

unifg.it

SINCE 1200A



Stay connected

STUDIA DA NOI. ABITA NEL MONDO.

All'Università di Foggia il segnale è migliore.

SCIENZE AGRARIE | ECONOMIA | GIURISPRUDENZA | STUDI UMANISTICI | MEDICINA | SCIENZE MEDICHE

INDICE

Introduzione del Magnifico Rettore, prof. Maurizio Ricci	pag.	3
Il Piano Strategico dell'Università di Foggia 2017-19	pag.	4
1. L'Università di Foggia: un Ateneo giovane al servizio della collettività	pag.	5
2 L'Università in numeri	pag.	7
2.1 La formazione	pag.	8
2.2 Gli studenti	pag.	8
2.3 La ricerca e il trasferimento tecnologico	pag.	10
2.4 Le risorse finanziarie	pag.	12
2.5 Il personale dipendente	pag.	12
3. La pianificazione strategica	pag.	14
3.1 Il processo di pianificazione strategica	pag.	15
3.2 Gli attori e le fasi della pianificazione strategica	pag.	16
3.3. L'analisi di posizionamento	pag.	17
3.4 Mandato istituzionale e missione	pag.	20
3.5 La <i>vision</i>	pag.	21
3.5.1 La formazione e la sua dimensione internazionale	pag.	21
3.5.2 La ricerca	pag.	23
3.5.3 La terza missione	pag.	24
3.5.4 L'area amministrativo-gestionale	pag.	25
3.6 Aree e obiettivi del Piano strategico	pag.	26
3.7 Indicatori e target del Piano strategico	pag.	29

Introduzione

L'Università di Foggia è stata formalmente costituita, come Ateneo autonomo e indipendente dopo un periodo di gemmazione dall'Università di Bari, il 5 agosto 1999.

In questi primi 18 anni di vita ha raggiunto traguardi importanti nella ricerca e nella formazione che, oltre a consolidarne il ruolo a livello nazionale, l'hanno resa una realtà di riferimento per il contesto sociale, culturale ed economico di tutto il Mezzogiorno d'Italia.

È proprio grazie ai risultati raggiunti nella ricerca e nel trasferimento tecnologico, agli attestati lusinghieri ottenuti nella Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) - effettuata dall'Agenzia Nazionale di Valutazione delle Università e della Ricerca (ANVUR) - e ai numerosi progetti e brevetti approvati, che il nostro Ateneo, oltre a trovare una collocazione di rispetto nel panorama della ricerca nazionale e internazionale, ha potuto creare importanti sinergie con il mondo del lavoro e l'imprenditorialità.

Ed è ancora grazie alla formazione di qualità, testimoniata dai risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica e dal 31° posto (su 61) ottenuto nella classifica nazionale degli atenei statali redatta dal Sole 24ore, che il nostro Ateneo, con 6 Dipartimenti e 320 docenti, accoglie ogni anno più di 2.500 giovani (nuovi immatricolati) che decidono di studiare e di crescere con noi.

In meno di vent'anni, grazie all'impegno dei docenti, del personale tecnico-amministrativo e degli studenti che hanno investito su e con noi, l'Ateneo foggiano è diventato uno dei principali motori di sviluppo, capace di cambiare il volto a un territorio, qual è quello del nord della Puglia, tutt'altro che semplice e caratterizzato da condizioni fortemente disagiate.

Prima della sua istituzione, solo i nostri giovani che ne avevano la possibilità economica continuavano gli studi e di questi, molti, dopo avere conseguito il titolo, decidevano di non tornare. Oggi, non solo offriamo a tutti la possibilità di scegliere se e dove studiare ma siamo uno degli atenei pugliesi con la maggiore capacità di attrarre studenti dalle altre regioni.

Al di là dei vantaggi legati agli studenti che decidono di studiare e crescere con noi in termini di intelligenze e di risorse umane, in quella che è la fase più creativa, più coraggiosa e produttiva della vita di un individuo, quelli economici, per l'intero territorio, sono indiscutibili.

Questa è la sfida che abbiamo deciso di accettare nella consapevolezza che, come Università, svolgiamo un ruolo fondamentale nella società, ruolo che non si limita esclusivamente nel fare o nel comunicare cultura nel presente contesto socio-economico ma che consiste nella capacità di orientarsi e di orientare il futuro cercando di anticipare le possibili evoluzioni e i possibili sviluppi.

Questa è la sfida che abbiamo deciso di accettare nella consapevolezza che un reale rilancio sociale, culturale ed economico del Paese può avvenire solo attraverso un rilancio della ricerca di base e applicata e un aumento del livello di istruzione dei nostri giovani. Perciò, come Rettore, mi sono impegnato sin dall'inizio perché la matrice comune del nostro agire fosse qualità-condivisione-partecipazione.

Il Rettore

Piano Strategico dell'Università di Foggia 2017-19



1. L'Università di Foggia: un Ateneo giovane e dinamico al servizio della collettività

L'Università di Foggia, fin dalla sua istituzione (D.M. 05.08.1999), ha presentato, sul piano della formazione e della ricerca, una proposta dinamica e innovativa caratterizzata da un'attenta analisi delle esigenze del contesto sociale, culturale ed economico di riferimento e dalla volontà di affermarsi nel panorama nazionale e internazionale.

L'Ateneo foggiano è costituito da quattro Dipartimenti e una Facoltà. In particolare, si compone del Dipartimento di

- Economia;
- Giurisprudenza;
- Studi Umanistici, Lettere, Beni culturali, Scienze della Formazione;
- Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'Ambiente;

e della Facoltà di Medicina, che è la struttura di raccordo dei due Dipartimenti di area medica: Medicina Clinica e Sperimentale e Scienze Mediche e Chirurgiche.

L'anno appena trascorso, in continuità con le azioni intraprese negli anni precedenti, ha visto l'Università di Foggia ampliare e consolidare tutte le iniziative e le attività volte a migliorare e qualificare sempre più la didattica, la ricerca e la responsabilità sociale dell'Ateneo verso gli *stakeholder* esterni (trasferimento tecnologico, *public engagement*, sostenibilità economica e ambientale) e interni (valorizzazione delle risorse umane).

La presenza dell'Università nei servizi socio-assistenziali, nell'impiantistica sportiva (mediante il CUS Foggia), nei servizi bibliotecari, nello stesso intrattenimento culturale è ormai consolidata e imprescindibile.

Diverse sono le società ad alto contenuto tecnologico create in seno all'Università nel settore delle biotecnologie, delle tecnologie alimentari e dei 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 interessati.

L'internazionalizzazione è promossa anche sul piano scientifico, come testimoniano le numerose proposte presentate sui bandi di ricerca internazionali e competitivi e i numerosi rapporti di collaborazione con Università ed Enti di Ricerca stranieri.

Lo svolgimento di tutte queste attività ha fatto sì che il contesto sociale, culturale ed economico di riferimento riconoscesse nell'Università di Foggia un interlocutore attento, capace di stimolare lo sviluppo del territorio e di fornire risposte adeguate e qualificate.

In questi anni, l'attenzione delle associazioni, delle imprese, dei cittadini per l'Università di Foggia è cresciuta sempre di più. Sono numerosissime le richieste di patrocinio di collaborazioni, di convenzioni, di inviti e di convenzioni. Sono ancora più numerosi gli appelli e le richieste di intervento in ogni campo. Questo ruolo si va progressivamente rafforzando e qualificando in modo nuovo, si pensi all'istituzione della Consulta d'Ateneo, che si muove proprio nella direzione di creare un sistema, una rete sinergica di collaborazioni tra l'Università e il territorio.

Il dialogo con il mondo produttivo di beni e servizi è costantemente assicurato da un filo diretto con le associazioni di categoria, Camera di Commercio, Confindustria ed Ente Fiera e

dalla creazione di strutture di raccordo tecnologico nei settori a più alta vocazione territoriale come è nel caso del Distretto Agroalimentare Regionale (DaRE Puglia), dei beni culturali e ambientali, delle energie alternative e della salute.

Il conseguimento di questi risultati è stato possibile grazie all'ascolto delle esigenze di tutti, 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: la Regione, la Provincia, il Comune, la CCIAA, le Fondazioni bancarie, il Consorzio per l'Università della Capitanata, che periodicamente si riuniscono per aiutarci a individuare le risposte che l'Università può dare a specifiche esigenze territoriali e, perché no, anche per aiutarci a evidenziare le aree di miglioramento (come, ad esempio, quelle concernenti l'edilizia universitaria) utili a rendere sempre più efficace l'azione dell'Università nell'ottica dell'interesse collettivo.

2. L'Università in numeri



2.1 La formazione

L'Università di Foggia dispone di un'offerta formativa articolata ed in linea con le disposizioni del DM 270/2004 e sue successive modificazioni. L'offerta formativa 2016-17 è articolata in tre cicli:

- 21 corsi di laurea triennale,
- 9 corsi di laurea magistrale,
- 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

L'Ateneo offre anche ulteriori possibilità di apprendimento:

- 2 master di primo livello,
- 5 master di secondo livello,
- 12 corsi di perfezionamento.

Inoltre, l'Ateneo sta progressivamente introducendo la possibilità di studiare in modalità teledidattica, ovvero di offrire agli studenti la possibilità di seguire le lezioni a distanza anche con il supporto di tutor esperti.

Infatti, nell'ambito del progetto finalizzato all'attuazione della Programmazione Triennale 2013 – 2015 sono stati realizzati 20 corsi MOOC (Massive Open Online Courses) per diverse discipline di base a favore degli studenti universitari ma anche degli studenti delle scuole superiori, che li utilizzano per potere migliorare la loro preparazione in vista dell'impegno universitario.

Questa nuova modalità di apprendimento è stata introdotta anche nell'offerta formativa dell'a.a. 2016-17 prevedendo che, per il corso di laurea triennale in Scienze Investigative e quello in Scienze dell'educazione e della formazione, le lezioni di alcuni insegnamenti fossero tenute in modalità teledidattica.

