



Università di Foggia



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Università di Foggia

PIANO STRATEGICO 2026-2028

INDICE

Sezione A - Presentazione del Rettore

Sezione B - Unifg in numeri

1. *Distribuzione degli studenti per Dipartimento*
2. *Immatricolazioni: indicatori di attrattività*
3. *Composizione del corpo docente*
4. *Scuole di Specializzazione e TFA*
5. *Personale Tecnico, amministrativo e bibliotecario*
6. *Equilibrio tra didattica e risorse*
7. *Capacità di intercettare le esigenze di ricerca*

Sezione C - Il processo di pianificazione

1. *Inquadramento e normativa di riferimento*
2. *Contesto e processi decisionali*
3. *Percorso di ascolto con il territorio*
 - 3.1 *Descrizione degli incontri*
 - 3.2 *Indicazioni operative per il Piano Strategico 2026–2028*
4. *Stati Generali e Consulta di Ateneo*

Sezione D -Analisi di contesto

Sezione E - Analisi SWOT

Sezione F - Vision, Mission, Valori

1. *Vision*
2. *Mission*
3. *Valori*

Sezione G - Ambiti del Piano Strategico di Ateneo 2026-2028

1 Obiettivi Strategici

- 1.1 Sviluppo infrastrutturale: edilizia universitaria come leva per la crescita*
- 1.2 Internazionalizzazione: apertura al mondo e alle reti globali della conoscenza*
- 1.3 Innovazione formativa: sviluppo delle discipline STEAM nei settori strategici*
- 1.4 Incrementare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell'Ateneo*

2 Obiettivi Operativi, Indicatori e Target per ambito

- 2.1 Didattica e servizi agli studenti*
- 2.2 Formazione avanzata*
- 2.3 Ricerca e innovazione*
- 2.4 Terza Missione*
- 2.5 Governance, Responsabilità sociale e welfare*
- 2.6 Internazionalizzazione*
- 2.7 Risorse umane e governance*
- 2.8 Patrimonio e sostenibilità edilizia*

Allegato I

Tabella di sintesi degli obiettivi strategici e operativi per ambito

Sezione A

PRESENTAZIONE DEL RETTORE

Cari studenti, colleghi, personale tecnico-amministrativo e cittadini tutti,

presentare il Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2026-2028 non è per me solo un adempimento istituzionale, ma un atto di responsabilità e di visione condivisa. Dopo aver celebrato il nostro venticinquesimo anniversario, un traguardo che ci ha visti riflettere sul valore profondo della "Cura" come paradigma del nostro agire, oggi siamo chiamati a guardare oltre. Siamo chiamati a rigenerare.

La parola chiave che guida la progettualità del prossimo triennio è proprio **RIGENERAZIONE**. Oggi, la crescita dell'Ateneo (dei suoi studenti, dei suoi ricercatori, dei progetti di ricerca vinti e portati a termine, dei suoi laboratori e del suo patrimonio bibliotecario) impone un nuovo impegno - mio e di tutti - teso a costruire una Università più grande, più matura, che rifondi il suo stesso senso di comunità scientifica e didattica, in un territorio complesso e ricco di potenziale come la Capitanata, che proprio noi abbiamo contribuito significativamente a far crescere. Questo Piano strategico non rappresenta un "libro dei sogni", ma una mappa operativa - scandita in attività e tempistiche - che declina la nostra ambizione in tre nuove direttrici fondamentali, che saranno le coordinate del nostro viaggio: **SPAZI, CONOSCENZE, ORIZZONTI**. Rigenerare significa per noi rifondare spazi, conoscenze ed orizzonti, per continuare un cammino che ci porti ancora più lontano.

SPAZI. Luoghi di comunità e sostenibilità La prima sfida della rigenerazione è fisica e tangibile. L'Università di Foggia deve essere "casa" per la sua comunità. In seguito alla crescita esponenziale di studenti e docenti, nel triennio 2026-2028, il nostro impegno si concentrerà su un ambizioso programma di potenziamento e riqualificazione delle infrastrutture, esistenti e nuove. **La rigenerazione degli spazi** passerà attraverso il recupero di edifici storici e strategici, il miglioramento delle strutture dipartimentali, l'ammodernamento dei laboratori. Non parliamo solo di "muri" dunque, ma di luoghi che abilitano relazioni, agevolano la ricerca e migliorano la didattica, oltre a coinvolgere l'intero ecosistema cittadino. L'obiettivo, infatti, è creare un Ateneo diffuso che "entri" e partecipi alla vita della città. Le aule saranno sia contenitori di lezioni frontali ma anche contesti flessibili per una didattica moderna ed innovativa che si avvicini alle nuove generazioni di studenti. Favoriremo luoghi più sostenibili, accessibili e sicuri, in cui il benessere di chi studia e lavora viene posto fortemente al centro. Gli spazi offriranno tecnologie digitali avanzate, necessarie per facilitare la ricerca e rendere i nostri servizi amministrativi e bibliotecari sempre più efficienti e a misura di persona. Il centro sarà rappresentato dalla **Caserma Miale**, cuore pulsante della vita strategica ed amministrativa dell'Ateneo ma anche polmone culturale e formativo aperto alla città e a quanti vogliono fare di UniFg la loro casa. Si svilupperanno nuove strategie edilizie per potenziare la ricettività didattica di Ateneo. Saranno rigenerate le infrastrutture del distretto giuridico-economico e di quello umanistico, con mense, sale studio e parcheggi, e saranno costruiti i nuovi spazi del Dipartimento di Agraria oltre che le strutture didattiche di Medicina all'interno dello stesso Policlinico. Rigenerare gli spazi significa, in definitiva, restituire bellezza e funzionalità alla nostra quotidianità accademica e alla città che ci ospita.

CONOSCENZE. Innovazione e Interdisciplinarietà Se gli spazi sono il corpo dell'Ateneo, le conoscenze ne sono l'anima. La rigenerazione del sapere richiede il coraggio di superare gli steccati disciplinari. Il nostro PIANO STRATEGICO DI ATENEO punta a consolidare, tra le altre, le tre grandi aree tematiche di specializzazione che ci contraddistinguono: "**Cibo e Salute**", per valorizzare la nostra eccellenza nel settore agroalimentare e medico; "**Ingegneria**", motore di innovazione tecnologica e di processo, con una attenzione ai contesti ambientali, civili e medici; l'area delle **Scienze Umane, Sociali ed Economiche**,

custode del patrimonio culturale e interprete delle trasformazioni sociali. Investiremo con decisione nel reclutamento di giovani ricercatori e nella valorizzazione del nostro corpo docente, perché la ricerca di qualità è la premessa indispensabile per una didattica d'eccellenza. Formeremo non solo professionisti competenti, ma cittadini consapevoli, capaci di navigare la complessità del mondo contemporaneo. Per questo, potenzieremo i percorsi di lifelong learning e le Scuole di Specializzazione, affinché l'Unifg sia un punto di riferimento formativo lungo tutto l'arco della vita, rispondendo con prontezza alla domanda di nuove competenze che arriva dal mercato del lavoro e dalle sfide globali, come la transizione ecologica e digitale.

ORIZZONTI. Terza Missione e Internazionalizzazione. Rigenerare significa allargare lo sguardo, andare oltre. I nostri **Orizzonti** andranno oltre la dimensione locale e quella puramente didattica e scientifica. L'Università di Foggia sarà ancora di più un attore protagonista dello sviluppo territoriale: è stato e continuerà a rappresentare un "faro di cultura e legalità" che illumina e guida. La Terza Missione rappresenterà il nostro ponte verso la società. Verrà rafforzato il dialogo con le imprese, il terzo settore e le istituzioni, promuovendo il trasferimento tecnologico e l'imprenditorialità studentesca. Saranno creati incubatori di start-up e saranno potenziati gli spin-off. Quanto alla dimensione della didattica e della ricerca, il nostro orizzonte deve evolversi verso una visione internazionale. L'Ateneo sarà aperto al mondo, capace di attrarre dall'estero studenti, ricercatori, e personale tecnico-amministrativo. Saranno potenziati corsi di laurea in lingua inglese e calibrati i servizi amministrativi sulle esigenze di una comunità linguistica variegata. Sarà ancor più ampliato l'orizzonte dell'inclusione e del rispetto della parità di genere e della diversità. Rigenerare gli orizzonti significa, dunque, garantire a tutti le stesse opportunità di partenza, abbattendo le barriere economiche, sociali e culturali che ancora oggi frenano il talento di troppi giovani.

Questo Piano Strategico è il frutto di un lavoro corale e partecipato. È la nostra promessa di impegno per i prossimi tre anni. Come recita la nostra campagna di comunicazione, "Surprise Yourself. Always Do It": vi invito a lasciarvi sorprendere da ciò che potremo realizzare insieme. Non accontentiamoci di gestire l'esistente, ma lavoriamo con passione per rigenerare il nostro futuro.

Buon lavoro a tutti noi.

Il Rettore

Prof. Lorenzo Lo Muzio

Sezione B

UNIFG IN NUMERI

L'analisi dei dati relativi agli iscritti e al corpo docente nei vari dipartimenti dell'Ateneo mette in evidenza alcune dinamiche significative in termini di dimensioni, attrattività dei corsi di studio, politiche di orientamento e capacità di presidio didattico e scientifico.

1. Distribuzione degli studenti per Dipartimento

Nella tabella 1 si offre una panoramica dettagliata degli studenti iscritti nell'a.a. 2025-2026, suddivisi per Dipartimento di provenienza e categoria (iscritti e immatricolati). Il numero complessivo di studenti iscritti è di **14.035**, con il Dipartimento di Studi Umanistici, Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione che registra il valore più alto (**4.408**), seguito dal Dipartimento di Scienze Mediche e Chirurgiche (**2.514**) e dal quello di Medicina Clinica e Sperimentale (**2.379**).

Tabella 1 – Numero di iscritti per Dipartimento a.a. 2025-26

Dipartimento	Anno Accademico						Totale**
	2025/ 2026			Studenti di bandi 2024.25 che hanno attivato la carriera nell'a.a. 2025.26			
	Iscritti (A)	di cui immatricolati	Dottorandi (B)	Altri corsi * (C)	Scuole di specializzazione di medicina a.a. 2024.25 (D)	TFA a.a. 2024.25 (E)	
Economia	1205	387	17	71			1,293
Giurisprudenza	1422	347	21	52			1,495
Medicina Clinica e Sperimentale	2379	552	34	86	68		2,567
Scienze Agrarie, Alimenti, Risorse Naturali e Ingegneria	1141	445	21	33			1,195
Scienze Mediche e Chirurgiche	2514	529	51	96	562		3,223
Scienze Sociali	966	464	36	44			1,046
Studi Umanistici, Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione	4408	1460	47	145		1068	5,668
Totale	14035	4706	227	527	630	1068	16487

* in altri corsi sono conteggiati anche gli studenti incoming dei corsi internazionali

** Totale = A+B+C+D+E

Del suddetto numero di iscritti, 4.706 sono studenti immatricolati. Da un'analisi più approfondita del rapporto **iscritti/immatricolati per Dipartimento** si nota chiaramente che alcuni risultano strutturalmente più popolati di altri. Tra questi vi sono (figura 1):

- il **Dipartimento di Studi Umanistici**, con il maggior numero di immatricolati (1460);
- I **Dipartimenti di Giurisprudenza e dell'area Scienze Agrarie**, che seppur non nei primi posti per numero di iscritti complessivi (oltre 1.400 e 1100, rispettivamente), presentano una quota significativa di immatricolazioni (354 e 439, rispettivamente), a dimostrazione di una buona capacità di attrazione verso nuove coorti di studenti;
- **Dipartimenti di Area Medica** mostrano un numero molto elevato di iscritti, coerente con il carattere professionalizzante e il bacino di interesse del settore medico;
- i **Dipartimenti** afferenti all'**Area Economica** si distinguono per un buon bilanciamento tra iscritti totali e immatricolati, con valori che indicano una continuità nella domanda formativa.

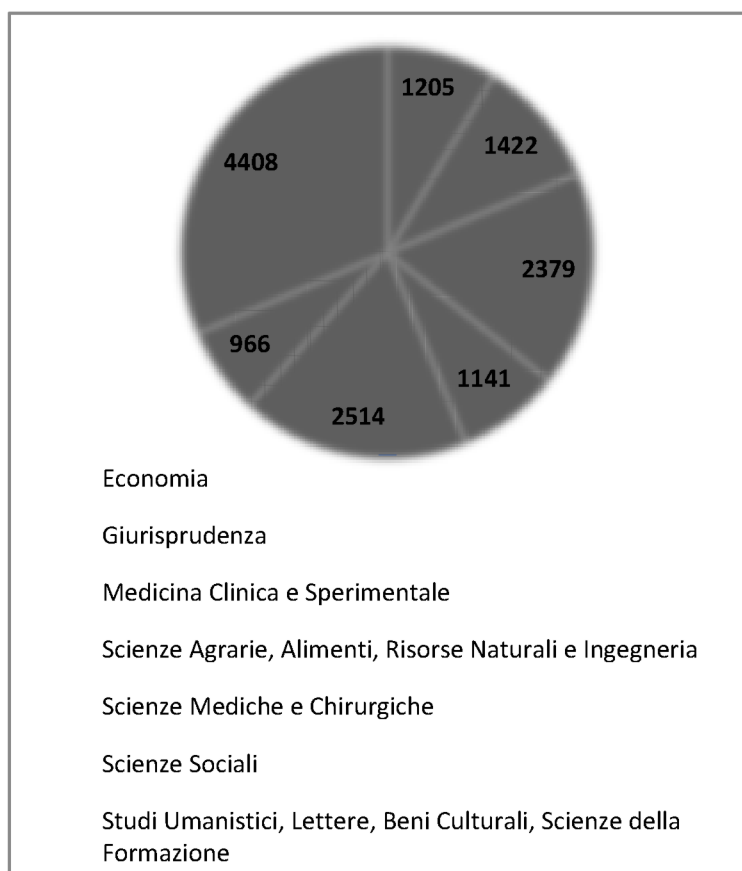


Figura 1 - Iscritti (A) per Dipartimento a.a. 2025-26

2. Immatricolazioni: indicatori di attrattività

Il confronto tra iscritti totali e **immatricolati** offre un'ulteriore chiave di lettura. Un alto numero di immatricolazioni, rapportato agli iscritti, suggerisce un buon appeal dei corsi per le nuove generazioni (Figura 2).

Questo fenomeno può indicare:

- ✓ una recente riformulazione dell'offerta didattica;
- ✓ un buon posizionamento nel mercato della formazione;
- ✓ una maggiore flessibilità o innovatività nei percorsi di studio proposti;
- ✓ una specializzazione e una messa a sistema di attività di orientamento più pervasive e diffuse.

