	7.707.514	42.512.278
2012	25.498.392	11.844.314	37.342.706	163.984	35.128.776	7.639.183	42.931.943
2011	25.851.823	12.572.812	38.424.635	102.725	36.536.905	7.461.547	44.101.177
2010	25.537.113	12.721.912	38.259.025	282.214	37.253.728	6.686.833	44.222.775
2009	23.813.904	12.586.149	36.400.053	306.852	38.596.307	5.796.339	44.699.498

Fonte: Settore Trattamenti Economici dell'Università di Foggia

*PRO3= Finanziamento per la programmazione triennale

*Indicatore di spesa %= Totale spese personale/ Totale entrate

Graf. 10 Rapporto tra la spesa per il Personale e FFO dal 2009 al 2013



Fonte: Settore Trattamenti Economici dell'Università di Foggia

4. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il processo di pianificazione strategica dell'Università di Foggia parte dalle definizioni di Missione, Visione e Valori dell'organizzazione su cui costruire un modello teorico che prevede quattro fasi:

- analisi e diagnosi:
 - analisi interna
 - analisi esterna
- progettazione:
 - definizione degli obiettivi
 - definizione delle linee di azione e degli indicatori
 - analisi di fattibilità
- attuazione del piano
- monitoraggio continuo

In quest'ultimo anno c'è stato un cambiamento di indirizzo nelle politiche dell'Università di Foggia legato alla nomina del nuovo Rettore e al parziale rinnovo di alcuni componenti del Senato Accademico, del Consiglio di Amministrazione e di alcuni Direttori di Dipartimento.

Questi cambiamenti si sono riflessi sulla pianificazione strategica facendo sì che il 2014 si ponga come un anno di sperimentazione in cui dare avvio a un nuovo processo di pianificazione che andrà a regime gradualmente.

Il piano degli obiettivi è stato strutturato su tre livelli: obiettivi strategici, obiettivi operativi e linee d'azione.

Gli obiettivi strategici sono le linee di indirizzo strategico che l'Ateneo intende perseguire nel medio-lungo periodo.

Di conseguenza gli obiettivi strategici sono la naturale declinazione degli indirizzi politici e della Missione dell'Ateneo. Inoltre, la dimensione temporale di medio-lungo periodo fa sì che gli obiettivi strategici diventino i punti di riferimento per l'intero triennio di programmazione.

Gli obiettivi operativi servono per declinare un obiettivo strategico rispetto alla meta prefissata e, pertanto, sono riferibili a un soggetto politico dell'Ateneo, cioè a una carica istituzionale, che ne presidia la realizzazione.

Infine, le linee di azione servono per specificare il percorso di attuazione di uno specifico obiettivo operativo e sono riferibili a uno o più soggetti gestionali responsabili della sua attuazione.

4.1 L'ANALISI DEL CONTESTO

Questa prima fase di analisi è fondamentale perché consente di comprendere la realtà in cui l'Università opera e le risorse di cui dispone e, quindi, di tarare al meglio il processo di pianificazione nel rispetto della Missione e delle effettive potenzialità dell'Ateneo.

L'analisi del contesto interno ed esterno è stata realizzata mediante un'analisi di tipo SWOT (Tab. 14) in modo da ottenere una visione integrata delle dimensioni relative alle risorse umane, all'organizzazione, alla salute finanziaria e alle risorse strumentali e tecnologiche dell'Università di Foggia in relazione al contesto in cui opera (delibera CIVIT 112/2010).

L'analisi è stata impostata sulle seguenti fonti:

- le politiche di indirizzo del Rettore e degli Organi Istituzionali;
- la legge 240 del 2010 e i relativi decreti attuativi;
- l'insieme delle disposizioni normative relative al sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei e del potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università;
- l'insieme delle disposizioni normative relative al processo di valutazione della qualità della ricerca (VQR);
- l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e l'efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (Dlgs n. 150/2009);
- le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università A.A. 2013 - 2015 (D.M. n. 827 del 15 ottobre 2013);
- il Rapporto annuale del Nucleo di valutazione 2014;

- l'insieme delle disposizioni normative relative al finanziamento del sistema universitario per il prossimo triennio;
- le linee strategiche sull'internazionalizzazione;
- la relazione al bilancio consuntivo e preventivo;
- il decreto ministeriale di attribuzione dell'FFO 2014 (quota base e quota premiale);
- il decreto ministeriale di attribuzione della quota premiale dell'FFO 2013;
- il decreto ministeriale di attribuzione dei punti organico 2013.