L'offerta formativa sarà ulteriormente arricchita, salvo il necessario espletamento della procedura di accreditamento, dal corso di laurea triennale in Scienze e tecnologie biomolecolari, che è un corso di studio (CdS) internazionale, che prevede il rilascio del titolo doppio da parte dell'Università di Foggia e dell'Università Wolverhampton e che si pone come un *unicum* in tutta Italia.

Molta attenzione è posta anche ai servizi a favore degli studenti, si pensi, per esempio, all'adozione della figura istituzionale del Difensore degli studenti, che ha il compito di offrire risposte concrete alle richieste di intervento in ordine ai disservizi o alle inefficienze determinatesi nell'espletamento delle attività didattiche e/o amministrative e all'adozione del sistema di gestione ESSE3 che ha un modulo contenente delle funzionalità specifiche a diretta fruizione degli studenti.

2.2 Gli studenti e la mobilità studentesca

L'Università di Foggia (UniFg) ha nel triennio 2014-16 una media annuale di circa 2.600 immatricolati (Tabella 1). I Dipartimenti che, insieme alla Facoltà di Medicina e Chirurgia, maggiormente contribuiscono a questo importante risultato sono Economia e Studi Umanistici. Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione.

Le immatricolazioni hanno un trend altalenante. Dopo un'iniziale crescita, nell'ultimo anno del triennio si registra un calo dell'11,6%.

L'Università di Foggia ha in media 9.463 iscritti nel triennio 2014-16 con un calo nel 2015-16 legato, soprattutto, all'aumento del numero dei laureati e alla flessione delle immatricolazioni che si sono verificati sempre nello stesso anno accademico (Tabella 2 e 3).

Tabella 1: Immatricolati per Dipartimento/Facoltà e media per il triennio 2014-16

Dipartimento/Facoltà	Immatricolati			Media del triennio
	2013-14	2014-15	2015-16	2014-16
Economia	640	676	571	629
Giurisprudenza	415	333	286	345
Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'Ambiente	342	371	400	371
Studi Umanistici. Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione	667	668	500	612
Medicina e Chirurgia (Facoltà)	610	671	648	643
Unifg	2.674	2.719	2.405	2.599

Fonte: Anagrafe Nazionale degli Studenti

Tabella 2: Iscritti per Dipartimento/Facoltà e media per il triennio 2014-16

Dipartimento	Iscritti			Media del triennio
	2013-14	2013-15	2015-16	2014-16
Economia	2.302	2.271	2.142	2.238
Giurisprudenza	1.748	1.630	1.476	1.618
Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'Ambiente	950	1.011	1.116	1.026
Studi Umanistici. Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione	2.275	2.199	2.045	2.173
Medicina e Chirurgia (Facoltà)	2.314	2.438	2.472	2.408
Unifg	9.589	9.549	9.251	9.463

Fonte: Anagrafe Nazionale degli Studenti

L'aumento dei laureati ha avuto una ricaduta positiva sul numero degli studenti fuori corso, che nel triennio analizzato, sono costantemente diminuiti e sono passati dai 3.242 del 2013-14 ai 2.985 del 2015-16, valore al di sotto della media del triennio pari a 3.115 studenti fuori corso (Tabella 4).

Tabella 3: Laureati per Dipartimento/Facoltà e media per il triennio 2014-16

Dipartimento	Laureati			Media del triennio
	2014	2015	2016	2014-16
Economia	386	352	377	372
Giurisprudenza	167	145	164	159
Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'Ambiente	101	100	157	119
Studi Umanistici. Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione	349	344	328	340
Medicina e Chirurgia (Facoltà)	455	501	498	485
Unifg	1.458	1.442	1.524	1.475

Fonte: Anagrafe Nazionale degli Studenti

L'Ateneo pone grande attenzione all'internazionalizzazione e alla mobilità studentesca, come testimoniato dalle numerosissime convenzioni e rapporti di collaborazioni esistenti con le Università di altre nazioni, non solo europee, e dal sostegno economico che l'Ateneo dedica agli studenti che intendono trascorrere un periodo di studi all'estero.

Tabella 4: Studenti fuori corso per Dipartimento/Facoltà e media per il triennio 2014-16

Dipartimento/Facoltà	Studenti fuori corso			Media del triennio 2014-16
	2013-14	2014-15	2015-16	
Economia	845	827	776	816
Giurisprudenza	611	618	600	610
Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'Ambiente	327	334	339	333
Studi Umanistici. Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione	928	849	797	858
Medicina e Chirurgia (Facoltà)	531	489	473	498
Unifg	3.242	3.117	2.985	3.115

Fonte: Anagrafe Nazionale degli Studenti

Infatti, negli ultimi due anni accademici si è registrato un incremento considerevole nell'ambito della mobilità studentesca. In particolare gli studenti Erasmus in uscita per motivi di studio sono il 238,5% in più del 2013-14, quelli in uscita per il *placement* sono incrementati del 165,7% e, infine, gli studenti Erasmus in entrata sono aumentati del 55,6%. Questi risultati hanno positivamente contribuito e fatto aumentare anche la quota premiale dell'FFO legata all'internazionalizzazione della didattica.

Tabella 5. Mobilità studentesca per il triennio 2014-16

Mobilità studentesca	Studenti			Media del triennio 2014-16
	2013-14	2014-15	2015-16	
In uscita per Erasmus/studio	52	130	176	119,3
In uscita per Erasmus/ <i>placement</i>	35	82	93	70,0
In entrata per Erasmus/studio	160	204	249	204,3

Fonte: Settore relazioni internazionali e Ufficio Erasmus

2.3 La ricerca e il trasferimento tecnologico

Nel triennio 2014-2016, l'Università di Foggia vanta 8 progetti approvati su bandi europei competitivi, di cui 3 su Horizon 2020. Importanti i risultati conseguiti anche per quanto riguarda i progetti a livello nazionale (PRIN, PON, FIRB, ecc...) e regionale (Cluster tecnologici, P.I.F, smart Puglia 2020, ecc...) cofinanziati da enti pubblici e privati, testimoniati dai 35 progetti approvati e ammessi al finanziamento.

Alle attività di ricerca partecipano 372 professori e ricercatori, 38 tecnici di laboratorio, 30 assegnisti di ricerca, 59 borsisti di ricerca e 111 dottorandi (riferiti a tutti i cicli di dottorato attivi nel 2016-17).

Il numero di prodotti scientifici ammissibili per la VQR nel triennio 2014-16 sono stati 2.988. La media annuale per tipologia di prodotto scientifico è riportata in Tabella 6.

Tabella 6: Medio per tipologia di prodotto scientifico ammissibile alla VQR per il 2014-16

Tipologia di prodotto scientifico	Media del triennio 2014-16
Articoli in rivista	645
Contributi in volume	245
Monografie	28
Contributi in atti di convegno	71
Brevetti	2
Direzione di scavi archeologici	4

Fonte: Settore Ricerca - elaborazione su banca dati IRIS

L'Ateneo foggiano vanta 4 Dottorati di ricerca accreditati per il XXXII ciclo, di cui due sono dottorati innovativi internazionali, uno è un dottorato innovativo internazionale e intersettoriale e, infine, uno è un dottorato innovativo intersettoriale.

I docenti dell'Ateneo coinvolti nel XXXII ciclo sono 80 mentre i dottorandi sono 30, di cui 19 hanno conseguito la laurea presso altra Università italiana; 9 hanno conseguito la laurea presso l'Università di Foggia e 2 hanno conseguito la laurea presso Università straniere.

Nel triennio di riferimento, l'Ateneo ha ottenuto 72 brevetti, con una media di circa 24 brevetti all'anno, e ha stipulato 15 accordi di valorizzazione della ricerca, con una media di 5 accordi all'anno. Si sottolinea che il risultato è stato raggiunto da un Ateneo che ha solo 3 Dipartimenti di area scientifico-medica.

Tabella 7. Brevetti e accordi di trasferimento tecnologico per il triennio 2014-16

Tipologia	Studenti			Media del triennio 2014-16
	2014	2015	2016	
Domande di brevetto presentate	7	112	2	40,3
Brevetti concessi	17	25	31	24,3
Accordi di valorizzazione della ricerca e di trasferimento tecnologico	3	5	7	5,0

Fonte: Settore Trasferimento tecnologico

Infine, si segnala che nel triennio di riferimento, l'Ateneo ha una media di sette *spin off* attivi all'anno, di due centri di competenza e di due distretti tecnologici.

Tabella 8. Partecipazioni di trasferimento tecnologico per il triennio 2014-16

Tipologia	Studenti			Media del triennio 2014-16
	2014	2015	2016	
<i>Spin off</i>	7	8	6	7
Centri Competenza	3	3	3	3
Distretti Tecnologici	2	2	2	2
Altre partecipazioni di trasf. tecn	2	2	2	2

Fonte: Settore Trasferimento tecnologico

2.4. Le risorse finanziarie

L'analisi completa delle risorse finanziarie per il triennio 2014-16 può essere effettuata solo per i primi due anni perché per il 2016, l'unico dato definitivo è quello dell'attribuzione dell'FFO poiché il bilancio 2016 verrà approvato entro aprile 2017, cioè successivamente all'approvazione del Piano strategico 2017-19.

Nel triennio si registra un andamento pressoché costante delle entrate legate all'FFO e alla contribuzione studentesca. Importante e in crescita la voce relative alle altre entrate (Tabella 9). Si evidenzia che, la contribuzione studentesca è nei limiti previsti dalla legge e che nel 2016, il valore medio delle tasse corrisposte dagli studenti è di circa 752 euro, valore decisamente al di sotto della media nazionale (Tabella 9).

Tabella 9. Ripartizione delle risorse finanziarie per il triennio 2014-16

Anni	Entrate			
	Tasse e contributi	FFO	Altre entrate	Totale
2014	8.065.072	37.192.529	18.930.702	64.188.303
2015	7.941.047	37.323.770	22.910.728	68.175.545
2016	n.d.*	36.761.665	n.d	n.d

Fonte: Settore Bilancio Economato e Patrimonio; * n.d.= dato non disponibile

2.5 il personale dipendente

Al 31/12/2016 il personale docente si compone di 337 unità: 93 unità (il 27,6%) professori ordinari, 98 unità (il 29,1%) professori associati e 146 unità (il 43,3%) ricercatori (Tabella 10).