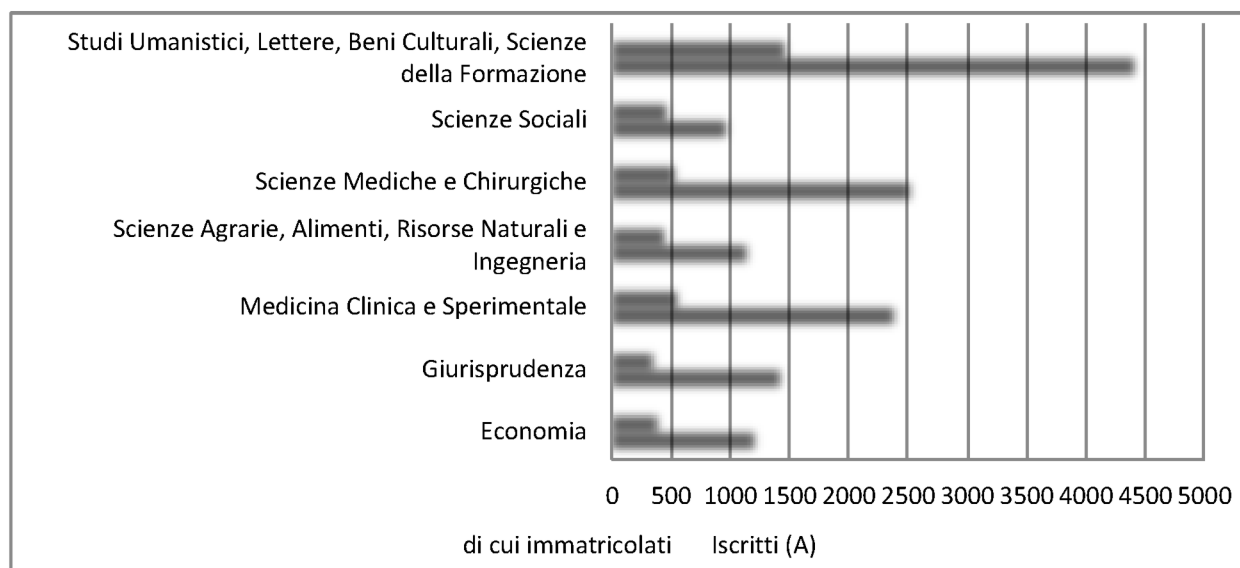


Figura 2 – Immatricolati su iscritti a.a. 2025-26

3. Composizione del corpo docente

L'università conta 434 docenti distribuiti su 7 Dipartimenti, (Tabella 2).

Tabella 2 – Composizione docenti per tipologia (gennaio 2026)

Dipartimento di Afferenza	Ordinario	Associato	Associato confermato	Ricercatore	Ricercatore a t.d. - t.defin. (art. 24 c.3-a L. 240/10)	Ricercatore a t.d. - t.pieno (art. 24 c.3-a L. 240/10)	Ricercatore a t.d. - t.pieno (art. 24 c.3-b L. 240/10)	Ricercatore a t.d. - t.pieno (L. 79/2022)	Totale
ECONOMIA	21	11	4	2			1	3	42
GIURISPRUDENZA	24	13	4	3		1	2	2	49
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	23	30	4	3		8	2	2	72
SCIENZE AGRARIE, ALIMENTI, RISORSE NATURALI E INGEGNERIA	27	31	3	5		11	3	2	82
SCIENZE MEDICHE E CHIRURGICHE	28	26	4	3		10	2	3	76
SCIENZE SOCIALI	15	21	2	2		1		2	43
STUDI UMANISTICI, LETTERE, BENI CULTURALI, SCIENZE DELLA FORMAZIONE	30	19	2	6	9	1	2	1	70
UNIFG	168	151	23	24	9	32	12	15	434

L'analisi della **distribuzione dei docenti per Dipartimento** evidenzia alcune differenze nella composizione e nel volume del personale accademico. Ciò è sicuramente il riflesso di differenze nelle dimensioni e nelle esigenze didattiche nonché di ricerca. L'accresciuto numero dei CdS attivati e l'attivazione di molti CdS in aree scientifiche prima non coperte dall'offerta didattica ha comportato un aumento del fabbisogno docente in alcune aree. I Dipartimenti con il maggior numero di docenti risultano:

- ✓ **Scienze Agrarie, Alimenti, Risorse Naturali e Ingegneria**, con 82 unità, 19 delle quali reclutate con finanziamenti straordinari e incardinate sui corsi di studio di ingegneria e di biotecnologie di nuova istituzione;
- ✓ **Scienze Mediche e Chirurgiche**, con 76 unità.

Se si analizza la **distribuzione per ruolo del corpo docenti**, si evince che:

- i docenti ordinari sono **168**, con il maggior numero in Studi Umanistici (**30**) e Scienze Mediche Chirurgiche (**28**);
- i docenti associati sono **151**, con Scienze Agrarie in testa (**31**);
- i ricercatori mostrano una varietà di contratti: quelli a tempo determinato a tempo pieno (art. 24 L. 240/10) sono **32**, mentre quelli a tempo pieno (L. 79/2022) sono **15** (Figura 3, Figura 4).

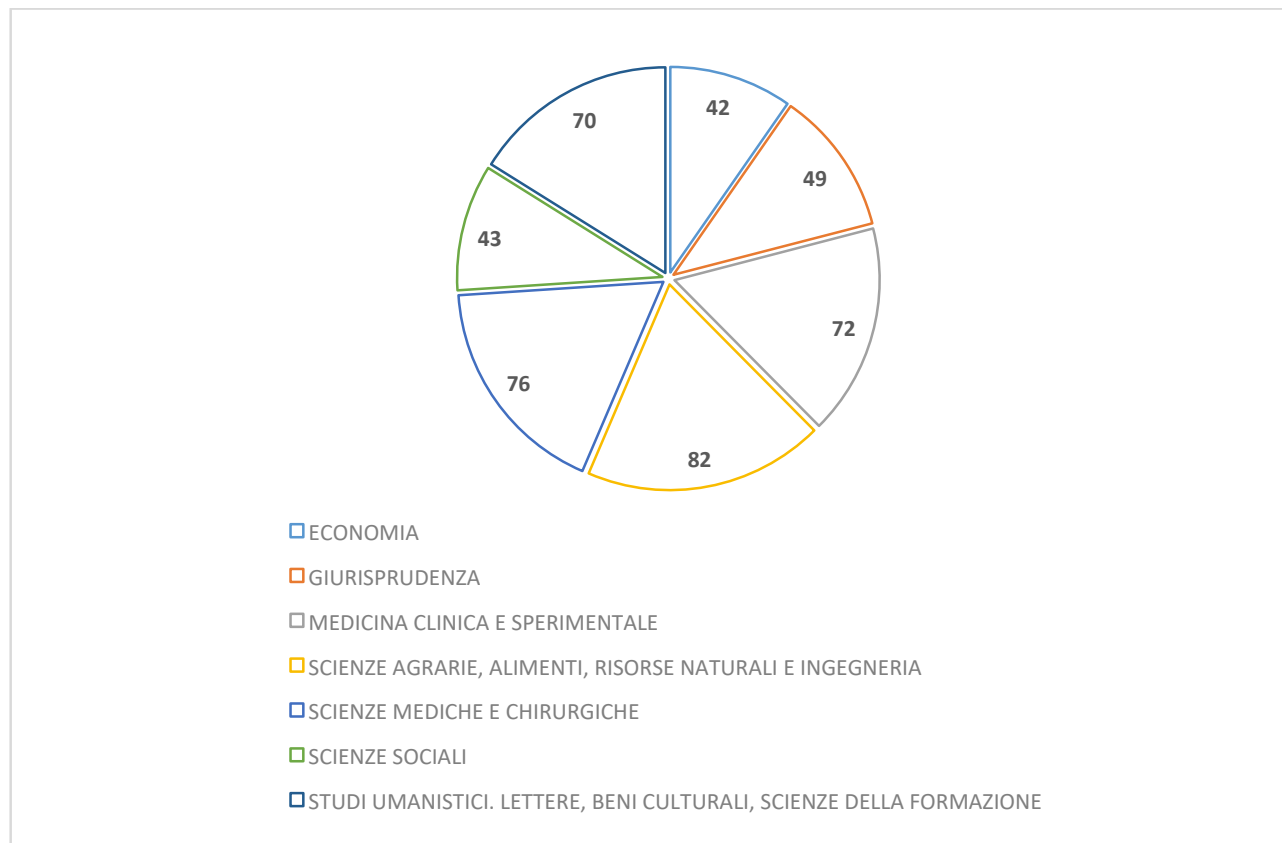


Figura 3 – Distribuzione docenti per Dipartimento (gennaio 2026)

È interessante notare che la dimensione del personale docente non sempre è proporzionale al numero di studenti. Alcuni dipartimenti con elevato numero di iscritti presentano un rapporto studenti/docente piuttosto alto, segnale potenziale di **sovraccarico didattico** o **necessità di potenziamento del corpo accademico**. Altri, invece, mostrano una buona proporzione, garantendo presumibilmente un'esperienza formativa più personalizzata.

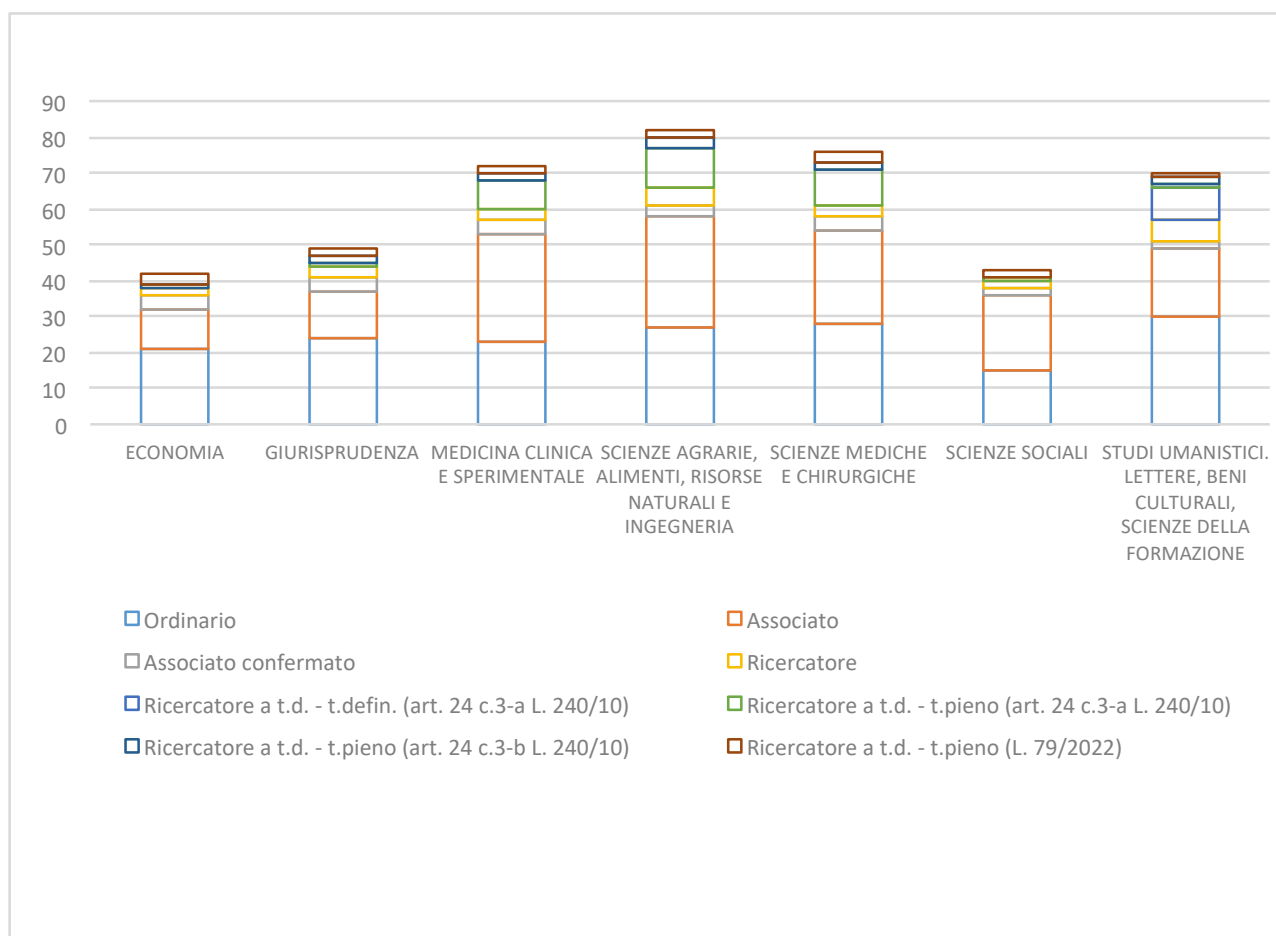


Figura 4 – Composizione docenti per Dipartimento (gennaio 2026)

4. Scuole di Specializzazione e TFA

Modificare in 4. *Scuole di Specializzazione, TFA e percorsi abilitanti all'insegnamento*

Le Scuole di Specializzazione di Area Medica insistono sia nel Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale (specializzandi 69) sia in quello di Scienze Mediche e Chirurgiche (specializzandi 562).

La Scuola di Specializzazione Interateneo in Beni archeologici insiste sia nel Dipartimento di Studi Umanistici sia nel Dipartimento di Ricerca e Innovazione Umanistica dell'Università di Bari.

Il TFA (Tirocinio Formativo Attivo) è rilevante solo nel Dipartimento di Studi Umanistici (2.574), indicando una forte attività formativa in questo ambito. In particolare, questo dato suggerisce una forte domanda per percorsi formativi specifici, spesso legati all'insegnamento.

I percorsi abilitanti (60, 36 e 30CFU) attivati sono pari a 31 (per 644 abilitati per l'a.a. 24-25) coordinati dal Centro di formazione della docenza incardinato nel Dipartimento di Studi Umanistici e distribuiti su tutti i Dipartimenti dell'Ateneo.

5. Personale Tecnico, amministrativo e bibliotecario

Nel corso degli ultimi anni, Unifg ha rafforzato la struttura tecnica a supporto delle sue tre missioni agendo lungo due direttrici principali. Come indicato nella Figura 5, a partire dal 2019 l'Ateneo ha investito sul personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario (TAB) potenziando la struttura tecnica dal punto di vista quantitativo.

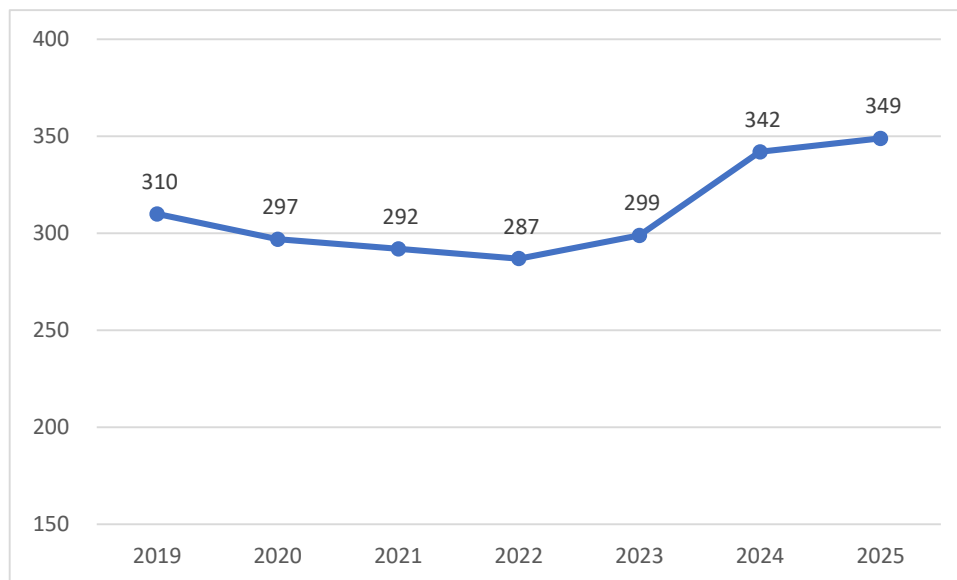


Figura 5 – Personale TAB (2019-2025)

Parallelamente a questo processo, Unifg ha contribuito ai processi di formazione professionale continua del personale avviando percorsi di crescita sulle competenze verticali e trasversali.

In aggiunta a questo processo di crescita di competenze e struttura tecnica (Figura 6), essa ha affiancato il personale, su specifiche progettualità, con figure reclutate a tempo determinato finalizzate alla gestione e all'accompagnamento su iniziative e progetti specifici permettendo al personale TAB di potenziare l'azione sull'attività ordinaria.