4.2 LA PROGETTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO D'ATENE0

Il piano degli obiettivi è stato strutturato su tre livelli: obiettivi strategici, obiettivi operativi, linee d'azione.

Gli obiettivi strategici sono le linee di indirizzo strategico che l'Ateneo intende perseguire nel medio-lungo periodo.

Di conseguenza gli obiettivi strategici sono la naturale declinazione degli indirizzi politici e della Mission dell'Ateneo. Inoltre, la dimensione temporale di medio-lungo periodo fa sì che gli obiettivi strategici diventino i punti di riferimento per l'intero triennio di programmazione.

Gli obiettivi operativi servono per declinare un obiettivo strategico rispetto alla meta prefissata e, pertanto, sono riferibili ad un soggetto politico dell'Ateneo, cioè a una carica istituzionale, che ne presidia la realizzazione.

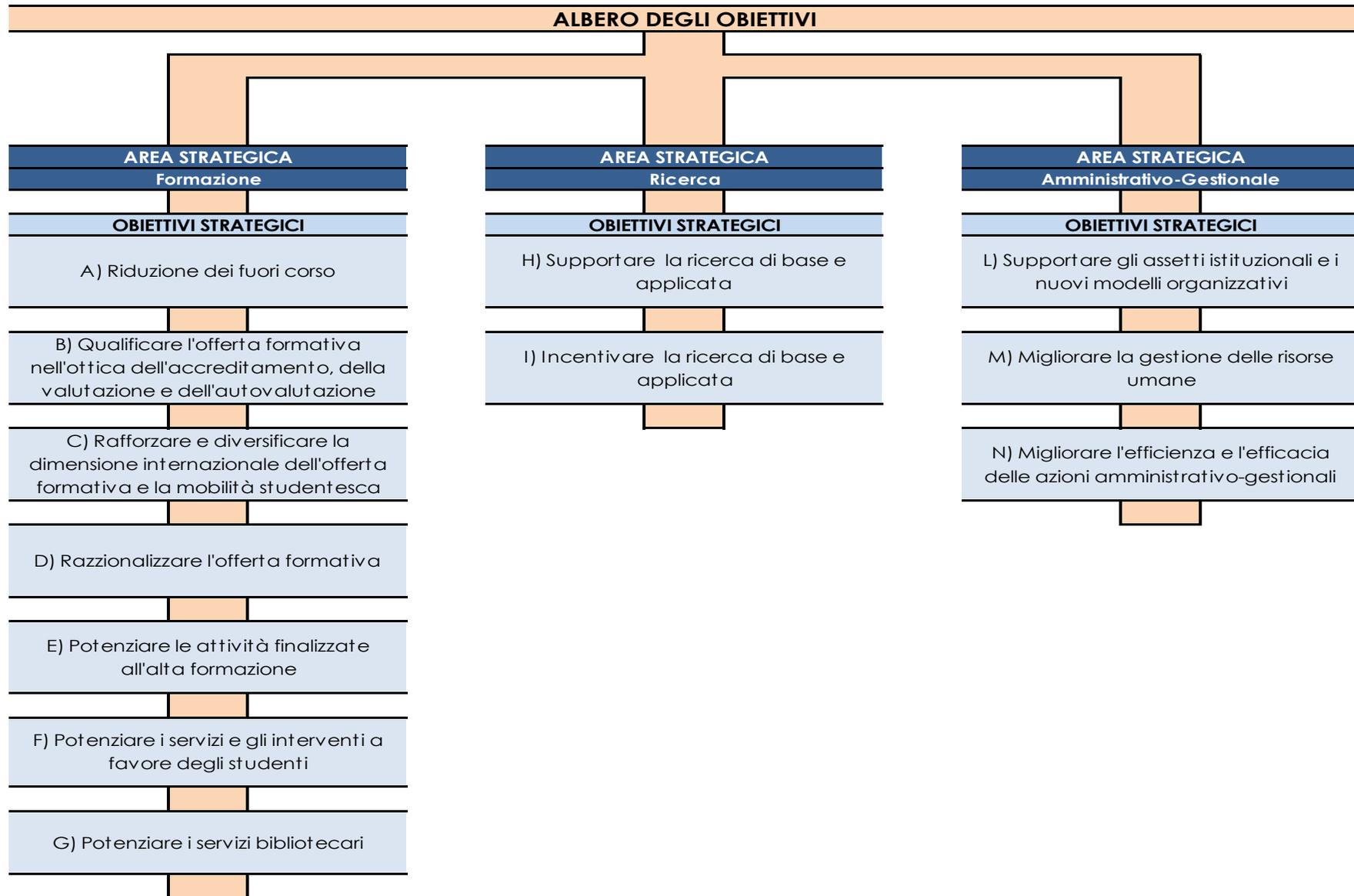
Infine, le linee di azione servono per specificare il un percorso di attuazione di uno specifico obiettivo operativo e sono riferibili a uno o più soggetti gestionali responsabili della sua attuazione.