La componente femminile rappresenta il 40,6% del personale docente, ovvero 137 su 337. Tale componente, però, non è equamente distribuita tra i tre ruoli, infatti, il 57,7% sono ricercatori, il 26,3% sono associati e, infine, il 16,1% sono ordinari.

Dall'analisi della distribuzione percentuale della componente femminile per dipartimento, si nota che la percentuale maggiore di docenti donne è presente nel dipartimento di Scienze Umanistiche con il 56,1%, segue il dipartimento di Scienze Agrarie con il 51,6% mentre è la Facoltà di Medicina che fa registrare la minore presenza femminile, il 28,6% (Tabella 10).

Tabella 10. Personale docente e composizione per genere, ruolo e Dipartimento/Facoltà – anno 2016

Dipartimenti/Facoltà	Ordinari			Associati			Ricercatori		
	MF	F	%F	MF	F	%F	MF	F	%F
Economia	19	3	15,8	17	5	29,4	28	14	50,0
Giurisprudenza	22	6	27,3	16	8	50,0	16	8	50,0
Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'Ambiente	16	5	31,3	21	11	52,4	27	17	63,0
Studi Umanistici. Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formaz.	13	2	15,4	8	4	50,0	36	26	72,2
Medicina e Chirurgia (Facoltà)	23	6	26,1	36	8	22,2	39	14	35,9
Unifg	93	22	23,7	98	36	36,7	146	79	54,1

Fonte: Settore personale docente e ricercatore elaborazione dati MIUR al 31/12/2016

Dalla distribuzione per categoria di appartenenza del personale tecnico-amministrativo risulta evidente che la categoria C è quella più numerosa con 182 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% (Tabella 11).

Tabella 11. Personale tecnico-amministrativo per genere e per categoria di appartenenza – anno 2016

Categoria di appartenenza	Personale tecnico-amministrativo.	% F
categoria B	34	55,9
categoria C	179	57,5
categoria D	96	59,4
categoria EP	29	41,4
collaboratori e esperti linguistici	4	75,0
Unifg	342	56,7

Fonte: Settore Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Foggia - Dati al 31/12/2016

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 34.930.751 del 2015. Una riduzione di circa un 1,5 milioni di euro determinata per 2/3 dalla spesa di personale tecnico-amministrativo. Sulla spesa del personale incide notevolmente quella relativa al corpo docente, ovvero più del 67% del totale; nonostante ciò, negli ultimi quattro anni, questa spesa si è ridotta in virtù del blocco degli scatti stipendiali e del numero esiguo di docenti che ha beneficiato di una progressione di carriera (Tabella 12).

Tabella 12. Distribuzione della spesa di personale e delle entrate

Anno	Spese personale in €			Entrate in €			
	Docente	Tecnico-Amm.	Spesa Totale	PRO3*	FFO	TASSE	Entrate totali
2014	24.088.723	11.694.528	35.783.251	192.966	37.192.529	8.065.072	45.450.567
2015	23.496.020	11.434.731	34.930.751	193.202	37.323.770	7.941.047	45.458.019
2016	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	36.761.665	n.d.	n.d.

Fonte: Settore Trattamenti Economici dell'Università di Foggia

***PRO3= Finanziamento per la programmazione triennale**

3. La pianificazione strategica



3.1. Il processo di pianificazione strategica

Il Piano strategico 2017-2019 dell'Università di Foggia nasce in continuità con il precedente Piano strategico e con l'esigenza di proseguire e rafforzare il percorso avviato con il presente mandato rettorale in un'ottica di integrazione, semplificazione e piena coerenza con le linee di indirizzo del decreto AVA, i risultati della VQR 2011-14, i criteri di riparto dell'FFO 2016 e della sua quota premiale e il progetto di programmazione triennale 2016-18 (d'ora in poi Pro3).

Il processo di pianificazione strategica ha contemplato la necessità di arrivare a un piano capace di esplicitare, con forza e coerenza, i legami concettuali, strutturali e operativi esistenti tra pianificazione strategica e gestionale che trovano, poi, la loro necessaria e logica integrazione con gli aspetti economico-finanziari.

Questo processo ha coinvolto tutta la comunità accademica, cioè gli studenti, il personale tecnico-amministrativo, i docenti e i componenti esterni del Consiglio d'Amministrazione, ed è partito con l'analisi dello stato di avanzamento, la raccolta di riflessioni e indicazioni relative al precedente Piano strategico.

La pianificazione strategica dell'Università di Foggia si basa sulla definizione della *mission*, della *vision* e dei valori dell'organizzazione su cui si è costruito un modello teorico così articolato:

- analisi e diagnosi:
 - analisi interna,
 - analisi esterna;
- progettazione:
 - definizione degli obiettivi,
 - definizione degli indicatori, delle metriche e dei target;
- analisi di fattibilità;
- attuazione del piano;
- monitoraggio continuo;

Il piano degli obiettivi è stato strutturato su due livelli: obiettivi strategici e obiettivi operativi.

Gli obiettivi strategici sono le linee di indirizzo strategico che l'Ateneo intende perseguire nel medio-lungo periodo e, di conseguenza, si pongono come la naturale declinazione degli indirizzi politici e della *mission* dell'Ateneo. Inoltre, la dimensione temporale di medio-lungo periodo fa sì che questi 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, quindi, per individuare il un percorso di attuazione di uno specifico obiettivo strategico.

Un ulteriore elemento, fondamentale perché il piano strategico fosse realmente rispondente alla *vision* dell'Ateneo e al miglioramento della qualità delle azioni poste in essere, è stato quello di individuare gli indicatori da associare a ogni obiettivo operativo con la specificazione della metrica e del relativo target triennale.

L'individuazione degli indicatori e dei target è partita dall'analisi dei documenti di altri fondamentali processi di pianificazione e assicurazione della qualità (Schede SUA-RD, SUA CdS, riesami, relazioni annuali delle Commissioni paritetiche docenti-studenti, relazioni annuali

del Nucleo di Valutazione - NdV - e risultati dei primi *audit* interni dei Dipartimenti effettuati dal NdV e dal Presidio di qualità d'Ateneo), dei risultati della VQR 2011-15, delle assegnazioni ricevute in termini di FFO e di punti organico e della Pro3.

In questo processo di definizione del piano strategico, un ruolo importante è stato quello del NdV che, sebbene coinvolto informalmente, ha fornito utilissime indicazioni metodologiche, dell'analisi della pianificazione strategica delle altre Università e dei feedback ricevuti dall'ANVUR.

Inoltre, coerentemente alla letteratura in tema di pianificazione strategica, l'Ateneo ha definito una mappa strategica uniforme alle linee generali di indirizzo per la programmazione delle università pubblicate dal MIUR, ai vincoli normativi in vigore (legge 15/2009, decreto legislativo 150/2009, legge 43/2005) e alle Linee guida dell'ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della *Performance* delle università statali italiane.

Si sottolinea, infine, che si è adottata questa metodologia nella convinzione di ottenere obiettivi e target specifici per gli ambiti della formazione, dell'internazionalizzazione e servizi agli studenti, della ricerca, della terza missione, dell'amministrazione e della trasparenza e prevenzione della corruzione, capaci di fare realizzare un monitoraggio continuo degli scostamenti tra obiettivi prefissati e risultati raggiunti e di portare l'Ateneo alla realizzazione della propria *mission* e *vision*.

3.2 Gli attori e le fasi del processo di pianificazione strategica

Il processo di pianificazione strategica è iniziato a settembre 2016 e si è concluso, con l'approvazione del piano, a febbraio 2017.

Gli attori e le fasi attraverso cui si è giunti alla formulazione e approvazione del Piano strategico 2017-19 sono di seguito sintetizzate:

- analisi del precedente Piano strategico e confronto con quelli delle altre Università attraverso il coinvolgimento dell'intera Comunità accademica (periodo di consultazione dal 29 settembre 2016 al 15 ottobre 2016);
- realizzazione di un'attenta analisi di posizionamento rispetto al contesto interno ed esterno (*SWOT analysis*), che ha preso in considerazione i principali documenti di valutazione e autovalutazione della didattica, compresi i primi risultati dell'*audit* sui Dipartimenti e sui corsi di studio effettuate dal NdV e dal Presidio di qualità d'Ateneo, i risultati della VQR e l'attribuzione dell'FFO 2016 e della sua quota premiale e le esigenze dell'area amministrativo-gestionale (dal 16 ottobre 2016 - al 29 dicembre 2016);
- tavolo di vertice tra il Rettore, i Prorettori, alcuni Delegati del Rettore e il Direttore Generale per la ridefinizione della *vision* in coerenza con le indicazioni ricevute dalla comunità accademica e con le linee d'indirizzo di AVA, VQR, Pro3, criteri di riparto dell'FFO e della sua quota premiale e sulle esigenze dell'area amministrativo-gestionale e concentrate sul potenziamento della formazione, della ricerca e della terza missione (24 novembre 2016);
- definizione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi sulla base dei risultati dell'analisi di posizionamento, attraverso tavoli tecnici che hanno coinvolto il Rettore, i Prorettori, i Delegati del Rettore, i Direttori di Dipartimento, il Direttore Generale e il responsabile amministrativo della trasparenza e prevenzione della corruzione (dal 25 novembre al 10 dicembre 2016);
- individuazione degli opportuni indicatori e dei relativi target per ogni obiettivo operativo per monitorarne il raggiungimento dei risultati (dal 10 al 18 dicembre 2016);

- richiesta di parere informale al NdV sul processo di pianificazione strategica e sull'approccio metodologico utilizzato per la definizione del Piano stesso (dal 19 dicembre 2016 al 10 gennaio 2017);
- condivisione del Piano strategico con il vertice politico, Rettore, prorettori e Delegati rettorali, e con quello amministrativo, Direttore Generale e responsabile amministrativo della trasparenza e prevenzione della corruzione (11 gennaio 2017).
- prima presentazione del Piano negli Organi di governo d'Ateneo (seduta congiunta del Senato Accademico e Consiglio d'Amministrazione, 18 gennaio 2017) e, poi, nei Consigli di Dipartimento (periodo di consultazione dal 18 al 26 gennaio 2017);
- adeguamento del piano al feedback ricevuto dall'ANVUR e alle indicazioni pervenute dalla consulta degli organi d'Ateneo e dei Consigli di Dipartimento (dal 26 gennaio al 10 febbraio 2017);
- invio del piano strategico alla comunità accademica per un'ulteriore fase di consulta (dal 13 al 22 febbraio 2017);
- approvazione definitiva del Piano strategico da parte degli Organi Accademici (28 febbraio 2017).