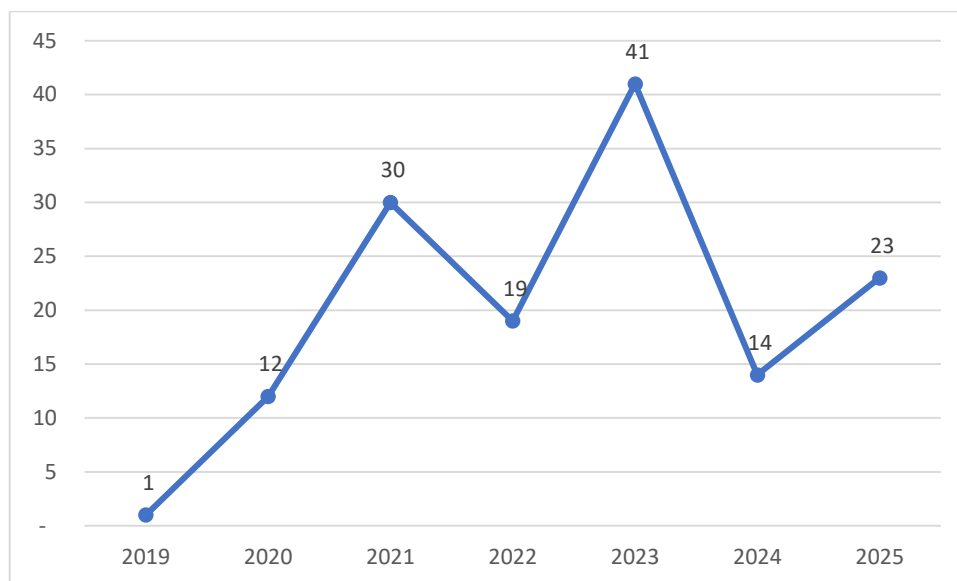


Figura 6 – Personale TAB a tempo determinato (2019-2025)

Nel corso dell'ultimo anno è stata poi avviata una profonda attività di analisi delle competenze e dei processi affiancandosi a società di consulenza esterne per effettuare una due diligence sulla struttura tecnica e migliorare l'efficacia e l'efficienza della macchina organizzativa.

6. Equilibrio tra didattica e risorse

Nel complesso, emerge una distribuzione piuttosto variegata tra offerta formativa e disponibilità di risorse umane. La presenza di figure come i **ricercatori a tempo determinato** evidenzia un'attenzione alla ricerca e al rinnovamento del corpo docente, anche se in alcuni casi prevale ancora una struttura più "tradizionale", con prevalenza di ordinari e associati. I dati suggeriscono che una pianificazione attenta delle **risorse umane in funzione della domanda formativa** potrebbe contribuire a migliorare ulteriormente l'equilibrio tra qualità della didattica e sostenibilità organizzativa.

7. Capacità di intercettare le esigenze di ricerca

I Dipartimenti **DAFNE**, **Dipartimenti di Area Medica** ed il **Dipartimento di Economia** esprimono una forte capacità di intercettare con efficacia le istanze di ricerca a tutti i livelli (internazionale, nazionale e territoriale), grazie ad un'ampia ed articolata copertura disciplinare. Sviluppano progetti di ricerca competitiva e commissionata per oltre 2 M€/anno.

Sezione C

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

1. Inquadramento e normativa di riferimento

La Tabella 3 individua i principali strumenti di riferimento per l'elaborazione del Piano Strategico di Ateneo e quali attori sono coinvolti in questo processo nel corso del tempo.

Tabella 3 – Aree di interesse, documenti e attori del processo di elaborazione del Piano Strategico di Ateneo

AREA DI INTERESSE	DOCUMENTI E ATTORI COINVOLTI
<i>Livello della programmazione</i>	Programmazione e indirizzo strategico
<i>Documento di riferimento</i>	Piano Strategico di Ateneo 2026-2028
<i>Fonti regolamentative e normative</i>	✓ Art 11. comma 2 lettera legge 240/2010 ✓ Legge 15/2009 ✓ Decreto legislativo 150/2009 ✓ Legge 43/2005 ✓ Linee guida AVA 3 ANVUR ✓ D.M. n. 773 del 2024
<i>Tempistiche di Adozione</i>	Il Rettore definisce le tempistiche di redazione ed approvazione
<i>Attori coinvolti nel processo</i>	Rettore, Pro-rettori, Delegati, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione (CdA), Direttori di Dipartimento, stakeholder
<i>Riferimenti interni di approvazione</i>	✓ Documentazione dei precedenti cicli di pianificazione; ✓ Schede di autovalutazione accreditamento ✓ Documenti programmatori e di pianificazione
<i>Contingenza</i>	Autovalutazione finalizzata all'accREDITamento periodico

2. Contesto e processi decisionali

La stesura del Piano Strategico di Ateneo è avvenuta tra **giugno 2025 e gennaio 2026** includendo:

- ✓ l'analisi dell'esperienza del PIANO STRATEGICO DI ATENEO 2023-2025, con monitoraggio e revisione;
- ✓ il recepimento di linee strategiche nazionali e internazionali: Agenda ONU 2030, politiche UE 2021-2027, direttive MUR;
- ✓ gli elementi rinvenienti dalle schede di autovalutazione compilate per la visita di accreditamento periodico;
- ✓ la restituzione preliminare della CEV di dicembre 2025;
- ✓ il confronto con la comunità universitaria tramite momenti partecipativi (CdA, Senato Accademico (SA), Delegati Rettorali, Consiglio degli studenti, Dipartimenti, percorso di ascolto del territorio, Stati Generali);

- ✓ la validazione finale da parte del SA e del CdA, prevista entro gennaio 2026.

Attualmente l'Ateneo per il monitoraggio e la verifica dei processi utilizza un DataWareHouse del Cineca, basato su piattaforma "ANALYTICS, AI & MACHINE LEARNING", che consente di analizzare numerosi aspetti: didattica, finanza, ricerca, personale e studenti.

Il sistema organizza le KPI standardizzate del patrimonio informativo dell'Ateneo attraverso strumenti di Business Intelligence e Reporting, a supporto dei processi decisionali e di programmazione.

Gli strumenti collegati a questo ambito, conformi al CAD e alle Linee Guida AGID, integrano e correlano i dati provenienti, tra gli altri, dalle piattaforme PRO3, Indicatori ANVUR, Proper e Almalaurea, consentendo la diffusione dei risultati attraverso serie storiche e analisi comparative.

Il modello gestionale adottato è di tipo Top-Down / Bottom-Up ed è basato su:

- pianificazione ex ante, attraverso la definizione di previsioni e regole;
- verifica in itinere, mediante il monitoraggio dei risultati, il confronto con gli obiettivi e l'attivazione di eventuali interventi correttivi.

Esempio applicativo

- Ex ante: definizione del Regolamento Tasse e della Convenzione PA110 e Lode;
- In itinere: adeguamento del Catalogo delle Tasse e modifica del Protocollo PA110 e Lode sulla base delle evidenze emerse.

In fase di definizione delle linee strategiche l'analisi è partita dalla verifica dei principali KPI di Ateneo come restituiti dal cruscotto ANVUR. In modo particolare sono stati evidenziati gli indicatori che presentavano il maggior livello di sofferenza rispetto sia alla media nazionale sia territoriale.

Integrando quest'analisi al lavoro svolto per l'attività di accreditamento periodico, contenuto all'interno delle schede di autovalutazione, sono emersi con forza la necessità di potenziare le azioni volte a migliorare le performance legate a:

- *SPAZI E DELLE INFRASTRUTTURE indicatori - B.3.2.A, B3.2.B*
- *SPAZI PER LA DIDATTICA E PER LA RICERCA- B.3.2.A, B3.2.B*
- *MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DELLA QUALITA' – C.2.0.A*
- *INTERNAZIONALIZZAZIONE – D.1.0.B*
- *ORIENTAMENTO A DISCIPLINE STEAM – E.2.0.A, E.2.0.B, E.2.0.C*

3. Percorso di ascolto con il territorio

Nel quadro delle attività propedeutiche alla redazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo 2026–2028, l'Università di Foggia ha promosso un ampio processo di consultazione con stakeholder istituzionali, sociali, economici e del Terzo Settore, con l'obiettivo di orientare le future traiettorie strategiche dell'Ateneo sulla base di istanze reali e condivise. Gli incontri, organizzati e coordinati dall'Area Terza Missione e Grandi Progetti, si sono svolti tra il 3 e il 23 giugno 2025 e hanno coinvolto circa cento partecipanti rappresentativi del mondo produttivo, associativo e istituzionale.

La consultazione si è articolata in undici tavoli tematici e territoriali, condotti in modalità seminariale e con metodologia partecipativa, grazie alla facilitazione di una delegazione universitaria guidata dal Grant Office di Ateneo. Ogni incontro ha generato un verbale dettagliato e ha previsto la compilazione di un

questionario di percezione, volto a rilevare aspettative, fabbisogni formativi e disponibilità alla collaborazione.

3.1 Descrizione analitica degli incontri

Il primo incontro, svoltosi il **3 giugno 2025** presso la sede di MASMEC (un'azienda pugliese specializzata in robotica e meccatronica) a Bari, ha messo in luce il potenziale di collaborazione tra Università e settore industriale avanzato. L'azienda ha espresso interesse verso l'attivazione di laboratori di ricerca congiunti, spazi condivisi per lo sviluppo di prototipi e iniziative di internazionalizzazione congiunta. L'interazione ha sottolineato la necessità di semplificare i canali di dialogo tra accademia e impresa e di attivare figure ponte capaci di tradurre bisogni industriali in domande di ricerca.

Nel pomeriggio dello stesso giorno, presso il Dipartimento di Scienze Mediche e Chirurgiche, l'incontro con enti e imprese del settore sanitario ha evidenziato la centralità della formazione specialistica e dell'aggiornamento continuo per il personale sanitario. Si è discusso della possibilità di attivare percorsi di formazione blended e tirocini flessibili, calibrati sulle esigenze dei servizi. Gli interlocutori hanno sottolineato l'opportunità di rafforzare la sinergia tra Ateneo, ospedali e soggetti privati accreditati.

Il 4 giugno 2025, il tavolo organizzato presso i Dipartimenti di Giurisprudenza e DISTUM ha coinvolto soggetti attivi nella promozione culturale e sociale. È emersa una forte domanda di formazione interdisciplinare che coniughi saperi umanistici, giuridici e competenze pratiche, soprattutto nei campi della mediazione, dell'inclusione sociale e dell'educazione civica. I partecipanti hanno chiesto una maggiore apertura dell'Università alla cittadinanza e una programmazione formativa più reattiva rispetto ai bisogni emergenti dei territori.

Nel successivo incontro con i rappresentanti della Zimbabwe Ezekiel Guti University, si è discusso del ruolo dell'internazionalizzazione come leva di sviluppo condiviso. Le due istituzioni hanno condiviso l'intenzione di elaborare programmi di cooperazione su tematiche di interesse comune (sanità, sostenibilità, educazione), puntando su mobilità strutturata, co-tutela di dottorati e progettazione comunitaria.

Il 5 giugno 2025, presso il Dipartimento di Economia, l'incontro con aziende dei settori assicurativo, infrastrutturale e consulenziale ha restituito una fotografia chiara dei fabbisogni professionali. Gli stakeholder hanno indicato la necessità di formare figure in grado di gestire rischi, processi digitali e modelli di business sostenibili. Si è discusso dell'importanza di casi studio reali, project work con tutor aziendali e micro-credenziali.

Il 10 giugno 2025, presso ENAC Puglia (Ente Canossiano di Formazione e Lavoro C. Figliolia ETS) con sede a Foggia, le associazioni del Terzo Settore hanno posto l'accento sulla funzione sociale dell'Ateneo. È emersa la richiesta di rafforzare l'offerta formativa in ambito civico e sociale, attivando corsi su legalità, cooperazione, sostenibilità e cittadinanza attiva. Le organizzazioni hanno proposto l'avvio di laboratori partecipativi e la creazione di una rete permanente Università-Terzo Settore.

L'11 giugno 2025, nel territorio del Gargano, l'incontro con operatori turistici e amministratori locali ha fatto emergere l'esigenza di una maggiore professionalizzazione degli addetti al turismo, attraverso corsi focalizzati su marketing digitale, gestione sostenibile e internazionalizzazione. È stata richiesta una presenza più visibile dell'Ateneo nei processi di valorizzazione territoriale.

A San Severo, il **16 giugno 2025**, si è discusso con rappresentanti del GAL Daunia Rurale 2020, Caritas e produttori locali. Il focus si è centrato sull'agroalimentare, la rigenerazione dei borghi e l'imprenditorialità

sociale. I partecipanti hanno chiesto corsi specifici su filiere locali, trasformazione e export, proponendo l'attivazione di una comunità di pratica tra ateneo, enti rurali e terzo settore.

Il 19 giugno 2025, l'incontro istituzionale con la Regione Puglia ha permesso di allineare l'offerta formativa universitaria alle strategie regionali di sviluppo e innovazione. È stato auspicato un coordinamento più stretto per la progettazione di percorsi formativi professionalizzanti, in particolare per giovani e disoccupati.

Il ciclo si è concluso il **23 giugno 2025** presso Confindustria Foggia, con un confronto orientato al rilancio delle relazioni Università-Imprese. I rappresentanti del sistema produttivo hanno espresso interesse per stage avanzati, progetti di ricerca applicata e percorsi condivisi di formazione manageriale e imprenditoriale, anche con apertura internazionale.

3.2 Indicazioni operative per il Piano Strategico di Ateneo 2026–2028

Dai tavoli di ascolto emergono alcune indicazioni trasversali:

- Edilizia e investimenti infrastrutturali
 - Miglioramento dei servizi e degli spazi a disposizione degli studenti.
 - Miglioramento dei servizi in favore del personale docente e ricercatore.
 - Potenziare la presenza territoriale dell'Ateneo anche attraverso il potenziamento delle strutture fisiche: laboratori, incubatori ed acceleratori d'impresa;
- Discipline STEAM e business intelligence
 - Potenziare l'interazione stabile con imprese e territori, attraverso sportelli unici, referenti di settore e strumenti di coprogettazione.
 - Rafforzare l'offerta formativa con micro-credenziali, moduli professionalizzanti e percorsi co-disegnati con gli stakeholder.
 - Promuovere la Terza Missione come leva di sviluppo locale, valorizzando impatto sociale, partecipazione civica e trasferimento di conoscenze.
 - Integrare nella pianificazione strategica un osservatorio permanente sugli ecosistemi territoriali, per monitorare bisogni e impatti.
- STEAM -Medicina e tecnologie per la salute: Meditech
 - Potenziare e promuovere i percorsi di formazione STEM con particolare attenzione all'integrazione fra l'area medica e l'area STEAM con la creazione di un polo MEDITECH.
- Internazionalizzazione
 - Sostenere la mobilità internazionale con strumenti strutturati di cooperazione sud-sud e progetti multilaterali.
 - Potenziare l'offerta formativa in lingua inglese e promuovere l'accesso degli studenti stranieri ai corsi di studio.

4 Stati Generali e Consulta di Ateneo

Il 30 gennaio 2026 ha segnato un momento cruciale per la pianificazione futura dell'Università di Foggia. Presso la Camera di Commercio, e in collegamento simultaneo via web, si è riunita la Consulta di Ateneo, l'organo chiamato a sancire la conclusione del percorso partecipativo degli Stati Generali. L'incontro non è stato una semplice formalità, ma la sintesi di un dialogo serrato tra l'accademia e le forze vive del territorio — istituzioni, imprese e terzo settore — per delineare il volto dell'Ateneo nel triennio 2026-2028.

Ad aprire i lavori è stato il Dott. Giuseppe Di Carlo, Presidente della Camera di Commercio, che ha fatto gli onori di casa sottolineando l'urgenza di trasformare la vicinanza istituzionale in una vera e propria alleanza operativa. Di Carlo ha lanciato la proposta di un tavolo tecnico permanente tra Università ed Ente camerale, con l'obiettivo di tradurre il sapere accademico in economia reale, focalizzandosi su sostenibilità, legalità e, soprattutto, sul supporto all'imprenditorialità giovanile e agli spin-off.