Tab. 14 Analisi SWOT sul contesto interno ed esterno dell'Università di Foggia

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - ottimo risultato nella VQR 2004-2010; - risultato positivo nell'acquisizione della quota premiale dell'FFO 2013; - risultato molto positivo nell'acquisizione dell'FFO 2014 (quota base e quota premiale); - qualità della didattica sulla base della valutazione della stessa fatta dagli studenti; - dell'offerta formativa coerente con le potenzialità dell'Ateneo; - stabilità nel numero degli immatricolati a fronte del calo generalizzato degli stessi a livello nazionale; - trend positivo nel numero dei laureati; - trend positivo nella riduzione del numero di studenti fuori corso; - presenza di cinque Corsi di Dottorato in accordo con le linee di ricerca d'Ateneo e dei Dipartimenti; - consistente numero di borse di studio finanziate da progetti; - notevole capacità di attrarre fondi di ricerca regionale su finanziamenti europei; - rapporto tasse e contribuzione studentesca e FFO nei limiti stabiliti dalla legge; - sostanziale equilibrio economico e finanziario, nonostante il contesto macroeconomico di operatività; - forte focalizzazione nella ricerca di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa; - consolidamento dei rapporti tra l'Università, le istituzioni pubbliche e il contesto socio-economico del territorio in cui opera, confermato dalla stipulazione di accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati. 	<p>PUNTI DI CRITICITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> - limitato Fondo di Finanziamento Ordinario in rapporto alla numerosità dei docenti e del personale tecnico-amministrativo; - risultato scarso nell'acquisizione dei punti organico per il 2013; - scarsa attrattività degli studenti; - scarsa presenza di docenti, ricercatori e dottorandi stranieri; - scarsa presenza di studenti in mobilità (in entrata e in uscita); - lentezza dei processi amministrativi legati alla gestione delle carriere degli studenti; - limitata efficienza del sistema informatico a supporto della gestione delle carriere degli studenti, ivi compreso le prenotazioni degli appelli e verbalizzazione degli esami on-line; - mancata informatizzazione dei dati provenienti dall'alta formazione e dall'internazionalizzazione; - assenza del controllo di gestione; - sistema di assicurazione della qualità (AQ) non ancora a pieno regime.
<p>VINCOLI/MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - congiuntura economica nazionale negativa; - difficile situazione del contesto socio-economico in cui opera l'Università di Foggia; - tassi di occupazione provinciali e regionali nettamente inferiori alla media nazionale; - contesto produttivo provinciale e regionale caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi; - mancanza di riferimenti stabili nella politica universitaria nazionale; - eccessiva rigidità, e contraddittorietà della normativa universitaria; - difficoltà di definizione di programmi di medio periodo di reclutamento del personale docente e del personale tecnico-amministrativo alla luce della tardività ministeriale di attribuzione di FFO e punti organici; - trend negativo nell'attribuzione delle risorse finanziari (FFO) da parte del MIUR; - criteri di attribuzione dell'FFO e della sua quota premiale mutevoli nel tempo e comunicati tardivamente; - limitazioni legate al <i>turn over</i>; - limitazioni all'utilizzo di leve incentivanti per il personale docente e tecnico-amministrativo. 	<p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> - elevate risorse per la ricerca messe a disposizione a livello europeo (Horizon 2020); - risorse per la ricerca messe a disposizione dalla Regione Puglia; - consolidati rapporti con il D.A.Re, Distretto Agroalimentare Regionale, e l'ARTI, l'Agenzia Regionale per l'Innovazione Tecnologica; - instaurazione del dialogo tra i diversi attori dell'AQ, gli Organi Istituzionali, i Dipartimenti e il personale tecnico-amministrativo; - modifica della composizione e dei compiti del Presidio di Qualità d'Ateneo; - formazione rivolta al personale docente e tecnico-amministrativo sul sistema di accreditamento iniziale e periodico dei CdS e delle sedi universitarie e sulla valutazione periodica della qualità; - diversificazione delle azioni di orientamento; - revisione e razionalizzazione dei regolamenti d'Ateneo; - implementazione di metodi e strumenti di controllo di gestione e di controllo strategico; - avvio di attività di internal audit; - rivisitazione e ristrutturazione del sistema di valutazione delle performance, al fine di stimolare l'organizzazione, ai vari livelli, verso il raggiungimento degli obiettivi strategici.