3.3 L'analisi di posizionamento

Questa prima fase di analisi è fondamentale perché ha consentito 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 *mission* e della *vision* sulla base delle effettive potenzialità dell'Ateneo.

L'analisi del contesto interno ed esterno è stata realizzata mediante un'analisi di tipo SWOT (Tabella 13) 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 (AVA);
- l'insieme delle disposizioni normative relative al processo di valutazione della qualità della ricerca (VQR);
- i criteri di riparto dell'FFO e della sua quota premiale;
- le scelte in materia di PRO3 2016-18;
- 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);

- le schede SUA-CdS, SUA-RD, le relazioni annuali delle commissioni paritetiche studenti-docenti, i rapporti annuali del Nucleo di valutazione 2014, 2015 e 2016;
- i risultati dei primi audit dei Dipartimenti effettuati dal NdV e dal Presidio di qualità dell'Ateneo.

Tabella 13 Analisi di posizionamento dell'Università di Foggia

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - qualità della didattica sulla base della valutazione della stessa fatta dagli studenti; - offerta formativa sostenibile, coerente con le potenzialità dell'Ateneo e in linea con la vocazione economico-produttiva del territorio; - stabilità nel triennio del numero degli immatricolati a fronte del calo generalizzato degli stessi a livello nazionale; - trend positivo nel numero dei laureati; e nella riduzione del numero di studenti fuori corso; - aumento della quota premiale (FFO 2015 e 2016) legata all'internazionalizzazione della didattica; - aumento della quota premiale (FFO 2016) legata al numero degli studenti attivi; - performance soddisfacente rispetto ai primi risultati pubblicati della VQR 2011-2014; - risultati positivi e stabili nell'acquisizione dell'FFO 2014, 2015 e 2016; - diversificazione e intensificazione delle azioni di orientamento e di job placement; - buon numero di prodotti scientifici ammissibili ai fini della VQR; - presenza di quattro Corsi di Dottorato accreditati coerenti alle tematiche di ricerca d'Ateneo e dei Dipartimenti; - buona attrattività dei corsi di dottorato a livello nazionale; - buone capacità di attrarre fondi di ricerca su bandi competitivi europei, nazionali e regionali; - rapporto tasse e contribuzione studentesca e FFO nei limiti stabiliti dalla legge; - livello medio della contribuzione studentesca intorno ai 750 euro - sostanziale equilibrio economico e finanziario; - forte focalizzazione nella ricerca di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa - 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; - rivisitazione e ristrutturazione del sistema di valutazione delle performance, al fine di stimolare l'organizzazione, ai vari livelli, verso il raggiungimento degli obiettivi strategici. 	<p>PUNTI DI CRITICITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> - bassa percentuale di studenti con almeno 40 cfu al primo anno. - basso tasso di occupazione a un anno dalla conseguimento del titolo per i CdL magistrali - limitato Fondo di Finanziamento Ordinario in rapporto alla numerosità dei docenti e del personale tecnico-amministrativo; - risultato non soddisfacente nell'acquisizione dei punti organico per il 2014, 2015 e 2016; - riduzione della quota premiale dell'FFO 2016 legata alle politiche di reclutamento; - riduzione nel triennio degli indici R e X di valutazione del collegio dei docenti dei Dottorati accreditati; - bassa attrattività internazionale dei Dottorati accreditati; - bassa presenza di docenti e ricercatori di Università straniere; - bassa capacità di risposta di alcune aree dell'amministrazione alle richieste di informazioni e dati di supporto alla valutazione della qualità dei corsi di studio; - 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 e la somministrazione del questionari per la valutazione della qualità della didattica; - mancata informatizzazione dei dati provenienti dall'alta formazione; - controllo di gestione non ancora attivato; - trasparenza e prevenzione della corruzione non ancora a pieno regime; - mancanza di un assetto organizzativo dell'amministrazione capace di esprimere pienamente e potenzialità dell'Ateneo; - sistema di assicurazione della qualità non ancora a pieno regime; - limitazioni all'utilizzo di leve incentivanti per il personale docente e tecnico-amministrativo.
<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; - 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>; - i criteri utilizzati nella valutazione della VQR 2011-2014 potrebbero non diversificare a sufficienza il merito scientifico; 	<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; - 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 - i modelli di autovalutazione e di accreditamento delle sedi, dei corsi e dei dipartimenti universitari, consentono di rendere sempre più efficace il ciclo di miglioramento continuo della qualità della ricerca e della didattica; - la realizzazione di importanti interventi edilizi nell'Ateneo offre la possibilità di risolvere molte criticità strutturali e di dare una organizzazione più moderna e razionale degli spazi per la didattica e la ricerca - i cambiamenti tecnologici, sociali e produttivi e che si ripercuotono sulle esigenze formative offrono all'Ateneo la possibilità di introdurre e sperimentare nuove metodologie didattiche.

3.4 Mandato istituzionale e missione

In continuità con il percorso avviato con il presente mandato rettorale si esplicitano la missione istituzionale e il progetto strategico dell'Ateneo.

Mission:

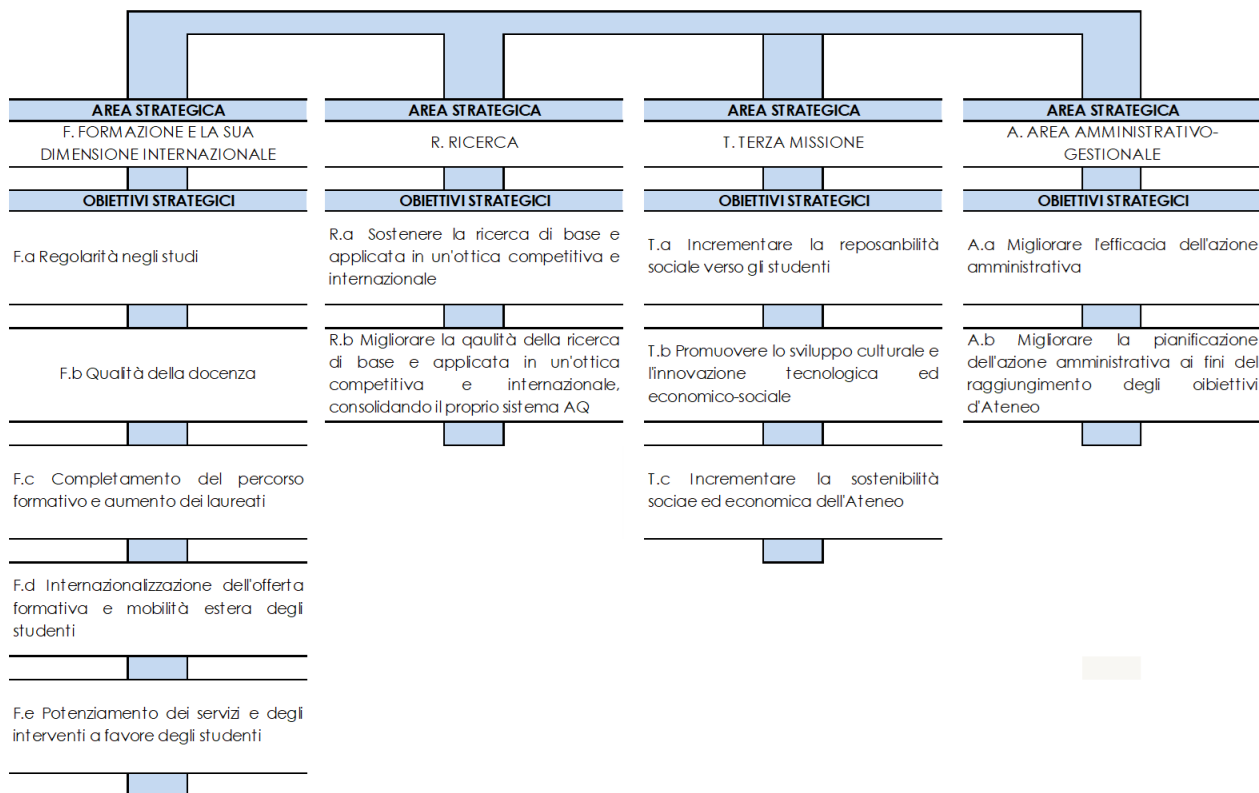
*Formare, innovare, diffondere conoscenza.
Lo sviluppo culturale ed economico sono la nostra sfida.
L'offerta di un futuro migliore è il nostro impegno.*

Il progetto strategico consiste nel condurre l'Università di Foggia a essere un'istituzione di riferimento in cui la capacità di creare, innovare e disseminare conoscenza favoriscano lo sviluppo del contesto sociale, culturale ed economico e lo rendano competitivo e attrattivo in un'ottica nazionale e internazionale.

Il piano strategico ha la finalità di individuare il percorso con cui l'Ateneo realizza la propria missione attraverso le cinque finalità strategiche individuate nella Formazione e nella sua dimensione internazionale, nella Ricerca e nella Terza missione, nell'area amministrativa-gestionale e nell'area trasversale delle trasparenza e prevenzione della corruzione (Tab. 14).