Il cuore della mattinata è stato l'intervento del Rettore, Prof. Lorenzo Lo Muzio, che ha presentato il nuovo Piano Strategico non come un semplice documento burocratico, ma come un "patto di rigenerazione". La visione per il prossimo triennio ruota infatti attorno al concetto di Rigenerazione, declinata su tre assi fondamentali: ripensare gli Spazi, rinnovare la Conoscenza e ampliare gli Orizzonti. Successivamente è intervenuto il Prof. Nicola Faccilongo, Delegato alla Programmazione Strategica. Il professore ha ricordato come il documento sia il frutto diretto degli Stati Generali: mesi di confronto in 11 tavoli tematici che hanno portato l'Ateneo a recepire cinque precise richieste dal territorio. La Capitanata chiede all'Università infrastrutture aperte alle imprese, un focus deciso sul MedTech e sulle tecnologie energetiche, innovazione da trasferire alle aziende e, alla base di tutto, un potenziamento del capitale umano. La fattibilità di queste ambizioni è stata garantita dal Direttore Generale, Dott. Sandro Spataro, il quale ha spiegato come il Piano Strategico si innesti nel PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione), lo strumento che trasforma le intenzioni in valore pubblico. Spataro ha toccato un tasto sensibile ricordando il ruolo di "ascensore sociale" dell'Unifg: in un contesto dove l'80% degli iscritti è studente di prima generazione, la responsabilità dell'Ateneo trascende la didattica e diventa presidio di democrazia e crescita sociale. La natura consultiva dell'assemblea è emersa con forza nel dibattito successivo, dove gli stakeholder hanno portato le loro istanze direttamente al tavolo della governance. L'Avv. Giampaolo Parisi (ADISU) ha ribadito la necessità di una sinergia logistica per garantire il diritto allo studio, specialmente per i 6.000 borsisti e gli studenti internazionali. Dai comuni della provincia, rappresentati dal Sindaco di Castelluccio Valmaggiore, Pasquale Marchese, è arrivato l'invito a usare l'Università come argine allo spopolamento delle aree interne. L'Assessore del comune di Foggia Giulio De Santis ha invece posto l'accento sulla filiera formativa, auspicando la nascita di un Dipartimento di Ingegneria che possa accogliere i diplomati ITS ed evitare la fuga di cervelli verso atenei telematici, sottolineando anche il paradosso di un territorio produttore di energia green che però soffre ancora di alti costi per le imprese. Non sono mancati gli appelli per un miglioramento dei trasporti, sollevati dal Sindaco di Manfredonia Domenico La Marca, e conferme sulla validità della scelta del settore MedTech, arrivate dal mondo del terzo settore e dell'innovazione con Michele Antonetti. La seduta si è conclusa poco prima delle 13:00, con il ringraziamento del Rettore per i contributi emersi, che confermano la volontà di un Ateneo non più "cattedrale nel deserto", ma motore integrato dello sviluppo territoriale.

Sezione D

ANALISI DI CONTESTO

Il territorio pugliese si trova in un momento particolarmente complesso. Grazie all'efficacia del suo sistema produttivo e formativo, nonché a un solido impianto normativo sviluppato dalla macchina amministrativa negli ultimi vent'anni, la Puglia ha saputo conquistare una posizione di rilievo nel Mezzogiorno e nel bacino del Mediterraneo in alcuni comparti industriali. Tra questi, il più importante è il settore delle **Tecnologie dell'Informazione e Comunicazione (ICT)**, che – come tutti i settori ad alta intensità di conoscenza – può prosperare anche in contesti caratterizzati da una limitata dotazione di infrastrutture industriali tradizionali, purché supportati da forti politiche per l'innovazione e la formazione specialistica.

Il comparto ICT si sta rivelando una leva di sviluppo di primaria importanza per il territorio, al punto che la Regione Puglia e il sistema universitario pugliese hanno avviato, seppur con iniziative distinte ma coordinate, progettualità strategiche per sostenerne la crescita. Tali iniziative si sono rese necessarie anche per evitare che l'espansione del settore procedesse a un ritmo superiore alla capacità di risposta del sistema locale.

Parallelamente, l'evoluzione del contesto globale segnata dall'emergere di nuove polarizzazioni geopolitiche e dalla riconfigurazione delle reti internazionali sta mettendo in discussione alcuni mercati ritenuti strategici fino a tempi recenti, aprendo al contempo opportunità di sviluppo in ambiti prima marginali.

In questo scenario, appare evidente che la crescita trainata da un singolo settore industriale (come quello ICT), pur costituendo un presupposto fondamentale per la crescita del territorio, non è di per sé sufficiente a garantire uno sviluppo continuo e sostenibile nel lungo periodo.

Si rende pertanto necessario che la Puglia sviluppi **ulteriori capacità industriali**, valorizzando le opportunità di finanziamento disponibili e le competenze generate dall'ecosistema regionale della formazione e ricerca. In particolare, occorre individuare quei segmenti di mercato in cui, analogamente al caso dell'ICT, **l'innovazione tecnologica** - ambito in cui la Puglia esprime un vantaggio competitivo, rappresenta il principale fattore abilitante, mentre la presenza di infrastrutture industriali tradizionali (di cui la regione è relativamente carente) risulta meno determinante.

In altri termini, è strategico investire in quei settori in cui sia possibile un *salto quantico* dal laboratorio al mercato, anche in assenza di filiere industriali consolidate, con le quali la Puglia, allo stato attuale, non potrebbe competere. In questa prospettiva, settori emergenti quali l'aerospazio, la *green & blue economy*, le biotecnologie, l'informatica avanzata (IA, data analytics), la transizione energetica, la mecatronica, la robotica o l'healthcare **offrono alla Puglia l'opportunità di valorizzare il proprio capitale di conoscenze e di dar vita a nuove filiere industriali competitive.**

Promuovere nuove iniziative imprenditoriali è fondamentale, poiché esse incidono direttamente sull'innovazione, sulla crescita economica e sulla creazione di posti di lavoro. In Puglia, infatti, il tessuto produttivo storicamente caratterizzato da una forte presenza di piccole imprese – che necessita tuttavia di una continua rivitalizzazione attraverso nuove idee e modelli di business.

Secondo dati recenti, a novembre 2023 risultavano attive in Puglia **331.034 imprese**, pari a circa il 6,5% del totale nazionale, con un lieve calo dello 0,6% rispetto all'anno precedente. La stragrande maggioranza di queste aziende è di piccola dimensione e a conduzione familiare (circa il 77% del totale) e molte di esse, tra il 2013 e il 2023, hanno affrontato il delicato *passaggio generazionale* nella gestione – evento che in circa un terzo dei casi ha comportato un peggioramento delle performance aziendali. Tale processo ha comportato, nel 40% dei casi, criticità nei rapporti e nella gestione dei dipendenti.

Inoltre, il numero di **big company** presenti sul territorio regionale rimane limitato, come emerge chiaramente dalla distribuzione dimensionale: oltre il 95% delle imprese attive in regione sono micro-imprese con meno di 10 addetti, mentre le aziende di grande dimensione (con almeno 250+ addetti) rappresentano una quota marginale del sistema produttivo regionale.

Promuovere nuove iniziative imprenditoriali è fondamentale, poiché esse incidono direttamente sull'innovazione, sulla crescita economica e sulla creazione di posti di lavoro. In Puglia, il tessuto produttivo è storicamente caratterizzato da una forte presenza di piccole imprese, che necessita tuttavia di una continua rivitalizzazione attraverso l'introduzione di nuove idee e modelli di business innovativi.

La presenza in Puglia di numerose realtà specializzate in servizi avanzati, produzione di software, consulenza informatica e attività di R&S ha accelerato i processi di digitalizzazione, determinando un ottimo piazzamento della regione nell'indice **DESI** (Digital Economy and Society Index) a livello nazionale. In questo scenario si inserisce anche la crescita delle **startup**, ossia nuove imprese innovative che propongono idee originali e sanno affrontare le sfide di un mercato in evoluzione. Secondo un rapporto di Unioncamere, nel 2023 in Puglia sono nate **643 startup innovative**, iscritte nella sezione speciale del Registro delle Imprese, rendendo la Puglia l'ottava regione italiana per numero di startup (su un totale nazionale di 13.862).

Bari in particolare ha registrato un'esplosione di nuove startup, piazzandosi tra le prime dieci città italiane per numero di startup innovative create, preceduta solo da Milano, Roma, Napoli e Torino. Un ruolo importante in questo sviluppo è stato svolto dalla Regione Puglia, che, attraverso diverse misure di supporto ha negli anni favorito la crescita del settore: le startup innovative registrate in Puglia, che erano appena 5 nel 2015, sono arrivate a sfiorare quota 650 nel 2023. Inoltre, le startup pugliesi stanno registrando una crescita anche sul piano dei risultati: molte hanno raggiunto classi di fatturato significative e ancora più elevate (diverse superano la soglia dei 100 mila euro di ricavi annui)., Un dato che conferma la progressiva solidità e maturazione del fenomeno.

Oltre alla crescita numerica, le startup pugliesi stanno mostrando risultati economici sempre più significativi: molte superano la soglia dei 100 mila euro di fatturato annuo, e alcune raggiungono fasce ancora più elevate, a testimonianza della solidità e del consolidamento del fenomeno.

Tuttavia, se da un lato questi dati appaiono incoraggianti, dall'altro il **Regional Competitiveness Index (RCI)** della Commissione Europea aggiornato al 2022 conferma le persistenti difficoltà della Puglia in termini di competitività. La regione risulta collocata attorno al **203° posto su 234** regioni europee, con un livello di sviluppo al di sotto della media nazionale (RCI 2.0 pari a circa 67 punti, contro l'84,1 della media Italia).

In conclusione, emerge che, sebbene gli strumenti finanziari introdotti dalla Regione (come **TecnoNidi** ed **Equity Puglia**) abbiano effettivamente dato l'opportunità alle imprese di aumentare il livello di capitalizzazione e di rafforzare la solidità patrimoniale, per sostenere in maniera duratura l'ecosistema dell'innovazione è necessario investire anche sul **capitale umano**. Ciò significa puntare sulle conoscenze, sulle competenze e sulla propensione al rischio imprenditoriale, attraverso percorsi di apprendimento e formazione specifici in materia di imprenditorialità innovativa. Solo sviluppando gli **skill** imprenditoriali delle persone – accanto al supporto finanziario – sarà possibile creare un tessuto imprenditoriale capace di innovare e competere a livelli sempre più elevati.

Sezione E

ANALISI SWOT

PUNTI DI FORZA • Incremento dei punti organico ricevuti dal MUR rispetto al triennio precedente • Incremento del fondo per le premialità rispetto al triennio precedente • Approvazione del Progetto Benessere (Pro.be) per la Comunità accademica • Formazione offerta al personale tecnico-amministrativo (PRO3) • Incremento dell'organico (corpo docente e personale tecnico amministrativo) • Incremento consistente del numero dei Corsi di Dottorato accreditati, coerenti alle tematiche di ricerca d'Ateneo e dei Dipartimenti, e del numero dei dottorandi • Indicatori di bilancio relativi alle "Spese per il personale", "Spese per l'indebitamento" e la "Sostenibilità economica e finanziaria" molto performanti rispetto alle soglie "di guardia" raccomandate dal D. Lgs. n. 49 del 2012 • Livello medio della contribuzione studentesca inferiore a quella nazionale e a quella degli Atenei del Sud (ANS) • Incremento consistente dell'FFO nel triennio 2023-2025 (MUR) • Presenza sui principali ranking universitari: THE e QS • Nelle due ultime tornate sulla valutazione della qualità della ricerca (VQR), due dipartimenti, ovvero "Medicina Clinica e Sperimentale" (2018-2022) e "Scienze Agrarie, Alimenti, Risorse Naturali e Ingegneria" (2023-2027), sono stati riconosciuti come "Dipartimenti di eccellenza" dal MUR • Valutazione dei laureandi sulle competenze acquisite e sulla spendibilità delle stesse in ambito lavorativo estremamente soddisfacente (AlmaLaurea) • Incremento consistente delle immatricolazioni nel triennio 2023-2025 grazie alle politiche adottate sull'offerta formativa	CRITICITÀ • Contenute entrate di bilancio per contribuzione studentesca con un livello medio inferiore a quello nazionale e degli Atenei del Sud (ANS) • Inattività della rete Alumni • Limitata capacità di attrarre fondi di ricerca su bandi competitivi europei, nazionali e regionali • Carenza di spazi da destinare alle attività didattiche, agli studenti, ai docenti, ai laboratori e al personale tecnico-amministrativo • Carenza di personale tecnico amministrativo e di CEL in alcune aree dell'amministrazione • Mancanza di una piena rappresentatività dei Dipartimenti negli organi accademici • Controllo di gestione non ancora pienamente implementato • Processi di riesame dell'effetto delle politiche di Ateneo e Dipartimentali non pienamente implementati • Cultura dell'assicurazione della qualità non perfettamente integrata • Scarsa presenza di docenti e ricercatori di Università straniere • Scarsa attrattività internazionale dei Dottorati accreditati • Scarsa attrattività internazionale per gli studenti • Presenza ridotta di corsi di studio in inglese
OPPORTUNITÀ • Acquisizione della Caserma Miale, immobile di elevate dimensioni	VINCOLI/MINACCE • Obbligo di migrazione verso altri Atenei per gli studenti della provincia di Foggia che, avendone le

• Potenzialità dei servizi offerte dal Teaching Learning Center di Ateneo denominato Centro Formazione della Docenza, Sezione Faculty Development • Potenzialità dei servizi di orientamento, tutorato e placement offerte dal Career Development Center di Ateneo • I cambiamenti tecnologici, sociali e produttivi che si ripercuotono sulle esigenze formative offrendo all'Ateneo la possibilità di introdurre e sperimentare nuove metodologie didattiche • Realizzazione di importanti interventi edilizi nell'Ateneo e possibilità di risolvere molte criticità strutturali e di dare una organizzazione più moderna e razionale degli spazi per la didattica, la ricerca e la terza missione • L'autovalutazione ed il percorso di accreditamento della sede, dei corsi e dei dipartimenti universitari, hanno consentito di rendere sempre più efficace il ciclo di miglioramento continuo della qualità della didattica, ricerca e terza missione e di evidenziare le criticità • Transizione digitale • Consolidamento dei rapporti tra l'Università, le istituzioni pubbliche e il contesto sociale, culturale ed economico del territorio in cui opera, confermato dalla stipulazione di accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati • Elevate risorse per la ricerca messe a disposizione a livello europeo e nazionale	possibilità economiche, intendono proseguire gli studi iscrivendosi a CdS non presenti nell'offerta formativa dell'Università di Foggia • Contesto produttivo provinciale e regionale caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione ad innovare e a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi • Tassi di occupazione provinciali e regionali inferiori alla media nazionale • Percentuale di studenti della provincia di Foggia appartenenti al quintile socio-economico più basso superiore al 20% • Tasso di dispersione scolastica tra i più alti di Italia • Reddito medio pro capite della provincia di Foggia nettamente al di sotto della media nazionale • Difficile situazione del contesto sociale culturale ed economico in cui opera l'Università di Foggia • Crisi energetica • Congiuntura economica negativa
--	---

Sezione F

Vision, Mission, Valori

1. Vision

La visione che orienta il futuro dell'Università di Foggia si fonda sui valori dell'Unione Europea e sugli obiettivi del *New European Bauhaus*, delineando un percorso di crescita per i prossimi tre anni incardinato su tre assi strategici fondamentali:

1. Edilizia: Un'Università che permea la Città. Il ripensamento degli spazi universitari è centrale: non più luoghi chiusi, ma un'infrastruttura aperta che si fonde con la città. Vogliamo un'università che **permea il tessuto urbano**, rendendo gli spazi flessibili, sostenibili e accessibili. I nostri campus diventeranno poli di rigenerazione urbana e sociale, dove la bellezza è espressione dell'equilibrio tra benessere umano e tutela ambientale, favorendo un dialogo continuo tra formazione e cittadinanza.