5. IL PIANO STRATEGICO DELL'UNIVERSITÀ DI FOGGIA 2015-2017

**PIANO STRATEGICO D'ATENEO 2015-2017
GLI OBIETTIVI STRATEGICI**



PIANO STRATEGICO D'ATENEIO 2015-2017

FORMAZIONE – A) Ridurre il numero dei fuori corso

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Introdurre i test d'accesso per le lauree triennali	Attivazione dei test d'accesso per le lauree triennali	Rettore, Direttori di dipartimento, Delegato alla didattica e all'e-learning	Didattica, Dipartimenti
Recuperare i debiti formativi	Accompagnamento allo studio e counseling	Rettore, Direttori di dipartimento, COAT, Delegato alla didattica e all'e-learning	Didattica, Orientamento e tutorato, Programmazione, Valutazione e Statistica
Introdurre l'e-learning	Attivazione di corsi e-learning per favorire la frequenza degli studenti lavoratori	Rettore, Direttori di dipartimento, COAT, Delegato alla didattica e all'e-learning	Didattica, Orientamento e tutorato, Programmazione, valutazione e Statistica
	Introduzione di corsi MOOC	Rettore, Direttori di dipartimento, COAT, Delegato alla didattica e all'e-learning	Didattica, Dipartimenti, Programmazione, valutazione e Statistica, Sistemi informativi e trasferimento tecnologico

PIANO STRATEGICO D'ATENEIO 2015-2017

FORMAZIONE – B) Qualificare l'offerta formativa nell'ottica dell'accreditamento della valutazione e dell'autovalutazione

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Migliorare il processo di progettazione dell'offerta formativa	Rafforzamento degli strumenti informatici a supporto della progettazione dei corsi di studio	Direttori di dipartimento, Delegato alla didattica, e-learning, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica	Didattica, Sistemi informativi e trasferimento tecnologico, Dipartimenti
	Promozione di attività formative a sostegno della progettazione	Direttori di dipartimento, Presidio della qualità	Programmazione, valutazione e Statistica, Didattica
Consolidare il sistema di valutazione e assicurazione della qualità della didattica	Definizione del sistema di assicurazione della qualità di Ateneo	Direttori di dipartimento, Presidio della qualità, Delegato alla didattica, e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità	Programmazione, valutazione e Statistica
	Potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche	Direttori di dipartimento, Presidio della qualità, Delegato alla didattica, e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica	Programmazione, valutazione e Statistica, Sistemi informativi e trasferimento tecnologico, Dipartimenti
	Intensificazione delle attività volte a misurare il livello di student satisfaction	Direttori di dipartimento, Presidio della qualità, Delegato alla didattica, e-learning, Delegato alla statistica alla programmazione e valutazione della qualità	Programmazione, valutazione e Statistica, Didattica, Sistemi informativi e trasferimento tecnologico, Dipartimenti
	Promozione di attività formative a sostegno della valutazione e dell'autovalutazione dei corsi di studio	Direttori di dipartimento, Presidio della qualità, Delegato alla didattica ed e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità	Programmazione, valutazione e Statistica

PIANO STRATEGICO D'ATENEIO 2015-2017

FORMAZIONE – C) Rafforzare e diversificare la dimensione internazionale dell'offerta formativa e la mobilità studentesca

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Qualificare l'offerta formativa nella dimensione internazionale	Promozione di corsi in lingua inglese	Direttori di dipartimento, Delegato alla didattica, e-learning, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato alla mobilità internazionale studentesca	Dipartimenti, Relazioni internazionali
	Promozione e Intensificazione degli scambi internazionali di studenti	Direttori di dipartimento, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato alla mobilità internazionale studentesca	Relazioni internazionali
	Incentivazione di stage e tirocini all'estero	Direttori di dipartimento, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato alla mobilità internazionale studentesca	Relazioni internazionali
	Attivazione Summer School in lingua inglese	Direttori di dipartimento, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato alla mobilità internazionale studentesca	Relazioni internazionali