Queste sono le direttive principali su cui il giovane Ateneo foggiano ha individuato la strada che occorre percorrere per lo sviluppo futuro dell'Università e per il rafforzamento del ruolo che già svolge.

Tab. 14 Albero della Performance



3.5 La vision

3.5.1 La formazione e la sua dimensione internazionale

L'Ateneo intende sviluppare e rafforzare la propria vocazione a una formazione di qualità, fondata sull'attività di ricerca e sulle caratteristiche ed esigenze del contesto sociale, culturale ed economico di riferimento. Per questo e per garantire agli studenti un elevato livello di qualificazione della docenza e della conoscenza trasmessa, ha deciso di puntare alla qualità e all'internazionalizzazione della didattica, attraverso una serie di azioni che riguardano l'offerta formativa, le metodologie di insegnamento, l'internazionalizzazione e il potenziamento dei servizi offerti agli studenti.

La strategia della didattica si articola nel triennio su cinque direttive volte ad aumentare la regolarità negli studi, il numero di laureati, la qualità della docenze, l'internazionalizzazione e il potenziamento dei servizi agli studenti.

La regolarità degli studi è un indicatore della produttività dell'Ateneo e della propria efficienza formativa che si vuole attuare attraverso una migliore efficienza del percorso formativo.

La qualità della docenza è intesa come competenza esperta da parte dei docenti dell'Ateneo di progettare, erogare e valutare percorsi di apprendimento efficaci, in grado, quindi, di produrre gli obiettivi di apprendimento previsti nell'offerta formativa nei tempi previsti dai corsi di studio. L'Ateneo promuove la qualità della docenza universitaria attraverso interventi di formazione iniziale dei neo assunti e di formazione continua dei docenti in servizio. Inoltre, l'Ateneo mette a disposizione dei docenti i servizi di un Centro di Apprendimento Permanente (CAP) e di un Centro e-learning di Ateneo (CEA) che possono offrire un supporto tecnico, tecnologico e metodologico per l'erogazione di una didattica mediata dalle tecnologie in modalità e-learning o *blended*.

Per migliorare la qualità della docenza, l'Ateneo intende fornire metodologie didattiche innovative e formazione ai docenti, cioè intende fornire tecnologie, ambienti e, soprattutto, metodologie utili per la formazione iniziale e continua dei docenti universitari e per mettere in condizione ciascun docente dell'Ateneo di impiegare le migliori risorse per progettare ed erogare la propria didattica. La formazione iniziale e continua per l'Università di Foggia è un *asset* di grande rilievo perché garantisce la diffusione e condivisione di una base metodologica comune, potremmo dire di un modello pedagogico-didattico di Ateneo che si incentra su strategie di didattica attiva e inclusiva, eventualmente mediata delle tecnologie digitali. Particolare attenzione, inoltre, è dedicata all'aggiornamento continuo sulle procedure di assicurazione della qualità.

Il terzo obiettivo strategico è dato dal completamento del percorso formativo e dall'aumento dei laureati, con cui si intende incrementare la produttività dei CdS in termini di erogazione di CFU. L'obiettivo è di migliorare le performance di ciascun CdS sulla base degli indicatori sulla qualità della didattica previsti dall'ANVUR e dal MIUR.

L'internazionalizzazione dei programmi d'istruzione e di formazione è un importante compito delle istituzioni per sviluppare una "conoscenza più competitiva e dinamica" che permetta di affrontare le sfide della globalizzazione e la rapida trasformazione sociale in atto con equilibrio, capacità critica, consapevolezza.

Studenti, docenti e territorio traggono grandi vantaggi dall'implementazione di un sistema volto a favorire l'interscambio di conoscenze ed esperienze didattiche, scientifiche, formative.

Potenziare la mobilità studentesca in uscita per attività di studio e di tirocinio all'estero, e incrementare la mobilità in entrata risulta, inoltre, uno strumento chiave per migliorare la qualità dei corsi di studio e i parametri di valutazione ministeriale previsti per l'erogazione della quota premiale dell'FFO.

Pertanto l'Ateneo, nei prossimi tre anni, intende incentivare:

- la componente docente a presentare una parte dell'offerta formativa in lingua inglese, permettendo la crescita della dimensione internazionale dell'Ateneo, perché attraverso l'aumento del numero di insegnamenti in lingua inglese si favorisce l'incremento della mobilità studentesca in entrata e si garantisce una migliore accoglienza agli studenti stranieri. A queste considerazioni si aggiunge che l'attivazione di corsi in lingua inglese ha ricadute positive anche sulla mobilità in uscita, favorendo la stipula di nuovi accordi con le Università straniere che richiedono i corsi in inglese come requisito fondamentale per stipulare accordi bilaterali.
- l'intensificazione gli scambi internazionali di studenti parte dalla stipula di accordi bilaterali e di cooperazione con Università straniere, per garantire ad un numero sempre maggiore di studenti la possibilità di partecipare alla mobilità internazionale. La promozione dei programmi di mobilità sarà effettuata attraverso giornate informative ed eventi volti a far conoscere le potenzialità ed i vantaggi della mobilità internazionale. Al fine di favorire la mobilità in ingresso degli studenti *incoming* saranno previsti dei tutor, per sovrintendere sia agli aspetti didattici, che organizzativi, della vita universitaria. Si prevede, inoltre l'organizzazione di corsi di italiano e di eventi specifici volti a favorire l'integrazione e la familiarizzazione con altri studenti, con docenti, con gli spazi e le procedure della nostra Università.
- l'attivazione di corsi di laurea "internazionali" che è volta a garantire un'offerta formativa innovativa ed all'avanguardia, laddove un corso internazionale prevede un percorso formativo finemente organizzato tra più università gemellate in modo da rilasciare un doppio titolo di studio.

Infine, il quinto obiettivo strategico è dato dal potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti. L'Università di Foggia ha investito negli ultimi anni per migliorare le carenze del sistema di gestione dei dati delle carriere degli studenti. L'adozione della *suite* Esse3 fornita dal Cineca promette di generare un sistema più efficiente che permetterà l'analisi e il monitoraggio in tempi brevi dell'andamento delle carriere offrendo la possibilità di interventi precoci e di servizi dedicati al fine di aumentare la soddisfazione degli studenti, ridurre la dispersione e l'abbandono.

In particolare, l'Ateneo intende

- dotarsi di nuovi strumenti informatici a supporto dell'analisi dei dati per la progettazione e l'autovalutazione dei CdS. Il nuovo sistema previsto, Esse3 del Cineca, fornirà dati sulle carriere degli studenti, aggregati sulla base degli indicatori individuati dall'ANVUR e dal MIUR e leggibili attraverso dei cruscotti messi a disposizione dei Corsi di Studio e degli organismi di AQ.
- partecipare ad attività formative a sostegno della valutazione e dell'autovalutazione, attraverso la definizione, da parte del Presidio della Qualità, del piano annuale di formazione rivolto a tutta la comunità accademica.

- attuare interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di laboratori e aule. Infatti, al fine di offrire una didattica di qualità, è necessario aver cura degli ambienti fisici e virtuali nei quali si svolgono le lezioni. Tra gli interventi necessari, previsti anche nella Pro3, vi è la manutenzione continua, la messa in sicurezza e l'eventuale ampliamento di alcuni laboratori didattico/scientifici.

3.5.2 La ricerca

L'Ateneo punta a sviluppare sempre con maggiore forza la propria attività di ricerca, ponendo l'accento sulla dimensione internazionale e puntando sulla qualità della ricerca di base e applicata, considerata requisito indispensabile per garantire agli studenti un'istruzione superiore di alto livello scientifico e didattico.

La strategia della ricerca si articola su due punti fondamentali: sostenere la ricerca di base e applicata in un'ottica competitiva e internazionale e migliorarne la qualità consolidando il proprio Sistema di Assicurazione della Qualità della Ricerca e della Terza Missione

Il primo indirizzo strategico, sostenere la ricerca di base e applicata in un'ottica competitiva e internazionale, si articola nel triennio su cinque percorsi principali, sfruttando le sinergie di programmi e risorse del quadro di riferimento, a livello europeo, nazionale e regionale:

- favorire la partecipazione a programmi di sviluppo della ricerca scientifica, da realizzare attraverso un maggiore coinvolgimento del personale docente e tecnico amministrativo dell'Ateneo, l'organizzazione di corsi formativi *ad hoc* in materia di progettazione e rendicontazione e, infine, favorendo lo sviluppo di relazioni con interlocutori istituzionali, potenziali finanziatori della ricerca, e con network di ricerca scientifica nazionali ed internazionali;
- favorire l'attrattività dei corsi di dottorato, cercando di incrementare, anche attraverso appositi finanziamenti, il numero di dottorandi che hanno conseguito la laurea all'estero;
- valorizzare il merito scientifico nel reclutamento e progressione di carriera, attraverso la definizione di attenti criteri per l'individuazione dei soggetti meritevoli di progressione di carriera o di assunzione che facciano esplicito riferimento alle procedure di valutazione ministeriale della qualità della ricerca (VQR) e;
- incrementare il numero di professori e ricercatori provenienti da Università ed Enti di ricerca esteri, favorendo l'assunzione di soggetti che possono essere destinatari di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9, della L. 230/2005 e aumentando i bandi per il reclutamento di ricercatori stranieri e di *visiting professor*;
- attivare centri di servizio ad alto impatto tecnologico (*core facilities*) e centri di ricerca a valenza internazionale definendo un nuovo modello di gestione per le strumentazioni scientifiche che richiedono personale tecnico qualificato, sviluppando, così, soluzioni a supporto del miglioramento della produttività scientifica. ;

Il secondo indirizzo strategico, migliorarne la qualità consolidando il proprio Sistema di Assicurazione della Qualità della Ricerca, si articola anch'esso su cinque direzioni:

- consolidamento del ruolo svolto dall'Ateneo nell'ambito della ricerca nazionale e internazionale, attraverso un aumento dei progetti di ricerca presentati su bandi competitivi nazionali e internazionali favorito dall'attuazione di un apposito servizio per l'individuazione di nuove opportunità di finanziamento della ricerca (newsletter, eventi formativi mirati, ecc.) e dallo sviluppo di relazioni mediante la creazione di network di ricerca scientifica nazionali ed internazionali;

- miglioramento della qualità della produzione scientifica volta all'aumento dei prodotti valutati come eccellenti nell'ambito delle procedure di valutazione della VQR attraverso un'attenta opera di monitoraggio annuale finalizzata ad individuare eventuali criticità. Inoltre, l'Ateneo incentiva e stimola i propri ricercatori al conseguimento di premi nella ricerca, finanziando le attività progettuali più meritevoli attraverso un apposito bando per la ricerca basato su criteri meritocratici e attraverso una quota erogata ai Dipartimenti utilizzata per progettualità trasversali. Inoltre, l'Ateneo intende cofinanziare le spese relative alla realizzazione di pubblicazioni scientifiche/monografiche, per incentivare le pubblicazioni dei propri docenti aventi maggior rilievo scientifico;
- incremento della mobilità di docenti e ricercatori in entrata e in uscita, mediante il finanziamento di appositi bandi per la mobilità e il consolidamento e rafforzamento degli attuali rapporti di collaborazione con Università ed Enti di ricerca internazionali

3.5.3 La terza missione

L'Ateneo intende affrontare la complessità del contesto attuale e anticipare le tendenze del futuro, accettando la sfida di svolgere un ruolo chiave anche nell'innovazione sociale, economica, tecnologica e culturale del territorio, del Paese e della comunità internazionale.

Questa vocazione naturale dell'Ateneo, nota come terza missione, deve essere assolta ponendo l'accento sulla dimensione etica del proprio agire e, quindi, sulla responsabilità sociale, che l'Ateneo ha nei confronti degli studenti, del contesto sociale, culturale ed economico di riferimento, del contesto interno (docenti e personale tecnico-amministrativo) e della sostenibilità economico-sociale accompagnandola con una focalizzazione sull'integrità nel perseguimento delle missioni istituzionali e sull'accessibilità e trasparenza nell'accesso alle informazioni.

Di conseguenza, la strategia della terza missione si articola su tre punti fondamentali: incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti, promuovere lo sviluppo culturale e l'innovazione tecnologica ed economico-sociale e incrementare la sostenibilità sociale ed economica dell'Ateneo.

Il primo indirizzo strategico, incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti, si articola nel triennio su tre linee di indirizzo:

- progettare nuove proposte formative in linea con le esigenze di figure professionali innovative e/o strategiche. L'Ateneo intende collaborare sempre di più con le parti sociali in modo da calibrare sempre meglio le conoscenze e competenze dei propri studenti anche attraverso l'attivazione di corsi di formazione professionalizzante con sbocchi occupazionali adeguati al contesto socio-economico di riferimento;
- incentivare le azioni di orientamento. L'Ateneo è fortemente impegnato nelle attività di orientamento e intende rafforzarle sempre di più grazie alla realizzazione di iniziative di orientamento ed interazione con le scuole superiori ed azioni divulgative, alla stipula di convenzioni e partenariati all'interno del sistema nazionale e regionale dell'istruzione e delle professioni e all'aumento delle attività di *job placement*;
- sostenere il diritto allo studio per studenti con esigenze particolari. L'Ateneo intende effettuare degli interventi sulle strutture per favorire sempre di più l'accesso alle strutture per gli studenti diversamente abili. Inoltre, attraverso le attività di tutorato e i corsi *blended* vuole rafforzare le possibilità di accesso allo studio per gli studenti con esigenze particolari (lavoratori, diversamente abili, studenti detenuti, ecc...)

Il secondo indirizzo strategico è quello di promuovere lo sviluppo culturale e l'innovazione tecnologica ed economico-sociale. L'Ateneo foggiano condivide il proprio patrimonio di conoscenze e competenze con la Comunità del territorio di riferimento, interagendo direttamente con la società civile, e per far ciò ha adottato una politica di consolidamento e il potenziamento delle attività di valorizzazione della ricerca e di trasferimento delle conoscenze, nonché di varie attività di natura sociale, educativa e culturale. Tutto ciò nella consapevolezza che si tratta di un ambito funzionale allo sviluppo del territorio e alla capacità di stimolare risorse endogene dello stesso. In questo modo si intende creare un circolo virtuoso, le attività di Terza Missione hanno, infatti, rilevanti ricadute positive, non solo sul territorio circostante, con lo sviluppo della vocazione economica dello stesso, ma anche, in termini di risorse e di stimoli, sulla ricerca universitaria, sulla formazione e sull'attrattività verso potenziali studenti e sulle prospettive di lavoro per i giovani che escono dall'Università.

Pertanto, L'Ateneo intende

- potenziare le azioni di trasferimento tecnologico per la valorizzazione della ricerca scientifica e, quindi, sostenere le politiche di sviluppo di brevetti e di valorizzazione economica dei brevetti depositati, attraverso un potenziamento della capacità di sfruttare commercialmente i diritti provenienti dal portafoglio brevetti. Infine, intende continuare e rafforzare le azioni di valorizzazione degli esiti e delle esperienze, derivanti dai risultati della ricerca scientifica, incrementando il numero convenzioni di ricerca con imprese ed enti del territorio.
- potenziare le azioni di divulgazione scientifica e culturale nella convinzione che l'attività e i benefici dell'istruzione universitaria e della ricerca devono essere comunicati, trasmessi e condivisi. In particolare, l'Ateneo ha previsto diverse modalità di divulgazione della propria attività scientifica e di incontro con la comunità di riferimento come il "Festival della Ricerca e dell'Innovazione", le pubblicazioni divulgative, la "Notte dei Ricercatori", le fiere, l'Open Day dei Laboratori di Ricerca che affiancano i più tradizionali convegni e seminari e altri eventi di pubblica utilità.

Nell'ambito del proprio percorso di pianificazione strategica, l'Ateneo ha deciso di compiere un passo decisivo nella responsabilità sociale dell'Ateneo anche adottando un modello di utilizzo delle risorse economiche mirato a migliorare i propri comportamenti attraverso una gestione attenta delle risorse umane ed economiche. Pertanto, l'Ateneo intende

- migliorare la performance dell'indicatore di sostenibilità economica e finanziaria (ISEF), senza per questo fare leva sulla contribuzione studentesca ma agendo sulla qualità della formazione e della ricerca al fine di aumentare l'FFO;
- ridurre i fitti passivi, in modo da favorire la sostenibilità economica e finanziaria.

3.5.4 L'area amministrativo-gestionale

L'Università di Foggia mira al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. In tal senso, nel triennio 2017-2019, intende incentivare la trasversalità dei processi e il miglioramento della qualità degli stessi attraverso misure organizzative finalizzate al miglioramento dell'apparato amministrativo. Il nuovo assetto di Governance di Ateneo farà leva su nuovi modelli formativi, valutativi e contabili.

Infatti, il modello individuato si basa sull'omogeneità dei processi tecnici - amministrativi, sulla valorizzazione delle competenze e l'introduzione di meccanismi di valutazione pesata

delle strutture e del personale afferente. Il percorso tracciato consentirà di pervenire a un'articolazione organizzativa dell'Ateneo maggiormente flessibile e snella assicurando, al contempo, coesione e integrazione tra amministrazione centrale e dipartimentale.

Tra le novità più importanti vi è la previsione di un sistema informativo integrato a supporto della Governance (c.d. Cruscotto Direzionale) che funga da bussola per orientare le decisioni, supportare la programmazione e il controllo delle principali leve strategiche dell'Università. Inoltre, non di minore importanza, si provvederà ad una rivisitazione generale della regolamentazione interna ed all'implementazione del processo di programmazione degli acquisti finalizzati alla realizzazione di gare uniche e pluriennali d'Ateneo.

Di conseguenza, la strategia dell'area amministrativo-gestionale si traduce in due punti fondamentali: migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa e migliorare la pianificazione dell'azione amministrativa ai fini del raggiungimento degli obiettivi d'Ateneo

Per la realizzazione del primo indirizzo strategico, l'Ateneo intende implementare azioni rivolte alla riorganizzazione dell'amministrazione al fine di semplificare i processi e snellire gli adempimenti e migliorare i flussi informativi e l'efficienza della gestione dei servizi e delle attività istituzionali d'Ateneo

Per la realizzazione del secondo indirizzo strategico, l'Ateneo intende misurare l'effettivo grado di attuazione dei Piani d'Ateneo e le azioni connesse.