2. Internazionalizzazione. In uno scenario globale, Unifg riafferma la propria identità europea ed estende il proprio sguardo oltre i confini nazionali. L'internazionalizzazione sarà trasversale a ogni attività: dal reclutamento di talenti esteri al potenziamento di network di didattica e di ricerca globali. Da un lato, vogliamo formare cittadini del mondo in un ambiente cosmopolita, capace di attrarre competenze e di esportare l'eccellenza della nostra ricerca. Dall'altro, l'adesione a consorzi di università europee rappresenta uno strumento decisivo per il superamento strutturale della frammentazione dei sistemi universitari nazionali, per la rimozione degli ostacoli al riconoscimento dei titoli di studio e per l'evoluzione dei modelli di mobilità internazionale, oggi ancora prevalentemente episodici, verso forme integrate, continue e pienamente curriculari, oltre la tradizionale esperienza Erasmus (p.e. programma European Degree, così come delineato dalla Commissione europea con il **Blueprint for a European Degree** (27 marzo 2024)).

3. Didattica e Discipline STEAM, Business Intelligence e Governance. Al centro della nostra missione rimane lo studente, ma con un cambio di paradigma verso le **discipline STEAM** (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics). Superando l'approccio frontale tradizionale, promuoveremo modelli didattici ibridi e multidisciplinari dove la creatività umanistica (Arts) potenzia il rigore scientifico e tecnologico. Questo approccio favorirà il pensiero critico e la partecipazione attiva, preparando i nostri laureati a gestire la complessità del mercato del lavoro contemporaneo. Per sostenere questa crescita, l'Ateneo evolverà i propri modelli gestionali attraverso la **Business Intelligence**. L'utilizzo strategico dei dati ci permetterà di monitorare l'efficacia delle azioni intraprese, ottimizzare le risorse (incluse quelle del PNRR) e migliorare i servizi. Una governance *data-driven* garantirà trasparenza ed efficienza, permettendoci di rispondere con tempestività alle esigenze di studenti, ricercatori e territorio.

2. Mission

L'Università di Foggia vuole affermarsi come un punto di riferimento affidabile, riconoscibile e autorevole nel percorso verso lo sviluppo sostenibile, a livello nazionale e internazionale, traducendo la responsabilità scientifica in benessere collettivo. Per Unifg, sostenibilità significa equità, inclusione e opportunità condivise. Significa valorizzare le persone, generare conoscenza utile al territorio e contribuire con competenza e visione alle grandi trasformazioni sociali, economiche e ambientali del nostro tempo. Per il prossimo triennio, la nostra missione è quella di essere un motore di equità e opportunità che **permea il tessuto urbano e sociale**, generando conoscenza utile alle grandi trasformazioni del nostro tempo. Grazie all'incontro tra rigore accademico e creatività, Unifg si propone come una comunità aperta che attrae

talenti, impegnandosi a generare valore scientifico, culturale e umano attraverso una governance moderna e consapevole.

3. Valori

L'Università di Foggia si fonda su principi chiari che guidano le sue azioni nel presente e ne orientano il futuro. Al centro di questi valori c'è un elemento distintivo che definisce la nostra identità: la responsabilità. Per UniFg, la responsabilità è il filo conduttore che unisce e sintetizza i valori della comunità accademica, rafforzando il senso di appartenenza e orientando ogni scelta strategica. Essa si declina attraverso i seguenti principi fondamentali, che rappresentano la nostra bussola quotidiana e la promessa verso chi ci sceglie:

- cultura della legalità;
- libertà di pensiero e di ricerca;
- autonomia istituzionale;
- partecipazione attiva e condivisa;
- apertura all'innovazione, sostenibilità e al cambiamento;
- impegno civile e accademico;
- ruolo pubblico e sociale dell'Università;
- trasparenza e integrità;
- miglioramento continuo della qualità;
- tutela del diritto allo studio;
- promozione della salute e del benessere;
- cooperazione e collaborazione a tutti i livelli;
- promozione dell'equità sociale e del diritto alle differenze;
- didattica orientata alle competenze e al coinvolgimento attivo dei discenti

Questi valori costituiscono il cuore pulsante dell'Università di Foggia, che si propone come luogo di crescita, confronto e responsabilità verso il territorio, le persone e il sapere.

Sezione G

Ambiti del Piano Strategico di Ateneo 2026-2028

Il presente piano strategico sviluppa e rafforza gli indirizzi 2023–2025 definiti nel precedente atto di programmazione. Il documento è stato elaborato in concomitanza con la procedura di accreditamento periodico dell'Ateneo da parte dell'ANVUR e ha pertanto beneficiato dell'attività di autovalutazione svolta in occasione della relativa visita, svoltasi a dicembre 2025.

La struttura delle schede di autovalutazione e il lavoro svolto dai gruppi di lavoro dei vari ambiti del modello AVA3 hanno permesso di individuare le criticità e le azioni correttive sulla base di un'analisi approfondita e puntuale.

Gli obiettivi alla base della strategia sono stati articolati nei seguenti ambiti di competenza:

- Didattica e servizi agli studenti
- Formazione avanzata
- Ricerca e innovazione
- Terza Missione
- Governance e responsabilità sociale e welfare
- Internazionalizzazione
- Risorse umane e governance
- Patrimonio e sostenibilità edilizia

Per assicurarne la riuscita, saranno potenziati i meccanismi di valutazione e monitoraggio e sarà perseguita l'eccellenza dei processi didattici, di ricerca, di terza missione/impatto sociale e internazionalizzazione.

Gli obiettivi strategici saranno perseguiti rafforzando l'allineamento e l'integrazione tra Governance e sistema di Assicurazione della Qualità che costituiranno l'architettura portante per l'attuazione delle politiche, il monitoraggio dei risultati e la riprogrammazione nel triennio.

1. OBIETTIVI STRATEGICI

L'Università di Foggia, sulla base dell'analisi dei Key Performance Indicators (KPI) di Ateneo e dei dati emersi dal cruscotto ANVUR, ha individuato tre direttrici fondamentali, che rappresentano gli obiettivi strategici per il triennio 2026–2028. Questi obiettivi riflettono la visione dell'Ateneo come motore di innovazione, promotore di crescita sostenibile e attore aperto all'internazionalizzazione, capace di affrontare con efficacia alle-sfide complesse del mondo contemporaneo.

1.1 Sviluppo infrastrutturale: edilizia universitaria come leva per la crescita

Il primo pilastro della strategia è rappresentato da un ambizioso programma di potenziamento delle infrastrutture edilizie. Questo programma supporterà il significativo aumento delle immatricolazioni dell'Ateneo e favorirà l'ampliamento e diversificazione dell'offerta didattica. L'Ateneo intende investire in maniera decisa nello sviluppo e nella modernizzazione delle proprie strutture, garantendo spazi adeguati, funzionali e sostenibili per la didattica, la ricerca e i servizi rivolti agli studenti.

Il concetto chiave è quello di “**rigenerazione infrastrutturale**”, inteso come un insieme coordinato di interventi volti a supportare la crescita dell'Ateneo non solo in termini quantitativi, ma anche qualitativi. Sono previsti la realizzazione di nuovi edifici, la riqualificazione di quelli esistenti e la valorizzazione delle

aree universitarie, con l'obiettivo di creare ambienti di apprendimento innovativi, ad alta efficienza energetica, sostenibili e accessibili, e in linea con i più elevati standard europei.

Elemento centrale di questa strategia sarà l'investimento per la ristrutturazione e la valorizzazione dell'Ex caserma Miale, destinata a diventare un polo propulsivo di servizi e opportunità per l'Ateneo e per la città. Questi investimenti rispondono non solo alle esigenze interne, ma rappresentano anche un elemento strategico per aumentare l'attrattività dell'Università a livello nazionale e internazionale, in conformità ai principi della Carta Europea dei Ricercatori.

Con questa linea strategica l'Ateneo vuole caratterizzarsi anche come polo culturale, economico e di promozione della sostenibilità di riferimento per tutta la provincia di Foggia, caratterizzandosi sempre di più come **un'Università del territorio e per il territorio**.

1.2. Internazionalizzazione: apertura al mondo e alle reti globali della conoscenza

Il secondo asse strategico è quello dell'internazionalizzazione, considerata come una dimensione trasversale e imprescindibile per lo sviluppo dell'Ateneo. L'Università di Foggia, in coerenza con gli obiettivi della Strategia HR (Human Resources for Researchers), attuata sin dal 2010 e che ha consentito all'Ateneo di fregiarsi del logo HR della Commissione europea, intende rafforzare il proprio posizionamento nello scenario accademico globale, attraverso una serie di azioni mirate: ampliamento delle partnership con atenei e centri di ricerca internazionali, incremento delle opportunità di mobilità per studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, partecipazione attiva a programmi europei e internazionali di ricerca, formazione e cooperazione. La strategia mira anche ad attrarre studenti e ricercatori stranieri, favorendo la creazione di un ambiente multiculturale e stimolante. In tale quadro, particolare attenzione sarà riservata al rafforzamento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo attraverso la promozione di protocolli d'intesa con scuole, istituti ed enti di promozione della lingua e della cultura italiana operanti all'estero, finalizzati alla costruzione di un sistema stabile di corsi di lingua italiana erogati in loco, propedeutici all'accesso ai percorsi universitari e funzionali alla preparazione linguistica degli studenti stranieri. L'internazionalizzazione sarà inoltre integrata nei percorsi formativi, attraverso l'introduzione di corsi in lingua italiana (per gli studenti e ricercatori stranieri), corsi di insegnamento in lingua inglese, corsi di laurea in lingua inglese rivolti a tutta la comunità accademica, doppi titoli di laurea e curricula internazionali. L'obiettivo è quello di formare cittadini del mondo, capaci di affrontare le complessità della contemporaneità con competenze globali e interculturali.

1.3. Innovazione formativa: sviluppo delle discipline STEAM, Business Intelligence e Governance nei settori strategici

Il terzo asse prioritario riguarda lo sviluppo delle discipline STEAM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria, Arti e Matematica), considerate essenziali per la costruzione di un sistema universitario orientato all'innovazione, alla multidisciplinarietà e all'impatto sociale. L'Università di Foggia intende rafforzare e ampliare l'offerta formativa in questo ambito, progettando percorsi coerenti con le esigenze emergenti del mercato del lavoro e della società. In particolare, saranno potenziati i corsi e le attività nei settori delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, della sanità, della sostenibilità ambientale e sociale, del sistema agroalimentare e **delle energie rinnovabili**.

Questi ambiti saranno sviluppati secondo una logica di integrazione e sinergia, generando tre principali aree tematiche di specializzazione: "Cibo e Salute", che coniuga competenze in nutrizione, medicina, scienze agrarie e tecnologie alimentari; "Ingegneria", focalizzata sull'innovazione nei processi e nei sistemi produttivi, con attenzione alla sostenibilità, alla digitalizzazione e all'automazione; e "Medicina e

Tecnologie per la Salute”, che trova una sua espressione avanzata in un progetto didattico e scientifico nell’ambito Meditech, un ecosistema innovativo che integra ricerca biomedica, tecnologie sanitarie e trasferimento tecnologico. Tutte queste aree rientrano nella cornice delle discipline STEAM, che rappresentano il fulcro di una formazione orientata alla risoluzione dei problemi complessi, al pensiero critico e alla creatività applicata, fornendo proprio quegli skill, di altissimo livello tecnico-scientifico, necessari per le trasformazioni in atto.

Innovazione e impresa: sostenere l’imprenditorialità nei settori Green e Digital

Accanto a questi tre assi, l’Università di Foggia intende rafforzare il proprio impegno nella terza missione, attraverso il supporto attivo alla creazione e all’accelerazione di impresa. In particolare, l’Ateneo si propone di promuovere l’imprenditorialità nei settori ad alto potenziale di crescita e impatto, come la transizione ecologica (Green) e la trasformazione digitale. A tal fine, saranno attivate misure per favorire l’incubazione di startup, la collaborazione tra università e imprese, l’accesso a finanziamenti pubblici e privati, nonché lo sviluppo di competenze imprenditoriali tra studenti, ricercatori e giovani laureati.

Dall’attività della Commissione Senatoriale di autorizzazione agli incarichi extra-istituzionali, è emersa una consapevolezza riguardo alle attività svolte dai professori e dai ricercatori dell’Università di Foggia presso soggetti pubblici e privati esterni all’Ateneo e, quindi, di apprezzare l’ampio novero e la grande qualità delle competenze possedute; ciò deve esser messo a sistema per ulteriori attività di ricerca e di didattica sia esterne sia interne a beneficio dell’Ateneo. Ci si propone quindi di utilizzare anche queste informazioni al fine di costruire un’anagrafe delle competenze dei professori e dei ricercatori dell’Università di Foggia in forma di banca dati.

Le discipline STEAM costituiranno anche in questo caso una leva strategica per l’innovazione d’impresa, integrandosi con strumenti avanzati di analisi e decisione come la Business Intelligence, fondamentale per la competitività dei nuovi modelli di business. L’obiettivo è creare un ecosistema universitario che non solo formi talenti, ma li accompagni nella creazione di valore concreto, sostenibile e territoriale.

Per sviluppare le competenze didattiche dei docenti universitari affinché privilegino approcci didattici per problemi e progetti, la Sezione Faculty Development, offrirà eventi formativi su strategie didattiche quali Problem Based Learning, Project Based Learning, Inquiry Based Learning, Design Thinking.

2. OBIETTIVI OPERATIVI, LINEE DI AZIONE, INDICATORI E I TARGET PER AMBITO

2.1 Didattica e servizi agli studenti

2.1.1 Favorire l'immatricolazione di studenti a livello nazionale ed internazionale	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Didattica</i> <i>Delegato Rettorale Relazioni Internazionali</i> <i>Delegato Rettorale Orientamento</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i> <i>Delegato Rettorale Dottorati</i> <i>Delegato Rettorale Erasmus</i> <i>Delegato Rettorale Sport e doppia carriera</i> <i>Delegato Rettorale Training e didattica innovativi in ambito sanitario.</i> <i>Delegato Rettorale Placement</i> <i>Delegato Rettorale Servizi agli studenti e ADISU</i>		
Linee di Azione	✓ Incrementare il numero dei corsi di studio a carattere internazionale e gli insegnamenti erogati in lingua inglese ✓ Potenziare la struttura di accoglienza per gli studenti internazionali ✓ Partecipare a manifestazioni di diffusione dell'offerta formativa a livello nazionale ed internazionale ✓ Potenziare corsi di lingua italiana per gli studenti internazionali ✓ Incrementare le attività di orientamento informativo e formativo		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone (a 18 mesi)	Target
Immatricolati che hanno conseguito il titolo di scuola secondaria superiore in altra regione	7,40%	8%	9%
Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo	19,90%	21%	22%
Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	0,50%	0,75%	1%
Numero di corsi di lingua italiana per gli studenti internazionali	2	3	5
Numero dei Corsi di Studio o curricula in lingua straniera	2	3	5
Percentuale insegnamenti in lingua straniera sul totale degli insegnamenti	2,30%	6%	10%
Partecipazione a manifestazioni di diffusione dell'offerta formativa all'estero	0	1	2