PIANO STRATEGICO D'ATENEIO 2015-2017

FORMAZIONE – D) Razionalizzazione dell'offerta didattica

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Sostenibilità dell'offerta formativa	Monitoraggio continuo dei requisiti minimi per corso di studio	Direttori di dipartimento, Senato Accademico, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Presidio della qualità, Commissioni didattiche paritetiche	Didattica, Dipartimenti, Programmazione, valutazione e Statistica, Sistemi informativi e Trasferimento tecnologico
	Chiusura dei corsi di studio privi dei requisiti minimi	Direttori di dipartimento, Senato Accademico, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità, Presidio della qualità	Didattica, Dipartimenti, Programmazione, valutazione e Statistica
Progettare nuove proposte formative in linea con le esigenze di figure professionali innovative e/o strategiche per l'Ateneo	Attivazione di percorsi formativi in linea con i principali filoni di ricerca promossi dall'Ateneo e con il contesto socio-economico di riferimento	Direttori di dipartimento, Senato Accademico, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità, Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Presidio della qualità, Commissioni didattiche paritetiche	Didattica, Dipartimenti, Programmazione, valutazione e Statistica, Ricerca

PIANO STRATEGICO D'ATENEIO 2015-2017

FORMAZIONE – E) Potenziare le attività finalizzate all'alta formazione

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Istituire percorsi di formazione professionalizzanti in linea con le esigenze del contesto socio-economico del territorio	Attivazione di master anche in coerenza con le esigenze socio-economiche del territorio	Direttori di dipartimento, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV	Alta formazione
Favorire l'attrattività dei corsi di dottorato	Aumento della flessibilità delle procedure di reclutamento e selezione dei dottorandi	Direttori di dipartimento, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV	Alta formazione, Sistemi informativi e trasferimento tecnologico
	Incremento di borse di dottorato a favore degli studenti stranieri	Direttori di dipartimento, Consiglio di Amministrazione, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV	Direzione Generale, Alta formazione
	Incentivazione degli scambi internazionali di dottorandi	Direttori di dipartimento, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione	Alta formazione, Relazioni internazionali
	Attivazione di percorsi formativi post laurea con rilascio di titolo doppio o congiunto	Direttori di dipartimento, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato alla mobilità internazionale studentesca	Relazioni internazionali
	Incentivazione all'insegnamento di docenti e ricercatori esteri nei corsi di dottorato	Direttori di dipartimento, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione	Alta formazione, Relazioni internazionali
	Incentivazione della comunicazione sui corsi di dottorato in lingua inglese	Direttori di dipartimento, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato al Centro linguistico di Ateneo	Alta formazione, Relazioni internazionali, Comunicazione

PIANO STRATEGICO D'ATENEIO 2015-2017

FORMAZIONE – F) Potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Potenziare il sistema informativo di gestione delle carriere degli studenti	Razionalizzazione del processo di immatricolazione/iscrizione	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Delegato ai rapporti con gli studenti, Delegato alla didattica e all'e-learning	Sistemi informativi e trasferimento tecnologico, Didattica, Servizi agli Studenti e Alta Formazione
	Miglioramento delle modalità di gestione delle prenotazioni e verbalizzazione on-line degli esami	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Delegato ai rapporti con gli studenti	Sistemi informativi e trasferimento tecnologico, Didattica, Servizi agli studenti, Alta formazione
Favorire la comunicazione mediante l'uso del web	Individuazione ed implementazione di strumenti innovativi di comunicazione mediante l'uso del web	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Delegato ai rapporti con gli studenti	Sistemi informativi e trasferimento tecnologico, Didattica, Servizi agli studenti, Alta formazione, Comunicazione
Incentivare le azioni di orientamento	Raggiungimento di una più stretta collaborazione con le scuole superiori del territorio	Rettore, Delegato all'orientamento, tutorato, job placement, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato ai rapporti con gli studenti	Orientamento, Servizi agli studenti
	Attivazione di convenzioni e partenariati all'interno del sistema nazionale e regionale	Rettore, Delegato all'orientamento, tutorato e job placement,	Orientamento, Servizi agli studenti
	Promozione di corsi a favore degli studenti stranieri	Delegato ai rapporti con gli studenti, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato all'orientamento, tutorato, job placement,	Didattica, Orientamento, Servizi agli studenti, Relazioni internazionali
	Potenziamento delle attività a supporto della scelta del corso di studio	Delegato alla Didattica e all'e-learning, Delegato all'Orientamento, tutorato, job placement, Delegato ai rapporti con gli studenti	Didattica