3.6 Aree e obiettivi del Piano strategico 2017-19

F. La formazione e la sua dimensione internazionale

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi
F.a Regolarità negli studi	1.F.a Migliorare l'efficienza del percorso formativo
F.b Qualità della docenza	1.F.b Metodologie didattiche innovative e formazione dei docenti
F.c completamento del percorso formativo e aumento dei laureati	1.F.c Ridurre la percentuale degli studenti fuori corso
F.d Internazionalizzazione dell'offerta formativa e mobilità estera degli studenti	1.F.d Promozione di corsi in lingua inglese
	2.F.d Promozione e intensificazione degli scambi internazionali di studenti
	3.F.d Attivazione di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico "internazionali"
F.e Potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti	1.F.e Potenziare il sistema informativo di gestione delle carriere degli studenti
	2F.e Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di laboratori e aule

R. La ricerca

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi
R.a Sostenere la ricerca di base e applicata in ottica competitiva e internazionale	1.R.a favorire la partecipazione a programmi di sviluppo della ricerca scientifica
	2.R.a Favorire l'attrattività dei corsi di dottorato
	3.R.a Valorizzare il merito scientifico nel reclutamento e progressione di carriera
	4.R.a Incrementare il numero di professori e ricercatori provenienti da Università ed Enti di ricerca esteri
	5.R.a Attivazione di centri di servizio ad alto impatto tecnologico e centri di ricerca a valenza internazionale
R.b migliorare la qualità della ricerca di base e applicata in ottica competitiva e internazionale consolidando il proprio sistema AQ	1.R.b Consolidamento del ruolo svolto dall'Ateneo nell'ambito della ricerca nazionale e internazionale
	2.R.b Miglioramento della qualità della produzione scientifica
	3.R.b Incremento partecipazione di gruppi di ricercatori di Università/Enti stranieri in progetti di ricerca competitivi d'Ateneo
	4.R.b Incremento della mobilità di docenti e ricercatori in entrata e in uscita
	5.R.b. Miglioramento della produttività della ricerca scientifica dei professori e ricercatori

T. La terza missione

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi
T.a Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti	1.T.a. Progettare nuove proposte formative in linea con le esigenze di figure professionali innovative e/o strategiche
	2.T.a. Incentivare le azioni di orientamento
	3.T.a. Sostenere il diritto allo studio per studenti con esigenze particolari
T.b Promuovere lo sviluppo culturale e l'innovazione tecnologica ed economico-sociale	1.T.b. Potenziare le azioni di trasferimento tecnologico per la valorizzazione della ricerca scientifica
	2.T.b. Potenziare le azioni di divulgazione scientifica e culturale
T.c. Incrementare la sostenibilità sociale ed economica dell'Ateneo	1.T.c. ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)
	2.T.c. Riduzione dei fitti passivi

A. L'Area amministrativo-gestionale

Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo
A.a Migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa	1.A.a Implementare azioni rivolte alla riorganizzazione dell'amministrazione al fine di semplificare i processi e snellire gli adempimenti
	2.A.a Migliorare i flussi informativi e l'efficienza della gestione dei servizi e delle attività istituzionali d'Ateneo
A.b Migliorare la pianificazione dell'azione amministrativa ai fini del raggiungimento degli obiettivi d'Ateneo	1.A.b Aggiornamento e sviluppo di Piani d'Ateneo e delle azioni connesse

TA. L'area trasversale della trasparenza e dell'anticorruzione

Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo
TA.a Migliorare i presidi anticorruzione	1.TA.a Verifica dell'adeguatezza dei procedimenti e delle attività a rischio
	2.TA.a Realizzazione di un sistema informatizzato per la raccolta di segnalazioni d'illeciti
TA.b Sviluppare un contesto organizzativo che consenta di ridurre i rischi di corruzione	1.TA.b Sostenere la formazione ai fini della prevenzione della corruzione
	2.TA.b Revisione e introduzione di una nuova regolamentazione interna
	3.TA.b Pubblicare il Registro degli Accessi

3.7 Indicatori e Target del Piano strategico 2017-19

F. La formazione e la sua dimensione internazionale

1.F.a Migliorare l'efficienza del percorso formativo

Indicatore	Metrica	Target
1.F.a.1 Numero degli studenti che hanno conseguito più di 39 cfu al I anno sul totale degli studenti iscritti al I anno	1.F.a.1.1 Percentuale media triennio	1.F.a.1.1.1. T > +2% rispetto alla percentuale media triennio precedente
1.F.a.2 Numero degli studenti che hanno conseguito almeno 20 cfu al I anno sul totale degli studenti iscritti al I anno	1.F.a.2.1 Percentuale media triennio	1.F.a.2.1.1. T > +1,5% rispetto alla percentuale media triennio precedente

1.F.b Metodologie didattiche innovative e formazione dei docenti

Indicatore	Metrica	Target
1.F.b.1 Frequenza ad almeno un corso di formazione rivolto ai neoassunti e ai docenti che hanno beneficiato di una progressione di carriera	1.F.b.1.1 % docenti partecipanti ai corsi di formazione	1.F.b.1.1.1. T = 100%
1.F.b.2 Livello di soddisfazione complessiva per gli insegnamenti da parte degli studenti frequentanti (questionario opinione sulla valutazione della qualità della didattica)	1.F.b.2.1 Percentuale risposte positive rispetto alle negative	1.F.b.2.1.1. T >1,5

1.F.c Ridurre la percentuale degli studenti fuori corso

Indicatore	Metrica	Target
1.F.c.1 Corsi in modalità mista (tipologia b secondo DM 635/2016) attivati per favorire la frequenza degli studenti lavoratori	1.F.c.1.1 Numero CdS in modalità mista	1.F.c.1.1.1 T ≥ 2
	1.F.c.1.2 Media del numero degli studenti fuori corso sul totale degli studenti iscritti nel triennio	1.F.c.1.2.1. T < +2% rispetto alla media precedente
1.F.c.2 Corsi MOOC attivati	1.F.c.2.1 Media del numero degli studenti regolari sul totale degli studenti iscritti nel triennio	1.F.c.2.1.1. T > +2% rispetto alla media precedente

1.F.d Promozione di corsi in lingua inglese

Indicatore	Metrica	Target
1.F.d.1 Numero di insegnamenti in lingua inglese attivati	1.F.d1.1 Media triennio	1.F.d1.1.1. T ≥ Media triennio precedente

2.F.d Promozione e intensificazione degli scambi internazionali di studenti

Indicatore	Metrica	Target
2.F.d.1 Numero degli scambi internazionali di studenti misurati in studenti in mobilità e cfu acquisiti	2.F.d.1.1 Media di CFU conseguiti all'estero sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti iscritti nel triennio	2.F.d.1.1.1. T ≥ Media triennio precedente
	2.F.d.1.2 Media dei laureati entro la durata normale del CdS con almeno 12 CFU all'estero nel triennio	2.F.d.1.2.1. T ≥ Media triennio precedente
	2.F.d.1.3 Media del numero di studenti in mobilità ERASMUS in ingresso nel triennio	2.F.d.1.3.1. T ≥ Media triennio precedente
	2.F.d.1.4 Media del numero di studenti in mobilità ERASMUS in uscita nel triennio	2.F.d.1.4.1. T ≥ Media triennio precedente

3.F.d Attivazione di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico "internazionali"

Indicatore	Metrica	Target
3.F.d.1 Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico "internazionali" attivati nel triennio	3.F.d.1.1 Numero di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico "internazionali" attivati nel triennio	3.F.d.1.1.1. T = 1

1.F.e Potenziare il sistema informativo di gestione delle carriere degli studenti

Indicatore	Metrica	Target
1.F.e.1 Nuovo sistema di gestione delle carriere degli studenti e del sistema di prenotazione e verbalizzazione on-line degli esami	1.F.e.1.1 Passaggio definitivo a ESSE 3	1.F.e.1.1.1. T = fatto nel triennio
1.F.e.2 Numero di attività a supporto della scelta del corso di studio	1.F.e.2.1 Numero di Open day nel triennio	1.F.e.2.1.1. T ≥ 3
1.F.e.3 Attivazione tutorato on-line e tutorato disciplinare	1.F.e.3.1 Media del rapporto: numero tutor/studenti iscritti nel triennio	1.F.e.3.1.1. T ≥ Media triennio precedente
1.F.e.4 Nuovi strumenti informatici a supporto della progettazione dei CdS	1.F.e.4.1 Attivazione di Ugov didattica	1.F.e.4.1.1. T = fatto nel triennio
1.F.e.5 Disponibilità di nuovi strumenti informatici a supporto dell'analisi dei dati per la progettazione e l'autovalutazione dei CdS	1.F.e.5.1 Data mart collegato a ESSE3 sui dati relativi alle carriere degli studenti	1.F.e.5.1.1. T= fatto nel triennio

2.F.e.1 Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di laboratori e aule

Indicatore	Metrica	Target
2.F.e.1 Metri quadri dei dipartimenti di area scientifica dedicati ad attività didattica e o scientifica	2.F.e.1.1 Mq dei dipartimenti di area scientifica dedicati alle attività didattiche e o scientifiche	2.F.e.1.1 T =5.200 mq

R. La ricerca

1.R.a Favorire la partecipazione a programmi di sviluppo della ricerca scientifica

Indicatore	Metrica	Target
1.R.a.1 Incremento del personale docente e tecnico amministrativo dell'Ateneo coinvolto in progetti nazionali e internazionali competitivi	1.R.a.1.1 Media triennio	1.R.a.1.1.1. T > +1 rispetto alla media triennio precedente
1.R.a.2 Corsi di formazione per l'individuazione, presentazione e rendicontazione dei progetti di ricerca	1.R.a.2.1 Numero corsi nel triennio	1.R.a.2.1.1. T ≥ 3
1.R.a.3 Favorire lo sviluppo di relazioni con interlocutori istituzionali, potenziali finanziatori della ricerca, e con network di ricerca scientifica nazionali ed internazionali	1.R.a.3.1 Numero di collaborazioni con interlocutori istituzionali e network di ricerca	1.R.a.3.1.1 T ≥ numero triennio precedente

2a Favorire l'attrattività dei corsi di dottorato

Indicatore	Metrica	Target
2.R.a.1 Numero dottorandi con laurea conseguita all'estero	2.R.a.1.1 numero di dottorandi con laurea all'estero nel triennio	2.R.a.1.1.1. T ≥ 4

3a Valorizzare il merito scientifico nel reclutamento e progressione di carriera

Indicatore	Metrica	Target
3.R.a.1. Numero delle pubblicazioni dei docenti neoassunti o che hanno beneficiato di una progressione di carriera ritenuti ammissibili nell'ultima VQR	3.R.a.1.1 Media del numero delle pubblicazioni dei neoassunti nel triennio precedente	2a.1.1.1. T ≥ Media dei promossi nel triennio precedente

4.R.a Incrementare il numero di professori e ricercatori provenienti da Università ed Enti di ricerca esteri

Indicatore	Metrica	Target
4.R.a.1 Numero di soggetti che possono essere destinatari di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9, della L. 230/2005	4.R.a.1.1 Numero di docenti destinatari di chiamata diretta nel triennio	4.R.a.1.1.1. $T \geq 3$
4.R.a.2 Numero di bandi per il reclutamento dei ricercatori stranieri	4.R.a.2.1 Numero di bandi per il reclutamento dei ricercatori stranieri nel triennio	4.R.a.2.1.1 $T \geq 2$
4.R.a.3 Numero di <i>visiting professor</i>	4.R.a.3.1 Numero medio di <i>visiting professor</i> nel triennio	4.R.a.3.1.1 $T \geq$ Media triennio precedente