2.1.2 Promuovere la qualità dell'offerta formativa	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Didattica</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i> <i>Delegato Rettorale Dottorati</i> <i>Delegato Rettorale Sport e doppia carriera</i> <i>Delegato Rettorale Training e didattica innovativi in ambito sanitario.</i> <i>Delegato Rettorale Orientamento</i> <i>Delegato Rettorale Placement</i> <i>Delegato Rettorale Servizi agli studenti e ADISU</i> <i>Delegato Rettorale ICT e Intelligenza artificiale</i>		
Linee di Azione	✓ Valutare i percorsi formativi attraverso indicatori di efficienza interna ed efficacia esterna (come placement, costi standard, ecc..) ✓ Migliorare ed aggiornare la qualità dell'offerta formativa, soprattutto CdS magistrali ✓ Consolidare e ampliare l'offerta di insegnamenti e laboratori per l'acquisizione delle Competenze trasversali ✓ Realizzare progetti di potenziamento della didattica (materiali per laboratori, libri, strumentazione, ecc.) ✓ Progettare e attivare opportunità di life long learning, anche tramite modalità telematica ✓ Progettare e attivare percorsi di eccellenza per gli studenti meritevoli (ad esempio possibilità di attività formative e/o di tirocinio in sedi prestigiose) ✓ Promuovere programmi di insegnamenti integrati con la dimensione di genere ✓ Interventi significativi sui CdS con un numero di studenti insufficiente a giustificarne la continuazione, in quanto un basso numero di iscritti potrebbe indicare mancanza d'interesse da parte dei potenziali studenti, mancanza di possibilità per i laureati di trovare sbocchi occupazionali adeguati, o ancora mancanza di richiesta in termini occupazionali		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio	93,20%	94%	95%
Proporzione di immatricolati di genere femminile nelle classi STEM	0,46	0,48	0,50
Incidenza di iscritti provenienti da paesi in via di sviluppo su totale	0,09%	0,25%	0,5%
Percentuale di Dipartimenti che hanno realizzato progetti di potenziamento della didattica	30%	50%	70%

Percentuale di Dipartimenti che hanno attivato documentate azioni di sperimentazione di didattica innovativa con l'ausilio del Centro di Formazione della docenza - Sezione Faculty development"	43%	60%	100%
Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	800	1000	2000
Numero percorsi di eccellenza per gli studenti meritevoli	1	2	3
Numero insegnamenti integrati con la dimensione di genere	3	5	10
Numero di azioni di manutenzione sui CDS	0	3	7

2.1.3 - Promuovere la fruibilità dell'offerta formativa	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Didattica</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i> <i>Delegato Rettorale Dottorati</i> <i>Delegato Rettorale Sport e doppia carriera</i> <i>Delegato Rettorale Training e didattica innovativi in ambito sanitario.</i> <i>Delegato Rettorale Orientamento</i> <i>Delegato Rettorale Servizi agli studenti e ADISU</i> <i>Delegato Rettorale ICT e Intelligenza artificiale</i> <i>Delegato Rettorale Politiche di genere e di inclusione</i>
Linee di Azione	✓ Incrementare le attività di orientamento in itinere, con particolare attenzione agli insegnamenti più difficili ✓ Realizzare follow up dei percorsi formativi degli studenti e realizzare indagini ad hoc su particolari collettivi degli studenti ✓ Monitorare e verificare i contenuti dei regolamenti didattici ✓ Recuperare gli studenti fuori corso e prevenire gli abbandoni ✓ Incrementare l'offerta dei servizi di counseling psicologico anche attraverso la rete di collaborazione con gli enti del territorio ✓ Consolidare l'offerta del sostegno psicoterapeutico per gli studenti con disagio psicologico ✓ Consolidare e implementare le attività di sostegno agli studenti con disabilità, dematerializzare le certificazioni e classificare la popolazione censita ✓ Aumento dell'attività di supporto a docenti e personale tecnico amministrativo che si interfacciano con studenti e studentesse con

	disabilità, DSA e BES		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea	79%	82%	85%
Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	0,601	0,65	0,7
Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	38,50%	39%	40%
Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	83%	84%	85%
Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni	21%	18%	15%
Numero degli interventi a supporto degli studenti con disabilità, DSA e BES	6	7	9
Numero degli interventi a supporto di docenti e personale tecnico amministrativo che si interfacciano con studenti e studentesse con disabilità, DSA e BES	2	2	> 3

2.1.4 – Ridurre gli abbandoni e migliorare il benessere degli studenti	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Didattica</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i> <i>Delegato Rettorale Dottorati</i> <i>Delegato Rettorale Sport e doppia carriera</i> <i>Delegato Rettorale Training e didattica innovativi in ambito sanitario</i> <i>Delegato Rettorale Orientamento</i> <i>Delegato Rettorale Servizi agli studenti e ADISU</i> <i>Delegato Rettorale ICT e Intelligenza artificiale</i> <i>Delegato Rettorale Politiche di genere e di inclusione</i>
Linee di Azione	✓ Miglioramento dei servizi con gli studenti attraverso un rafforzamento del dialogo con Comuni e società di servizi ✓ sostenere strategie di orientamento mirato per specifici target tra cui

	studenti adulti lavoratori ✓ Rafforzare il tutoraggio al I anno e soprattutto al I semestre e supporto per il re-orientamento ✓ Potenziare e promuovere il percorso a tempo parziale ✓ Valorizzare le competenze accademiche acquisite (lauree a pacchetto) ✓ Aumentare gli spazi per gli studenti nelle varie sedi per incentivare le attività di studio di gruppo e favorire il mentoring studente-studente ✓ Aumentare attività ludiche collettive a beneficio della socialità e del senso di appartenenza ✓ Consolidare il coinvolgimento degli studenti nella progettazione di iniziative culturali, soprattutto quelle di rilevanza sociale ✓ Potenziare le misure di contrasto alle discriminazioni e alle molestie anche attraverso l'avvio di nuovi servizi specifici ✓ Migliorare offerta di attività didattiche opzionali ed elettive, promosse anche dalle Associazioni studentesche ✓ Potenziamento del servizio Spazio gioco da mettere a disposizione delle studentesse madri per aiutarle a conciliare le attività di cura con quella di studio		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Numero di abbandoni sul totale degli iscritti	1793	1500	1200
Numero studenti iscritti a percorsi di tempo parziale	96	120	150
Numero degli interventi mirati a specifici target di utenza (i.e. studenti lavoratori, DSA e BES, studenti genitori, studenti a rischio dropout ecc)	0	1	3
M ² destinati alle attività di studio e delle associazioni studentesche	1330 m²		2000 m²
Numero di nuove iniziative culturali co-progettate con gli studenti	nn	5	10
Numero di iniziative contro le discriminazioni, le molestie e la promozione delle politiche di genere	2	4	6
Creazione della conferenza di servizi Unifg/Comuni/società di servizi	no		Si
Mantenimento dello	si		si

sportello di consulenza sanitaria			
Sviluppo di un App per il supporto alla salute mentale degli studenti	no		Si

2.1.5 – Promuovere e sviluppare l’offerta formativa in ambito STEAM	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Didattica</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i> <i>Delegato Rettorale Dottorati</i> <i>Delegato Rettorale Sport e doppia carriera</i> <i>Delegato Rettorale Training e didattica innovativi in ambito sanitario</i> <i>Delegato Rettorale Orientamento</i> <i>Delegato Rettorale Servizi agli studenti e ADISU</i> <i>Delegato Rettorale ICT e Intelligenza artificiale</i> <i>Delegato Rettorale Politiche di genere e di inclusione</i>		
Linee di Azione	✓ Inserimento di corsi aziendali nei piani di studio come moduli opzionali, attività a scelta dello studente, o seminari con riconoscimento di CFU ✓ Organizzazione di laboratori applicati in aziende per l’aggiornamento delle competenze tecnico-professionali ✓ Sviluppo di percorsi formativi co-progettati tra docenti universitari e professionisti aziendali, anche nell’ambito di corsi blended ✓ ✓ Attivazione di CDS Magistrali in ingegneria con particolare riguardo alle aree della trasformazione digitale, con attenzione anche ai sistemi energetici, delle scienze biomediche e gestionali Incentivare le iscrizioni delle studentesse alle classi STEM ✓ Razionalizzazione dei CdS di area STEAM all’interno di una struttura funzionale ✓ Creazione di Cds sulle tematiche della Business intelligence		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Numero di corsi/laboratori/percorsi attivati	0	5	10
Numero di studenti per corso/laboratorio/percorso attivato	0	5	10
Numero di CDS Magistrali in ingegneria attivati	0	1	2
Rapporto fra studenti e studentesse all’interno del CDS di area STEM	0,57	mantenimento	mantenimento
Numero di CDS triennali e Magistrali in Business intelligence attivati	1	2	3

2.1.6 – Promuovere e sviluppare la didattica innovativa	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Didattica</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i> <i>Delegato Rettorale Dottorati</i> <i>Delegato Rettorale Sport e doppia carriera</i> <i>Delegato Rettorale Training e didattica innovativi in ambito sanitario.</i> <i>Delegato Rettorale Orientamento</i> <i>Delegato Rettorale Servizi agli studenti e ADISU</i> <i>Delegato Rettorale ICT e Intelligenza artificiale</i> <i>Delegato Rettorale Politiche di genere e di inclusione</i>		
Linee di Azione	✓ Istituzione di nuovi corsi di studio in modalità mista per soddisfare le esigenze di studio di particolari studenti come previsto nella Programmazione triennale del Ministero 2024-2026 (PRO3) ✓ Offerta di corsi di formazione sulle metodologie didattiche innovative e inclusive ✓ Sperimentazione nelle attività didattiche della realtà virtuale, del learning analytics e dell'AI		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Numero di corsi di studio in modalità mista	25	27	30
Numero di iniziative di formazione sulle metodologie didattiche innovative	4	5	7
Sperimentazione nelle attività didattiche della realtà virtuale, del learning analytics e dell'AI	no		Si

2.2. Formazione avanzata

2.2.1. Potenziare i dottorati di ricerca, anche a livello internazionale	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Dottorati di Ricerca</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i> <i>Delegato Rettorale Relazioni Internazionali</i> <i>Delegato all'Erasmus</i>		
Linee di Azione	✓ Rafforzare l'internazionalizzazione dei Dottorati di Ricerca ✓ Incrementare il numero di convenzioni (forme di co-tutela/double-degree) ✓ Promuovere occasioni di confronto, networking e condivisione di esperienze formative, scientifiche e culturali tra dottorandi dei diversi corsi di dottorato ✓ Rafforzare la partecipazione dei Dottorati a programmi competitivi nazionali e internazionali e migliorare la produttività scientifica		

	✓ Sviluppare le competenze trasversali dei dottorandi, attraverso la programmazione di attività formative trasversali, comuni a più Corsi di Dottorato ✓ Migliorare i servizi di accoglienza e supporto ai dottorandi internazionali, anche valorizzando i programmi di «staff mobility» ✓ Aumentare finanziamenti/co-finanziamenti da parte di enti esterni ✓ Rafforzare le opportunità di placement e di inserimento professionale per i futuri dottori di ricerca ✓ Favorire la formazione dottorale e il training alla ricerca a livello internazionale		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno sei mesi del percorso formativo in Istituzioni pubbliche o private diverse dalla sede dei Corsi di Dottorato di Ricerca	16,7%	20%	25%
Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	48,9%	55%	>65%
Numero iscritti che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	5		>5
Incrementare il numero di convenzioni (forme di co-tutela/double-degree)	5	8	10
Numero di bandi di selezione per i corsi di dottorato che indicano in modo esplicito lo svolgimento delle attività didattiche in lingua inglese	0		1
Rafforzare la partecipazione dei Dottorati a programmi competitivi nazionali e internazionali e migliorare la produttività scientifica	1		≥1
Mantenere le competenze trasversali dei dottorandi, attraverso la programmazione di attività formative trasversali, comuni a più Corsi di Dottorato anche con azioni Faculty Development	si	si	Si
Migliorare i servizi di accoglienza e supporto ai dottorandi internazionali, anche valorizzando i	2 per dottorando in 3 anni		≥3 per dottorando in 3 anni

programmi di «staff mobility»			
Numero di iniziative formative trasversali promosse dall'Ateneo per i dottorandi	0	>1	≥3
Numero di servizi dedicati (es. sportello dottorandi internazionali)	No		si
Aumentare finanziamenti/co-finanziamenti da parte di enti esterni	0	>1	>3
Programmi di «Staff Mobility» per docenti e personale amministrativo	1	2	2
Percentuale di borse di dottorato finanziate da enti esterni	37,74%	37,74%	37,74%
Numero di servizi dedicati al placement dei dottorandi	1		2
Partecipazione a organismi internazionali per la formazione dottorale e training alla ricerca	1		2
Istituzione della Consulta dei dottorandi dell'Università di Foggia	no	si	si

2.2.2 Ampliare le attività di formazione avanzata dell'Ateneo	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Didattica</i> <i>Delegato Rettorale Dottorati di Ricerca</i> <i>Delegato Rettorale Training e didattica innovativi in ambito sanitario.</i> <i>Delegato Rettorale Placement</i> <i>Delegato Rettorale Terza missione e Comunicazione</i> <i>Delegato Rettorale Formazione insegnanti e formazione continua</i> <i>Delegato Rettorale al sistema Bigliotecario</i>
Linee di Azione	✓ Progettazione di MOOC, corsi di formazione, perfezionamento e specializzazione, specific skill training, master di I e II livello in linea con le tematiche dello sviluppo sostenibile ✓ Creazione un catalogo di prodotti formativi strutturati sulle microcredential a sostegno delle necessità formative del tessuto produttivo ✓ Potenziare la qualificazione e la frequenza di incontro dei comitati di indirizzo dei Cds e delle parti sociali interessate ✓ Creazione di tavoli tecnici tematici e verticalizzati per filiere produttive per potenziare gli strumenti di formazione avanzata dell'Ateneo in

	accordo con il tessuto produttivo ✓ Miglioramento delle performance in termini di posizionamento bibliometrico e autonomia dei giovani ricercatori; ✓ Divulgazione delle opportunità dei contratti trasformativi con editori internazionali, che ovviamente sono gestiti dal sistema bibliotecario di Ateneo		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Numero di MOOC, corsi di formazione, perfezionamento e specializzazione, master di I e II livello in linea con le tematiche dello sviluppo sostenibile	0	2	4
Creazione del catalogo dei prodotti formativi	No		si
Percentuale dei comitati di indirizzo revisionati	0	25%	50%

2.3 Ricerca e innovazione

Obiettivi operativi 2.3.1 Incrementare la competitività della ricerca e la capacità di attrarre finanziamenti esterni	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Ricerca</i> <i>Delegato Rettorale Trasferimento tecnologico e brevetti</i> <i>Delegato Rettorale Grant Office</i> <i>Delegato Rettorale Innovazione tecnologica in area medica</i> <i>Delegato Rettorale Politiche strategiche in Sanità</i>		
Linee di Azione	✓ Consolidamento dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi ✓ Aumento percentuale di progetti di ricerca per docente presentati nell'anno		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Presenza di proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico	1,27%	1,6%	2%
Progetti di ricerca su bandi competitivi per docente presentati nell'anno	0,263	0,30	0,5

2.3.2 Promuovere e potenziare il livello di internazionalizzazione della ricerca di Ateneo	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Ricerca</i> <i>Delegato Rettorale Trasferimento tecnologico e brevetti</i> <i>Delegato Rettorale Grant Office</i> <i>Delegato Rettorale Relazioni Internazionali</i> <i>Delegato Rettorale Innovazione tecnologica in area medica</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i> <i>Delegato Rettorale Dottorati di Ricerca</i> <i>Delegato alla Terza Missione e Comunicazione</i>		
Linee di Azione	✓ Sviluppare azioni interne per stimolare la progettualità europea ✓ Avviare azioni di supporto amministrativo ai docenti impegnati in progettualità internazionali ✓ Promuovere l'organizzazione di eventi internazionali ✓ Promuovere accordi di ricerca bilaterali ✓ Promuovere la diffusione e la visibilità delle attività di ricerca attraverso l'incremento di pubblicazioni su riviste internazionali ✓ Avviare campagne di pubblicizzazione delle attività di ricerca su riviste internazionali ✓ Formazione dei dottorandi e giovani ricercatori su servizi avanzati e risorse bibliografiche, in particolare quelle digitali, disponibili per la ricerca; promuovere la policy di Open Science/Open Access; sensibilizzare alla pubblicazione dei loro lavori in modalità OA (dando info sulle mod. di pubbl. in OA - platinum/diamond, gold, green, su trusted repository editoria		

	predatoria, su tutela della proprietà intellettuale) ✓ Potenziare le competenze trasversali (in particolare sul trasferimento di tecnologia, sulla comunicazione, sulla divulgazione scientifica e sul public engagement) dei ricercatori attraverso una formazione specifica ✓ Partecipazione ad organismi internazionali sulla ricerca		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Percentuale di pubblicazioni con coautore internazionale	70%	75%	80%
Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti	1,6%	2%	5%
Numero di accordi di ricerca bilaterali con istituzioni estere	5	8	12
Numero di incontri e numero partecipanti a workshop riservati a dottorandi/ricercatori neoassunti sui servizi avanzati e risorse bibliografiche anche con azioni di Faculty Development	0	1	3
Numero di corsi, webinar, seminari, ecc. specifici	0	1	> 3
Partecipazione ad organismi internazionali che si occupano di ricerca, della sua qualità e di Open Access/Open Science	2	2	2