PIANO STRATEGICO D'ATENEO 2015-2017

(Segue) FORMAZIONE – F) Potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
(segue) Incentivare le azioni di orientamento	Promozione di attività a sostegno degli studenti in difficoltà durante il percorso di studio	Delegato ai rapporti con gli studenti, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato all'orientamento, tutorato, job placement	Didattica, Orientamento, Servizi agli studenti
	Miglioramento della gestione di tirocini /stage in Italia ed all'estero	Delegato ai rapporti con gli studenti, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato all'orientamento, tutorato, job placement,	Didattica, Orientamento, Servizi agli studenti, Relazioni internazionali
	Promozione di attività a sostegno dei laureandi/neo laureati nell'inserimento nel mercato del lavoro e delle professioni	Rettore, Delegato all'orientamento, tutorato, job placement, Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale	Orientamento, Servizi agli studenti, Ricerca
	Promozione delle attività di tutorato on-line e di quello disciplinare	Delegato all'orientamento, tutorato, job placement, Delegato ai rapporti con gli studenti	Orientamento, Servizi agli studenti
Sostenere la mobilità degli studenti disabili	Implementazione di piani per la mobilità degli studenti disabili	Delegato alla disabilità, Delegato ai rapporti con gli studenti	Didattica, Servizi agli studenti, Alta formazione

PIANO STRATEGICO D'ATENEO 2015-2017

FORMAZIONE – G) Potenziare i servizi bibliotecari

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Potenziare i corsi di <i>Information literacy</i>	Organizzazione dei corsi di <i>information literacy</i> per area (Economico-giuridica, Scientifica e Umanistica)	Delegato al sistema bibliotecario	Biblioteche
Promuovere i servizi bibliotecari on-line e incrementare l'utilizzo delle risorse informatiche	Promozione dell'uso delle banche dati attraverso strumenti dedicati e formazione specifica	Delegato al sistema bibliotecario	Biblioteche
	Aggiornamento dei cataloghi e promozione di strumenti user friendly per la ricerca dei materiali bibliografici.	Delegato al sistema bibliotecario	Biblioteche
	Attivazione del deposito Open Access collegato alla piattaforma della ricerca IRIS	Delegato al sistema bibliotecario, Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica	Biblioteche, Ricerca, Servizi informativi

PIANO STRATEGICO D'ATENE0 2015-2017

RICERCA – H) Sostenere la ricerca di base e applicata

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Potenziare i programmi di sviluppo della ricerca scientifica	Incremento del personale coinvolto in progetti nazionali e internazionali competitivi	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Commissione Scientifica d'Ateneo	Direzione Generale, Organizzazione e risorse umane, Ricerca e relazioni internazionali
	Promozione di interventi formativi di supporto all'individuazione, alla presentazione e alla rendicontazione dei progetti	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato all'organizzazione e risorse umane, Delegato al Centro Linguistico d'Ateneo	Direzione Generale, Ricerca e Internazionalizzazione, Organizzazione e risorse umane, Comunicazione
	Razionalizzazione della gestione amministrativo-contabile e della rendicontazione dei progetti competitivi	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato alla Ricerca Scientifica e Tecnologica	Direzione Generale, Dipartimenti, Programmazione finanziaria e affari generali, Ricerca e internazionalizzazione, Comunicazione
	Incremento della rete dei rapporti istituzionali con attori attivi nella cooperazione allo sviluppo (UE, Regioni, Province, ...)	Rettore, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione	Direzione Generale, Comunicazione e rapporti istituzionali, Ricerca e internazionalizzazione
Promuovere e sostenere la competitività nella ricerca nazionale e internazionale	Consolidamento del ruolo svolto dall'Ateneo nell'ambito della ricerca nazionale e internazionale	Rettore, Delegato alla Ricerca Scientifica e Tecnologica, Commissione Scientifica d'Ateneo, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione	Ricerca e Internazionalizzazione
	Consolidamento della qualità della produzione scientifica	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Commissione Scientifica d'Ateneo	Ricerca
	Incremento della partecipazione di gruppi di ricercatori operanti in Università ed Enti stranieri in progetti di ricerca competitivi dell'Ateneo	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Commissione Scientifica d'Ateneo	Ricerca e Internazionalizzazione
	Incremento della mobilità di docenti e ricercatori in entrata e in uscita	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato all'organizzazione e risorse umane, Commissione Scientifica d'Ateneo	Ricerca e internazionalizzazione, Risorse umane