5.R.a Attivazione di centri di servizio ad alto impatto tecnologico e centri di ricerca a valenza internazionale

Indicatore	Metrica	Target
5.R.a.1 Centri di servizio ad alto impatto tecnologico e centri di ricerca a valenza internazionale attivati	5.R.a.1.1 Numero di centri di servizio ad alto impatto tecnologico e centri di ricerca a valenza internazionale attivati	5.R.a.1.1. $T \geq 1$
5.R.a. 2 Nuovo modello di gestione prioritariamente per le strumentazioni scientifiche che richiedono il supporto tecnico di personale qualificato	5.R.a.2.1 Regolamento per la gestione delle strumentazioni scientifiche che richiedono il supporto tecnico di personale qualificato	5.R.a.2.1.1 $T =$ fatto nel triennio

1.R.b Consolidamento del ruolo svolto dall'Ateneo nell'ambito della ricerca nazionale e internazionale

Indicatore	Metrica	Target
1.R.b.1 Progetti di ricerca nazionali e internazionali finanziati su bandi competitivi	1.R.b.1.1 Media del triennio	1.R.b.1.1.1. $T \geq$ Media triennio precedente

2.R.b Miglioramento della qualità della produzione scientifica

Indicatore	Metrica	Target
2.R.b.1 Numero di prodotti di ricerca valutabili come elevati/eccellenti nelle procedure VQR	2.R.b.1.1 Numero di prodotti di ricerca valutabili come elevati/eccellenti nel triennio	2.R.b.1.1. T > Numero di prodotti di ricerca valutati come elevati/eccellenti triennio precedente
2.R.b.2 Numero di premi di ricerca conseguiti	2.R.b.2.1 Numero di premi di ricerca conseguiti nel triennio	2.R.b.1.1. T ≥ Numero di premi di ricerca conseguiti triennio precedente

3.R.b Incremento partecipazione di gruppi di ricercatori di Università/Enti stranieri in progetti di ricerca competitivi d'Ateneo

Indicatore	Metrica	Target
3.R.b.1 Numero di partner coinvolti in progetti di ricerca competitivi	3.R.b.1.1 Media del triennio	3.R.b.1.1. 1. T ≥ Media triennio precedente

4.R.b Incremento della mobilità di docenti e ricercatori in entrata e in uscita

Indicatore	Metrica	Target
4.R.b.1 Numero di professori e ricercatori in mobilità in uscita	4.R.b.1.1 Media del triennio	4.R.b.1.1.1. T ≥ Media triennio precedente
4.R.b.2 Numero di professori e ricercatori n mobilità in entrata	4.R.b.2.1 Media del triennio	4.R.b.2.1.1. T ≥ Media triennio precedente

5.R.b. Miglioramento della produttività della ricerca scientifica dei professori e ricercatori

Indicatore	Metrica	Target
5.R.b.1 Numero di prodotti di ricerca valutabili ai sensi dell'ultimo bando della VQR	5.R.b.1.1 Numero di prodotti di ricerca valutabili VQR nel triennio	5.b.1.1. 1. T > +1,5% rispetto al numero prodotti di ricerca valutabili nel triennio precedente

T. Terza missione

1.T.a. Progettare nuove proposte formative in linea con le esigenze di figure professionali innovative e/o strategiche

Indicatore	Metrica	Target
1.T.a.1 Attivazione di corsi di formazione professionalizzante con sbocchi occupazionali adeguati al contesto socio-economico di riferimento	1.T.a.1.1 Numero di percorsi attivati	1.T.a.1.1.1. T > Numero di percorsi attivati triennio precedente

2.T.a. Incentivare le azioni di orientamento

Indicatore	Metrica	Target
2.T.a.1 Iniziative di orientamento ed interazione con le scuole superiori ed azioni divulgative	2.T.a.1.1 Numero medio di iniziative effettuate nel triennio	2.T.a.1.1 T> +5% rispetto al numero medio di iniziative effettuate nel triennio precedente
2.T.a.2 Numero di convenzioni e partenariati all'interno del sistema nazionale e regionale dell'istruzione e delle professioni	2.T.a.2.1 Numero medio di convenzioni e partenariati attivati nel triennio	2.T.a.2.1 T≥ Media triennio precedente
2.T.a.3 Numero di attività di placement	2.T.a.3.1 Numero di Career day del triennio	2.T.a.3.1 T≥3
	2.T.a.3.2 Numero di seminari di orientamento al lavoro nel triennio	2.T.a.2.2 T≥9
	2.T.a.3.3 Work-shop "Place Yourself" nel triennio	2.T.a.3.3 T≥9

3.T.a.Sostenere il diritto allo studio per studenti con esigenze particolari

Indicatore	Metrica	Target
3.T.a.1 Favorire l'accesso alle strutture per gli studenti diversamente abili	3.T.a.1.1 Numero di interventi per l'eliminazione delle barriere architettoniche nel triennio	3.T.a.1.1 T> numero interventi del triennio precedente
3.T.a.1 Favorire l'accesso allo studio per gli studenti con esigenze particolari (lavoratori, diversamente abili, studenti detenuti, ecc...)	3.T.a.2.1 Numero di ore di tutorato a distanza nel triennio	3.T.a.2.1 T≥ numero complessivo del triennio precedente

1.T.b.Potenziare le azioni di trasferimento tecnologico per la valorizzazione della ricerca scientifica

Indicatore	Metrica	Target
1.T.b.1 Attivazione accordi e convenzioni con altri soggetti pubblici e privati	1.T.b.1.1 Numero di accordi, convenzioni e partecipazione attivati e gestiti nel triennio 2017 -2019	1.T.b.1.1 $T \geq 30$
1.T.b.2 Valorizzazione economica della ricerca scientifica applicata	1.T.b.2.1 Numero delle licenze, delle cessioni e/o degli accordi di ricerca rispetto alle innovazioni generate nel triennio	1.T.b.2.1 $T >$ Numero complessivo del triennio precedente
1.T.b.3 Documento che attesti le attività svolte per la promozione e divulgazione della ricerca scientifica, dell'offerta d'innovazione tecnologica e del portafoglio brevetti	1.T.b.3.1 Documento che attesti le attività svolte per la promozione e divulgazione della ricerca scientifica, dell'offerta d'innovazione tecnologica e del portafoglio brevetti	1.T.b.3.1 $T \geq 3$
1.T.b.4 Progetti di ricerca congiunta: partnership tra l'Ateneo ed altri soggetti pubblici e/o privati	1.T.b.4.1 numero di progetti di ricerca congiunti nel triennio	1.T.b.4.1 $T >$ numero di progetti di ricerca congiunti nel triennio precedente

2.T.b. Potenziare le azioni di divulgazione scientifica e culturale

Indicatore	Metrica	Target
2.T.b.1 Convegni, workshop, seminari a carattere culturale e/o scientifico di rilevanza nazionale e internazionale promossi	2.T.b.1.1 Numero di eventi promossi nel triennio	2.T.b.1.1 $T > +5\%$ in più rispetto numero di eventi promossi nel triennio precedente
2.T.b.2 Realizzazione dei Festival della ricerca	2.T.b.1.2 Numero di Festival promossi nel triennio	2.T.b.1.1 $T \geq 3$

1.T.c. ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)

Indicatore	Metrica	Target
1.T.c.1 ISEF	1.T.c.1.1 ISEF rispetto ISEF anni precedenti	1.T.c.1.1 $T \leq 1$
1.T.c.2 Riduzione dei fitti passivi	1.T.c.2.1 Uscite per fitti passivi	1.T.c.2.1 $T \leq 20\%$ uscite per fitti passivi anno finanziario 2016

A. Area amministrativo-gestionale

1.A.a Implementare azioni rivolte alla riorganizzazione dell'amministrazione al fine di semplificare i processi e snellire gli adempimenti

Indicatori	Metrica	Target
1.A.a.1 Presentazione di un nuovo modello organizzativo coerente con gli obiettivi strategici fissati per il triennio di riferimento	1.A.a.1.1 Approvazione del documento	1.A.a.1.1 T = fatto nel triennio
1.A.a.2 Definizione dei processi amministrativi anche alla luce dei fattori di rischio	1.A.a.2.1 Approvazione del documento	1.A.a.2.1 T = fatto nel triennio
1.A.a.3 Attivazione e implementazione di procedure amministrative finalizzate alla dematerializzazione dei documenti	1.A.a.3.1 Numero di procedure attivate e/o implementate	1.A.a.3.1 $T \geq 2$
1.A.a.4 Riduzione delle tempistiche di approvazione dei bilanci di Ateneo	1.A.a.4.1 Scadenza di riferimento	1.A.a.4.1 T = fatto nel triennio

2.A.a Migliorare i flussi informativi e l'efficienza della gestione dei servizi e delle attività istituzionali d'Ateneo

Indicatori	Metrica	Target
2.A.a.1 Ristrutturazione della mappa di flussi informativi, con particolare riferimento a quelli diretti al Magnifico Rettore, Prorettori e Organi di Ateneo	2.A.a.1.1 Introduzione di un sistema di reportistica direzionale integrato con il controllo di gestione	2.A.a.1.1 T = fatto nel triennio
2.A.a.2 Revisione e aggiornamento della regolamentazione interna	2.A.a.2.1 Regolamenti interni approvati	2.A.a.2.1 $T \geq 4$

1.A.b Aggiornamento e sviluppo di Piani d'Ateneo e delle azioni connesse

Indicatori	Metrica	Target
1.A.b.1 Presentazione dei Piani d'Ateneo in coerenza con la normativa di riferimento	1.A.b.1.1 Approvazione dei Piani	1.A.b.1.1 T = fatto nel triennio