2.3.3 Miglioramento delle performance in termini di posizionamento bibliometrico e autonomia dei giovani ricercatori	Responsabilità politica <i>Delegato alla Ricerca</i> <i>Delegato Rettorale Relazioni Internazionali</i> <i>Delegato Rettorale Erasmus</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i>		
Linee di Azione	✓ Nuove azioni specifiche basate su nuove modalità di assegnazione dei Fondi di Ateneo per la Ricerca ✓ Supporto della maggiore mobilità di giovani ricercatori ✓ Acquisizione di nuovi strumenti per la promozione della scienza aperta ✓ Favorire l'attrattività di docenti esteri e collaborazioni scientifiche dirette ✓ Favorire l'accettazione dei prodotti della ricerca da parte di editori nazionali e internazionali		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target

Numero di prodotti scientifici pubblicati derivanti da progetti PRA di Ateneo per ciclo di programmazione	3	10	26
Importo delle risorse destinate alla mobilità dei ricercatori	44.000 euro	50.000 euro	60.000 euro
Percentuale pubblicazioni con coautori internazionali	70%	75%	80%
Rapporto tra professori e ricercatori in visita (almeno 5 gg consecutivi nell'a.a.)/totale docenti	97%	98%	100%
Istituzione di un Comitato Etico per la Ricerca di Ateneo	No	Si	Si

2.4 Terza Missione

2.4.1 Potenziare l'integrazione con il tessuto economico-sociale	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Terza missione e Comunicazione</i> <i>Delegato Rettorale Trasferimento tecnologico e brevetti</i> <i>Delegato Rettorale Grant Office</i> <i>Delegato Rettorale Innovazione tecnologica in area medica</i> <i>Delegato Rettorale Ricerca</i> <i>Delegato Rettorale Formazione insegnanti e formazione continua</i>		
Linee di Azione	✓ Promuovere l'attivazione di partenariati pubblico-privati e nuove forme di collaborazione (laboratori pubblico privati) ✓ Promuovere le attività di public engagement al fine di contribuire alla crescita sociale, culturale ed economica, della popolazione della provincia di Foggia ✓ Sistematizzare i programmi di valorizzazione dei brevetti tramite il finanziamento dei progetti di Proof of concept (Poc) ✓ Promuovere iniziative e strumenti per favorire l'incontro sistemico tra ricerca pubblica e mercato/industria (Research to Business) ✓ Rafforzare la capacità istituzionale e aggiornare le competenze nella gestione del ciclo di valorizzazione dei risultati di ricerca ✓ Favorire iniziative di incontro con aziende della Green economy e della sostenibilità		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,4		> 0,4
Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	210	220	> 230

Numero di PoC (proof of concept) avviati nell'anno	2		2
Numero di imprese ed enti coinvolti in iniziative di business engagement	20	25	> 30
Numero di convenzioni attivate (programmi congiunti di ricerca, mentoring, convenzioni quadro per attività formative dedicate al mondo dell'impresa)	15	20	> 25

2.4.2 Incrementare l'impatto sugli stakeholder e la responsabilità sociale	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Performance socio-ambientali e sostenibilità</i> <i>Delegato Rettorale Terza missione e Comunicazione</i> <i>Delegato Rettorale Trasferimento tecnologico e brevetti</i> <i>Delegato Rettorale Grant Office</i> <i>Delegato Rettorale Innovazione tecnologica in area medica</i> <i>Delegato Rettorale Politiche strategiche in Sanità</i> <i>Delegato Rettorale Placement</i> <i>Delegato Rettorale Orientamento</i> <i>Delegato Rettorale Politiche di genere e di inclusione</i> <i>Delegato Rettorale Sistema Bibliotecario</i>
Linee di Azione	✓ Promozione di nuove forme di collaborazione integrata e sistematica (hackaton, bootcamp, living Labs e coworking) fra i vari player del territorio (imprese, professionisti, terzo settore, enti pubblici) per progettare nuovi percorsi formativi trasversali ✓ Promozione di acceleratori di conoscenze, in cui realizzare corsi di specific skills training altamente qualificanti e dinamici di concerto con le aziende, e acceleratori d'impresa per favorire l'autoimprenditorialità degli studenti/laureati ✓ Consolidamento di un servizio di career advising che accompagni gli studenti dal momento dell'immatricolazione e all'uscita nel mondo del lavoro al fine di ridurre i fenomeni di drop out, dispersione esplicita e implicita e facilitare la costruzione di progetti di sviluppo formativi e/o professionali ✓ Offerta di laboratori operativi che coinvolgano gli stakeholder nelle attività rivolte agli studenti ✓ Potenziamento delle azioni di contrasto alle povertà educative attraverso iniziative che coinvolgano anche altri enti e associazioni ✓ Incremento degli accordi e delle convenzioni con il settore pubblico e privato per le attività di tirocinio extra-curricolari ✓ Promuovere accordi per la formazione di adulti nel settore pubblico e privato sui temi della sostenibilità per integrare le competenze e per il miglioramento continuo ✓ Promozione di iniziative come la "Notte dei Ricercatori", le fiere, gli open day, le conferenze scientifiche di ateneo, aperte al contributo di enti/strutture di ricerca extra-universitarie

	territoriali, al fine di favorire la comunicazione scientifica tra gruppi di ricerca differenti e sviluppare collaborazioni e idee progettuali comuni, che affianchi i più tradizionali convegni e seminari e altri eventi di pubblica utilità ✓ Potenziamento delle collaborazioni con le associazioni e le realtà del terzo settore che operano nel territorio. Definizione di protocolli di intesa con le istituzioni territoriali in tema di azioni di sorveglianza ✓ Co-progettazione di iniziative che coniughino divulgazione scientifica all’arte musicale, a tutte le espressioni artistiche e alla lettura con le accademie delle belle arti, i conservatori, le biblioteche pubbliche e lo sport ✓ Potenziamento di iniziative di cooperazione allo sviluppo ✓ Realizzazione di seminari, cineforum, TEDx, premi, “La città che vorrei” conferenze-spettacolo e aperitivi scientifici aperti al pubblico nel nostro Ateneo e promozione di incontri culturali nelle librerie, nei luoghi di ritrovo del territorio, per introdurre alla scienza un pubblico più ampio, vista l’importanza anche sociale della corretta comunicazione scientifica ✓ Promozione di iniziative culturali sulle tematiche della parità, della violenza di genere e dell'orientamento sessuale ✓ Ampliamento delle 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 ✓ Rafforzamento delle azioni di valorizzazione degli esiti e delle esperienze, derivanti dai risultati della ricerca scientifica. Incremento del numero delle convenzioni di ricerca o valorizzazione della ricerca con imprese ed enti del territorio ✓ Costituzione di un accordo di rete con le scuole del territorio per la formazione dei docenti, al fine di promuovere percorsi condivisi con i dirigenti scolastici e rispondenti ai bisogni di formazione degli insegnanti.		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Numero di interventi (hackaton, bootcamp, living Labs e coworking)	8	10	12
Numero di moduli formativi attivati (specific skills training altamente qualificanti e dinamici di concerto con le aziende)	0	5	10
Consolidamento del Placement (servizio di career advising che accompagni gli studenti dal momento dell’immatricolazione e all’uscita nel mondo del lavoro)	No	-	Si
Numero di incontri (laboratori	0	4	8

operativi)			
Numero di interventi promossi (azioni di contrasto alle povertà educative)	2	3	4
Numero di Accordi (accordi e delle convenzioni con il settore pubblico e privato per le attività di tirocinio extra-curricolari)	0	1	1
Numero di iniziative (iniziative che coniughino divulgazione scientifica all'arte musicale)	1	2	3
Numero di accordi/interventi congiunti con gli ETS	0	2	4
Numero di Iniziative (di iniziative come la "Notte dei Ricercatori", le fiere, gli open day, le conferenze scientifiche di ateneo, aperte al contributo di enti/strutture di ricerca extra-universitarie territoriali)	4	5	6
Numero di Iniziative (iniziative di cooperazione allo sviluppo)	1	2	3
Numero di Iniziative (Realizzazione di seminari, cineforum, TEDx, premi, "La città che vorrei" conferenze-spettacolo e aperitivi scientifici aperti al pubblico nel nostro Ateneo)	5	7	>10
Numero di iniziative culturali sulle tematiche della parità, della violenza di genere e dell'orientamento sessuale	6	8	10
Numero di accordi di riservatezza (diritti provenienti dal portafoglio brevetti)	5	6	> 7
Numero di azioni di disseminazione sulla valorizzazione della ricerca (azioni di valorizzazione degli esiti e delle esperienze, derivanti dai risultati della ricerca scientifica)	5	6	>8

2.4.3 Consolidamento Reti di Collaborazione - Hub Innovativi	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Terza missione e Comunicazione</i> <i>Delegato Rettorale Trasferimento tecnologico e brevetti</i> <i>Delegato Rettorale Ricerca</i> <i>Delegato Rettorale Grant Office</i> <i>Delegato Rettorale Innovazione tecnologica in area medica</i> <i>Delegato Rettorale Politiche strategiche in Sanità</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i>
---	--

	<i>Delegato Rettorale Sistema Bibliotecario</i> <i>Delegato Rettorale Performance socio-ambientali e sostenibilità</i>		
Linee di Azione	✓ Creazione, organizzazione e gestione di percorsi a catalogo di piani formativi (academy) aziendali, settoriali, territoriali, settoriali e individuali ✓ Creazione di uno spazio innovativo (HUB o sportello) per il territorio con l'obiettivo di consolidare sinergie tra università, enti di ricerca, istituzioni/enti pubblici, imprese, Enti e Enti del Terzo Settore al fine di offrire opportunità di crescita e di successo ai tanti talenti e alle diverse professionalità che si formano all'interno dell'Ateneo in uno scambio continuo di conoscenze, servizi e strumenti per la valorizzazione della ricerca con un'attenzione anche alle politiche di sostenibilità ambientale ✓ Consolidamento Reti di Collaborazione - Hub Innovativi: rete dei Poli Bibliomuseali ✓ Promuovere sui social media i risultati delle ricerche condotte sui temi della sostenibilità, anche con podcast e brevi video per rendere la divulgazione più vicina ai giovani e alle aziende		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Creazione della Piattaforma	no		Si
Numero moduli formativi presenti nella piattaforma	0	8	>15
Creazione di un centro servizi (fisico o virtuale)	no		Si
Numero ricerche commissionate, trasferimento tecnologico, finanziamenti di progetti	9	12	15
Creazione di uno spazio innovativo	no		Si

2.5 Governance, responsabilità sociale e welfare

2.5.1 Governance e aumento dell'impatto e della responsabilità sociale verso gli studenti e il territorio	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Performance socio-ambientali e sostenibilità</i> <i>Delegato Rettorale Terza missione e Comunicazione</i> <i>Delegato Rettorale Trasferimento tecnologico e brevetti</i> <i>Delegato Rettorale Grant Office</i> <i>Delegato Rettorale Innovazione tecnologica in area medica</i> <i>Delegato Rettorale Politiche strategiche in Sanità</i> <i>Delegato Rettorale Servizi agli studenti e ADISU</i> <i>Delegato Rettorale Politiche di genere e di inclusione</i> <i>Delegato Rettorale Coordinamento delle attività per la programmazione e l'accreditamento</i> <i>Delegato Rettorale Programmazione strategica di Ateneo</i>		
Linee di Azione	✓ Monitoraggio annuale dei risultati della pianificazione strategica, presentandoli pubblicamente e mostrando lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi del piano strategico, delle risorse investite e spese ✓ Monitoraggio annuale degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria ✓ Redazione del Piano d'Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile, che promuova trasversalmente l'applicazione del principio di sostenibilità: nei processi, nelle funzioni e nelle attività dell'Ateneo, nella didattica, nella ricerca, nella terza missione. Redazione nell'ambito del Bilancio Sociale dell'Ateneo di un report integrato di sostenibilità ✓ Incentivazione di attività e presentazione di progetti sulle tematiche dell'inclusione e della coesione ✓ Monitoraggio degli effetti delle politiche di Ateneo negli ambiti di azione previsti da AVA3 ✓ Rafforzare l'applicazione e il monitoraggio dei processi di Assicurazione della Qualità di Ateneo ✓ Promuovere la cultura della Qualità attraverso specifiche attività di formazione ed informazione a tutti i livelli (Docenti e Ricercatori, Personale TAB, Studenti) ✓ Ampliamento delle informazioni utili alla comunità accademica e agli stakeholder presenti sul sito web ✓ Aggiornamento continuo delle informazioni presenti nel sito web dell'Ateneo e dei Dipartimenti		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Monitoraggio annuale dei risultati del piano strategico	si	Si	Si
Monitoraggio annuale degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria.	si	si	si

Redazione del Piano d'Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile	no	No	Si
Monitoraggio degli effetti delle politiche di Ateneo	si	Si	Si
Eventuale aggiornamento dei documenti relativi alle politiche di assicurazione della qualità e dell'offerta formativa	si	Si	Si
Riesame del Sistema di Governo	no	Si	Si
Riesame del sistema di AQ	no		Si
Aggiornamento del piano di Ateneo per la formazione nell'ambito dell'AQ 2026-2028	si	Si	Si
Numero iniziative di informazione, formazione e aggiornamento su: • metodologie di AQ e innovazione della didattica • AVA3 e progettazione in qualità dei Corsi di Studio	0	1	>2
Redazione del Piano d'Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile, che promuova trasversalmente l'applicazione del principio di sostenibilità: nei processi, nelle funzioni e nelle attività dell'Ateneo, nella didattica, nella ricerca, nella terza missione. Redazione nell'ambito del Bilancio Sociale dell'Ateneo di un report integrato di sostenibilità.	no		Si

2.6 Internazionalizzazione

2.6.1 Rafforzare la dimensione internazionale dell'offerta formativa	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Relazioni internazionali</i> <i>Delegato Rettorale Didattica</i> <i>Delegato Rettorale Training e didattica innovativi in ambito sanitario</i> <i>Delegato Rettorale Erasmus</i> <i>Delegato Rettorale Servizi agli studenti e ADISU</i> <i>Delegato Rettorale Terza Missione e Comunicazione</i> <i>Delegato Rettorale Ricerca</i> <i>Delegato Rettorale Grant Office</i> <i>Delegato Rettorale all'orientamento</i>		
Linee di Azione	✓ Creare un catalogo degli insegnamenti in lingua straniera che completi l'offerta didattica ✓ Aumentare la disseminazione/visibilità delle diverse opportunità di mobilità offerte agli studenti (website internazionali come Keystone) Istituire forme di sostegno per gli studenti in mobilità internazionale, con particolare attenzione agli studenti economicamente svantaggiati (come bandi TNE per studenti) Potenziare il supporto amministrativo a studenti (ma anche ricercatori) incoming dall'estero (principalmente extra-EU) ✓ Attivare un piano strutturato di collaborazioni studentesche per l'orientamento e l'accoglienza degli studenti stranieri (vedi bando buddy system) ✓ Aumentare la capacità attrattiva e la visibilità internazionale dell'Ateneo tramite il potenziamento del sito di Ateneo in lingua inglese e di tutti i servizi e le facilities dedicate agli studenti stranieri che possono iscriversi a UNIFG (accoglienza con info-point dedicati, eventi e attività di community, alloggi, borse di studio) ✓ Aumentare la capacità di attrattività dei fondi grazie ad un'intensa e puntuale attività progettuale nell'ambito dei bandi dell'UE e internazionali per migliorare il livello, il grado e la qualità del processo di internazionalizzazione (numero e geografia dei Paesi coinvolti nelle partnership, ecc.) ✓ Attivazione del percorso per l'adozione della laurea europea		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico	2,30%	5%	10%
Proporzione di studenti immatricolati a Corsi di Studio in lingua	9,70%	10%	12%
Rapporto di studenti stranieri iscritti ai CDS sul tot degli studenti	1,50%	1,80%	2%

Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	4,40%	4,40%	4,40%
Numero di proposte internazionali presentate /numero di progetti risultati vincitori	11,6%	13%	15%
Numero di partecipanti a corsi per le certificazioni di lingua	0%	10%	20%

2.6.1 Rafforzare la dimensione internazionale dell'Ateneo	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Relazioni internazionali</i> <i>Delegato Rettorale Didattica</i> <i>Delegato Rettorale Training e didattica innovativi in ambito sanitario</i> <i>Delegato Rettorale Erasmus</i> <i>Delegato Rettorale Servizi agli studenti e ADISU</i> <i>Delegato Rettorale Terza Missione e Comunicazione</i> <i>Delegato Rettorale Ricerca</i> <i>Delegato Rettorale Grant Office</i> <i>Delegato Rettorale all'orientamento</i>		
Linee di Azione	✓ Azioni di diffusione della lingua italiana all'estero; ✓ Adesione all'ICON Italian Culture on the NET ✓ Avviare l'erogazione della certificazione didattica dell'italiano come lingua straniera ✓ Avviare protocolli d'intesa con scuole, istituti enti di lingua e cultura italiana all'estero ✓ Attivazione Commissione internazionalizzazione ✓ Costituzione di un Advisory Board (organo consultivo e di monitoraggio) costituito dai delegati: Relazioni internazionali, Erasmus, Dottorati di ricerca, Strategia HR, Didattica = ✓ Creazione di percorsi di "Educazione alla pace e cooperazione internazionale ✓ Sostenere la formazione dei docenti nella didattica in lingua Inglese		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Numero di iniziative per la diffusione della lingua italiana all'estero	0	1	2
Numero protocolli d'intesa con scuole, istituti enti di lingua e cultura italiana all'estero	0	1	2
Attivazione Commissione internazionalizzazione	no		si

Costituzione di un Advisory Board	no		si
Numero di percorsi di "Educazione alla pace e cooperazione internazionale	0	1	2
Formalizzazione di un sistema di incentivi per i docenti che adottano la didattica in lingua Inglese	no		si

2.7 Risorse umane e governance

2.7.1 Benessere e sviluppo delle persone	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Performance socio-ambientali e sostenibilità</i> <i>Delegato Rettorale Politiche di genere e di inclusione</i> <i>Delegato Rettorale Personale</i> <i>Delegato Rettorale Programmazione strategica di Ateneo</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i>		
Linee di Azione	✓ Consolidare le competenze e la professionalità anche attraverso percorsi di Life-long learning ✓ Promuovere la formazione, con particolare evidenza agli obiettivi dell'Agenda 2030, alle tematiche dell'inclusione e del diversity management ✓ Promuovere salute e benessere del personale UNIFG anche nella logica del Total Worker Health ✓ Definire un cruscotto di indicatori quali-quantitativi per il monitoraggio della formazione ✓ Implementare un modello di valutazione dell'impatto della formazione erogata anche in correlazione alla valutazione dei servizi e ai risultati di altre indagini ✓ Avviare specifiche iniziative formative volte ad aggiornare le competenze didattiche e metodologiche con particolare riferimento alle competenze informatiche, linguistiche e di progettazione del personale docente ✓ Realizzare la mappatura delle competenze del personale TAB nell'ambito del più ampio sistema di classificazione delle professioni ✓ Avviare la ricognizione dello stato di disabilità e invalidità del personale TAB e docente e analisi dei bisogni ✓ Promuovere misure per la conciliazione vita-lavoro anche attraverso una rete territoriale (Azione GEP 1.3) ✓ Sostenere l'equilibrio di genere nei bandi di gara e nei contratti pubblici ✓ Monitorare l'equilibrio di genere nella composizione degli Organi di Ateneo e nelle commissioni ✓ Implementare la cultura del lavoro agile ✓ Definire e diffondere procedure per la gestione dei casi di violenza di genere ✓ Promuovere gli equilibri di genere nel reclutamento e nelle opportunità di sviluppo professionale ✓ Promuovere attività formative e di sensibilizzazione sui temi di genere ✓ Potenziare il servizio Spazio gioco per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale universitario		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target

Numero di interventi realizzati per il welfare	4	5	6
Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo (n. di ore di formazione per singolo personale TAB)	34,75	38	40
Creazione del cruscotto di indicatori quali-quantitativi per il monitoraggio della formazione	no		Si
Implementazione modello di valutazione dell'impatto della formazione erogata	no		Si
Aggiornamento periodico della mappatura delle competenze del personale TAB	si	Si	Si
Ricognizione dello stato di disabilità e invalidità del personale TAB e docente e analisi dei bisogni	no		Si
Inserimento dell'equilibrio di genere come elemento di valutazione nei bandi di gara	no		Si
Formalizzazione di procedure per la gestione dei casi di violenza di genere	no		Si

Obiettivi operativi	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Politiche di genere e di inclusione</i> <i>Delegato Rettorale Personale</i>
2.7.2 Promuovere il benessere organizzativo	<i>Delegato Rettorale Programmazione strategica di Ateneo</i> <i>Delegato Rettorale Strategia HR</i>
Linee di Azione	✓ Aggiornamento della tecnostruttura sulla base dei processi relativi alle strutture amministrative in funzione degli obiettivi strategici di Ateneo ✓ Analisi periodica dei fabbisogni di personale per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali ✓ Coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo in attività di progetto, come strumento strategico che facilita il lavoro per obiettivi e anche come leva incentivante per tutto il personale ✓ Ampliamento delle opportunità formative per il personale ✓ Previsione di corsi di formazione ad hoc per il personale neo assunto e per quello che ha usufruito di una progressione di carriera ✓ Incremento della formazione del personale sulle questioni di genere, anche in collaborazione con il territorio

Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
N. di tavoli per la rilevazione delle competenze organizzative con il personale TAB	>1	>1	>1
Ore pro-capite di formazione per il personale TAB	34,75	38	40
Ore pro-capite di formazione per il personale TAB assunto negli ultimi 24 mesi	49,32	52	55

2.8 Patrimonio e sostenibilità edilizia

Obiettivi operativi 2.8.1 Potenziamento delle infrastrutture digitali	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Edilizia</i> <i>Delegato Rettorale Bilancio</i> <i>Delegato Rettorale Sistemi informativi e controllo flussi dati</i> <i>Delegato Rettorale Affari generali e riservatezza</i> <i>Delegato Rettorale Affari normativi e negoziali</i> <i>Delegato Rettorale Programmazione strategica di Ateneo</i> <i>Delegato Rettorale ICT e intelligenza artificiale</i> <i>Delegata Rettorale Servizi agli studenti e ADISU</i>		
Linee di Azione	✓ Adeguamento delle Infrastrutture Tecnologiche: continuare con la manutenzione e l'aggiornamento periodico degli apparati di rete ✓ Potenziamento della MAN e VOIP: monitorare costantemente la rete MAN e i servizi VOIP per garantire il corretto funzionamento ✓ Adeguamento Elettrico e Potenziamento Banda Dati GARR: effettuare controlli periodici sui sistemi di sicurezza e sull'impianto elettrico ✓ Potenziamento software, Datacenter e servizi LMS per garantire la continuità e la conformità del servizio ✓ Ammodernamento Tecnologico delle Aule Didattiche: Effettuare manutenzione periodica delle aule multimediali ✓ Ottimizzazione digitale dei processi: continuare con il rafforzamento dell'infrastruttura digitale a supporto dei processi amministrativi ✓ Dematerializzazione dei processi ✓ Introduzione dell'AI nei processi ✓ Accessibilità ai Sistemi Informatici: continuare a garantire l'accessibilità ai sistemi informatici senza discriminazioni, implementando nuove tecnologie assistive se necessario ✓ Gestione dei reclami: continuare a migliorare l'efficacia del Help Desk nella gestione dei reclami degli studenti ✓ Raccolta di Feedback degli studenti tramite il questionario sui servizi		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Percentuale degli apparati di rete controllati	100%		100%
Percentuale degli apparati rete MAN e servizi VOIP controllati	100%		100%
Percentuale dei sistemi di sicurezza e impianti elettrici controllati	100%		100%
Aggiornamento sistema di fornitura di macchine virtuali	v7.x		v8.x
Aggiornamento servizi LMS	v3.x		v4.x

Percentuale di aule multimediali con interventi di manutenzione periodica eseguita	100%		100%
Questionario per la mappatura e la raccolta dei fabbisogni dei processi amministrativi digitali	no		si
Numero di processo avviati verso la dematerializzazione	no		Si
Numero di processi avviati all'introduzione dell'IA	no		Si
Monitoraggio semestrale dispositivi specifici per l'accessibilità	no		Si
Monitoraggio semestrale accessibilità software sui dispositivi aziendali	no		Si
Monitoraggio semestrale accessibilità siti web istituzionali	no		Si
Implementazione plugin accessibilità sui siti istituzionali	no		Si
Implementazione servizio ad altre UO destinatarie di reclami	2		3
Continuare a raccogliere e analizzare i feedback degli studenti tramite il questionario sui servizi	si		Si
Allestire aule per il Faculty Development	No		Si

2.8.2 Rafforzamento del patrimonio	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Edilizia</i> <i>Delegato Rettorale Bilancio</i> <i>Delegato Rettorale Sistemi informativi e controllo flussi dati</i> <i>Delegato Rettorale Affari generali e riservatezza</i> <i>Delegato Rettorale Affari normativi e negoziali</i> <i>Delegato Rettorale Programmazione strategica di Ateneo</i>
Linee di Azione	✓ Razionalizzazione del patrimonio infrastrutturale dell'Ateneo ✓ Riduzione del ricorso a contratti di fitto per strutture esterne ✓ Completamento degli interventi di particolare impatto (installazione pensiline frangisole e fotovoltaiche presso il Dipartimento DAFNE e il Polo Biomedico, adeguamento spazi esterni Giurisprudenza, DAFNE, Polo Biomedico), tutti in fase di progettazione esecutiva nell'ambito di appalti integrati già aggiudicati. ✓ Sviluppo di una strategia edilizia a servizio dell'evoluzione dell'offerta didattica e della ricerca ✓ Creazione di una rete di relazioni istituzionali con il territorio ✓ Stipula di accordi programmatici con Enti pubblici e privati per l'acquisizione di strutture anche in comodato d'uso. Individuazione di spazi pubblici per una possibile loro riqualificazione in ambito universitario

	✓ Valutazione della possibilità di acquisire terreni o fabbricati per la creazione di poli dipartimentali e/o di acceleratori d'impresa. ✓ Recupero di immobili pubblici del territorio in disuso, totale o parziale ✓ Realizzazione di nuove costruzioni, finanziate da bandi competitivi e assegnazioni ministeriali finalizzate, eventualmente cofinanziate con risorse di bilancio o ricorso al mercato del credito		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Aumento degli spazi didattici (m ²)	13.102,00	-	15.000,00
Aumento degli spazi per la ricerca (m ²)	10.720,00	-	12.000,00
Realizzazione interventi	Progettazione	-	Lavoro realizzato
Aggiornamento piano sviluppo edilizio	no	-	si
Creazione di una consulta permanente per l'edilizia universitaria	no	-	si
Contratti stipulati	1	2	3
Studi di fattibilità	0	1	3
Avvio dei lavori recupero immobili	1	-	2

2.8.3 Miglioramento ed efficientamento delle performance di gestione del patrimonio	Responsabilità politica <i>Delegato Rettorale Edilizia</i> <i>Delegato Rettorale Bilancio</i> <i>Delegato Rettorale Sistemi informativo e controllo flussi dati</i> <i>Delegato Rettorale Affari generali e riservatezza</i> <i>Delegato Rettorale Affari normativi e negoziali</i> <i>Delegato Rettorale Programmazione strategica di Ateneo</i>
Linee di Azione	✓ Pianificazione periodica delle attività manutentive delle infrastrutture e degli impianti ✓ Miglioramento delle procedure di manutenzione delle strutture periferiche ✓ Completamento censimento e monitoraggio dell'adeguatezza delle risorse strutturali e infrastrutturali, attraverso la progressiva implementazione di metodologie di BIM ✓ Completamento adeguamento delle strutture alla normativa antincendio ✓ Riduzione degli impatti dell'eccessiva dislocazione degli studenti in attesa delle azioni di rafforzamento del patrimonio edilizio ✓ Promozione di interventi di costante miglioramento della qualità dei servizi per studenti e personale disabile erogati orientato ad accrescerne l'accessibilità e a fornire supporto e

	sussidio anche attraverso servizi dedicati		
Indicatori	Valore iniziale	Milestone	Target
Numero piani degli interventi di manutenzione	2		4
Stipula accordo quadro per la manutenzione	no		si
Censimento strutture tramite metodologie BIM	no		Si al 50%
Percentuale realizzazione dei lavori adeguamento antincendio	50%		100%
Report annuale su interventi da effettuare per la qualità dei servizi studenti e personale disabile	1		2

Allegato I

Tabella di sintesi degli obiettivi strategici e operativi per ambito

OBIETTIVI STRATEGICI		<i>Sviluppo infrastrutturale: edilizia universitaria come leva per la crescita</i>	<i>Innovazione formativa: sviluppo delle discipline STEAM, Business Intelligence e Governance nei settori strategici</i>	<i>Internazionalizzazione: apertura al mondo e alle reti globali della conoscenza</i>
AMBITI	OBIETTIVI OPERATIVI			
2.1 Didattica e servizi agli studenti	2.1.1 Favorire l'immatricolazione di studenti a livello nazionale ed internazionale 2.1.2 Promuovere la qualità dell'offerta formativa 2.1.3 Promuovere la fruibilità dell'offerta formativa 2.1.4 Ridurre gli abbandoni e migliorare il benessere degli studenti 2.1.5 Promuovere e sviluppare l'offerta formativa in ambito STEAM 2.1.6 Promuovere e sviluppare la didattica innovativa			
2.2 Formazione avanzata	2.2.1 Potenziare i dottorati di ricerca, anche a livello internazionale 2.2.2 Ampliare le attività di formazione avanzata dell'Ateneo			
2.3 Ricerca e Innovazione	2.3.1 Incrementare la competitività della ricerca e la capacità di attrarre finanziamenti esterni 2.3.2 Promuovere e potenziare il livello di internazionalizzazione della ricerca di Ateneo 2.3.3 Miglioramento delle performance in termini di posizionamento bibliometrico e autonomia dei giovani ricercatori			
2.4 Terza Missione	2.4.1 Potenziare l'integrazione con il tessuto economico-sociale 2.4.2 Incrementare l'impatto sugli stakeholder e la responsabilità sociale 2.4.3 Consolidamento Reti di Collaborazione - Hub Innovativi			
2.5 Responsabilità sociale e welfare	2.5.1. Governance e aumento dell'impatto e della responsabilità sociale verso gli studenti e il territorio			
2.6 Internazionalizzazione	2.6.1 Rafforzare la dimensione internazionale dell'offerta formativa 2.6.1 Rafforzare la dimensione internazionale dell'Ateneo			
2.7 Risorse umane e governance	2.7.1 Benessere e sviluppo delle persone 2.7.2 Promuovere il benessere organizzativo			
2.8 Patrimonio e sostenibilità edilizia	2.8.1 Potenziamento delle infrastrutture digitali 2.8.2 Rafforzamento del patrimonio 2.8.3 Miglioramento ed efficientamento delle performance di gestione del patrimonio			