PIANO STRATEGICO D'ATENEIO 2015-2017

	Promuovere l'istituzione e l'attuazione di centri di servizio ad alto impatto tecnologico e/o centri di ricerca a valenza internazionale	Rettore, Direttori di Dipartimento, Delegato alla Ricerca Scientifica e Tecnologica, Commissione Scientifica d'Ateneo, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione	Rettorato, Dipartimenti, Ricerca e internazionalizzazione
--	--	--	---

RICERCA – I) Incentivare la ricerca di base e applicata

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Potenziare le azioni di trasferimento tecnologico per la valorizzazione della ricerca scientifica	Attivazione e gestione operativa delle convenzioni con altri soggetti pubblici e privati	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale, Commissione Scientifica d'Ateneo	Ricerca e Internazionalizzazione
	Valorizzazione economica della ricerca scientifica applicata	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale, Commissione Scientifica d'Ateneo	Ricerca, Comunicazione
	Sviluppo di partnership tra l'Ateneo ed altri soggetti pubblici e/o privati per la realizzazione di progetti di ricerca congiunta	Rettore, Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alle Relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale	Direzione Generale, Comunicazione e rapporti istituzionali, Ricerca e internazionalizzazione

PIANO STRATEGICO D'ATENE0 2015-2017

AMMINISTRATIVO GESTIONALE – L) Supportare gli assetti istituzionali ed i nuovi modelli organizzativi

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Incrementare l'utilizzo dei sistemi di supporto alle decisioni	Introduzione di logiche e sistemi di controllo strategico	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato alla statistica per la programmazione e la valutazione della qualità, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Direttore Generale	Direzione Generale, Affari generali e programmazione finanziaria, Sistemi informativi e innovazione tecnologica, Programmazione, valutazione e statistica, Affari tecnici e negoziali
	Supporto delle risorse dedicate la programmazione strategica	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato all'organizzazione e alle risorse umane, Commissione Bilancio, Direttore Generale	Direzione Generale, Affari Generali e programmazione finanziaria, Risorse umane, Affari tecnici e negoziali
	Introduzione di un sistema di reportistica direzionale integrato con il controllo di gestione	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato alla statistica per la programmazione e la valutazione della qualità, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Direttore Generale	Direzione Generale, Affari Generali, Sistemi informativi e innovazione tecnologica, Programmazione, valutazione e statistica
	Potenziamento dei sistemi di reportistica e business intelligence relativi ai principali ambiti gestionali	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato alla statistica per la programmazione e la valutazione della qualità, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Direttore Generale	Direzione Generale, Affari Generali, Sistemi informativi e innovazione tecnologica, Programmazione, valutazione e statistica

PIANO STRATEGICO D'ATENEO 2015-2017

AMMINISTRATIVO GESTIONALE- M) Migliorare la gestione delle risorse umane

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Progettare nuovi assetti organizzativi e di allocazione delle risorse umane	Riequilibrio nella distribuzione del personale tecnico amministrativo	Rettore, Delegato all'organizzazione e alle risorse umane	Direzione Generale, Risorse umane
	Sviluppare l'anagrafe delle competenze del personale tecnico amministrativo	Delegato all'organizzazione e alle risorse umane, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica	Risorse umane, Formazione, Sistemi informativi e Trasferimento tecnologico
	Individuazione e applicazione di criteri e indicatori per l'assegnazione di risorse	Rettore, Direttori di dipartimento, Delegato all'organizzazione e alle risorse umane, Senato accademico	Direttore Generale, Risorse umane
Promuovere le pari opportunità	Promozione delle pari opportunità	Rettore, Delegato all'organizzazione e alle risorse umane, Delegata alle Pari opportunità, Comitato Unico di Garanzia	Comunicazione

PIANO STRATEGICO D'ATENEO 2015-2017

AMMINISTRATIVO GESTIONALE – N) Migliorare l'efficienza e l'efficacia delle azioni amministrativo-gestionali

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Migliorare la gestione della dinamica delle entrate e delle uscite	Miglioramento dell'efficienza nell'uso delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie e adozione di pratiche mirate al contenimento dei costi	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Commissione Bilancio, Delegato Organizzazione e risorse umane	Direzione Generale, Affari Generali e programmazione finanziaria, Risorse umane
	Attuazione di politiche volte al recupero dei crediti	Rettore, Direttore Generale, Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione	Direzione Generale, Affari Generali e programmazione finanziaria, Affari legali
	Individuazione di criteri ed indicatori per l'allocazione delle risorse finanziarie	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Commissione Bilancio, Direttore Generale	Direzione Generale, Affari Generali e programmazione finanziaria
Innovare i processi di accountability	Consolidamento del sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitico	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Commissione Bilancio, Direttore Generale	Direzione Generale, Affari Generali e programmazione finanziaria
	Introduzione di sistemi di reportistica integrata rivolti agli stakeholder	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Commissione Bilancio, Direttore Generale	Direzione Generale, Affari Generali e programmazione finanziaria
	Supporto, tramite apposito pool di competenze, alla partecipazione e alla gestione dei progetti di ricerca	Delegato all'organizzazione e alle risorse umane, Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato alla Ricerca, Consiglio di Amministrazione	Direzione Generale, Affari Generali e programmazione finanziaria
	Rafforzamento del sistema di misurazione della performance, di valutazione e incentivi	Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità, Rettore, Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato all'organizzazione e alle risorse umane, Consiglio di Amministrazione	Direzione Generale, Affari Generali e programmazione finanziaria, Programmazione, valutazione e statistica
	Introduzione di logiche e sistemi di controllo di gestione	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Commissione Bilancio, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità	Direzione Generale, Affari Generali e programmazione finanziaria, Controllo di qualità

PIANO STRATEGICO D'ATENEIO 2015-2017

(Segue) AMMINISTRATIVO GESTIONALE – N) Migliorare l'efficienza e l'efficacia delle azioni amministrativo-gestionali

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico	Presidio gestionale
Attuare il programma triennale della trasparenza e l'integrità, rispettando il piano triennale anti-corrruzione	Monitoraggio e aggiornamento della sezione web "Amministrazione Trasparente"	Rettore, Consiglio di Amministrazione	Rettorato, Direzione Generale, Comunicazione
	Aggiornamento del Piano triennale della trasparenza e dall'anticorruzione	Consiglio di Amministrazione	Rettorato, Direzione Generale, Comunicazione
	Valutazione del rischio dei processi dell'Ateneo	Consiglio di Amministrazione	Rettorato, Direzione Generale
	Trattamento dei rischi	Consiglio di Amministrazione	Rettorato, Direzione Generale
Sicurezza dei luoghi di lavoro	Proseguimento di messa in sicurezza dei laboratori	Rettore, Consiglio di Amministrazione	Rettorato, Direzione Generale, Affari tecnici e negoziali, edilizia e sicurezza
	Ottimizzazione della gestione dei rifiuti speciali	Rettore, Consiglio di Amministrazione	Rettorato, Direzione Generale, Affari tecnici e negoziali
	Formazione del personale sulla sicurezza dei luoghi di lavoro	Rettore, Consiglio di Amministrazione	Rettorato, Direzione Generale, Affari tecnici e negoziali, edilizia e sicurezza
Gestione del patrimonio immobiliare	Attivazione del programma di manutenzione e di efficientamento energetico	Consiglio di Amministrazione	Direzione Generale, Edilizia e sicurezza
Innovare i processi informativi di Ateneo	Aggiornamento dei sistemi informativi di Ateneo	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica	Sistemi informativi e Trasferimento tecnologico
	Integrazione dei diversi sistemi informativi a supporto della gestione	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica	Sistemi informativi e Trasferimento tecnologico
	Sviluppo di Data Mart	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica	Sistemi informativi e Trasferimento tecnologico
	Incremento delle attrezzature informatiche destinate al centro Linguistico di Ateneo	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Delegato al Centro linguistico di Ateneo	Sistemi informativi e Trasferimento tecnologico, Comunicazione
	Allineamento delle banche dati all'Anagrafe Nazionale Studenti	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica Delegato ai rapporti con gli studenti Delegato alla didattica e all'e-learning	Sistemi informativi e Trasferimento tecnologico Didattica, Servizi agli studenti, Alta formazione