

# **PIANO DELLA PERFORMANCE d'ATENEEO**

## **Università di FOGGIA**



**2015 - 2017**

# INDICE

<b>1. PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE</b>	<b>Pag. 2/3</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER: IL BILANCIO SOCIALE</b>	<b>Pag. 4</b>
2.1 CHI SIAMO	pag. 4
2.2 COSA FACCIAMO	pag. 9
2.3 COME OPERIAMO	pag. 10
<b>3. L'ATENEO IN NUMERI</b>	<b>Pag. 12</b>
3.1 PREMESSA	pag. 12
3.1.1 La componente studentesca	pag. 12
3.1.2 Ricerca	pag. 18
3.1.3 Risorse finanziarie	pag. 20
3.1.4 Personale dipendente	pag. 21
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E CONTESTO DI RIFERIMENTO, VERSO LA TERZA MISSIONE DELLE UNIVERSITÀ	Pag. 25
<b>4. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b>	<b>Pag. 26</b>
4.1. ANALISI DEL CONTESTO	Pag. 26
4.2. LA PROGETTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO D'ATENEO	Pag. 26
<b>5. IL PIANO STRATEGICO DELL'UNIVERSITÀ DI FOGGIA 2015-2017</b>	<b>Pag. 27</b>
<b>6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b>	<b>Pag. 45</b>
6.1 FASI SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	Pag. 45
6.1.1 Definizione dell'identità dell'organizzazione (fase 1)	Pag. 45
6.1.2 Analisi del contesto esterno ed interno (fase 2)	Pag. 45
6.1.3 Definizione degli obiettivi strategici (fase 3), degli obiettivi operativi e delle linee di azione (fase 4)	Pag. 45
6.1.4 Condivisione con gli organi di governo (fase 5)	Pag. 45
6.1.5 Comunicazione del Piano all'interno ed all'esterno (fase 6)	Pag. 45
6.1.6 Le fasi del monitoraggio del sistema (fase 7), della revisione del sistema (fase 8) e dell'elaborazione della relazione sulla performance (fase 9)	Pag. 45
6.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DEL BILANCIO	Pag. 48
6.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE	Pag. 51

## 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il sistema di misurazione della performance è uno strumento essenziale per il miglioramento dei servizi pubblici e svolge un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento di comportamenti e attitudini e nel miglioramento della performance organizzativa.

Il Piano della *performance* è lo strumento che avvia il ciclo di gestione della *performance* in ottemperanza dell'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target* su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.

La redazione del Piano della performance dell'Università di Foggia è stata fatta alla luce delle indicazioni contenute nella delibera n. 112/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) che, in seguito all'entrata in vigore della legge 125/2013, ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale Anticorruzione per la valutazione e trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC.). La valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle Università, in seguito all'approvazione della legge 98/2013, è stata trasferita all'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

A partire da questo triennio, l'Università di Foggia ha allineato i due documenti di pianificazione, Piano Strategico e Piano delle performance. In particolare, il Piano della Performance è il documento di pianificazione strumentale alla realizzazione del Piano Strategico. Pertanto, nella definizione delle fasi di pianificazione strategica sono state individuati gli obiettivi strategici e quelli operativi e, per ogni obiettivo operativo, le conseguenti linee d'azione. Queste, in fase di definizione del Piano delle Performance hanno rappresentato il punto di riferimento per

l'individuazione degli indicatori di risultato, delle relative metriche e target.

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

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

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

amministrativo;

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

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

## **2.1 CHI SIAMO**

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

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

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

A tal fine, l'Ateneo di Foggia, nel pieno rispetto della Legge 240/2010 e del proprio statuto si è dotata di un'organizzazione snella e agile sia sul fronte didattico e scientifico che sul piano prettamente gestionale. Infatti, ha adottato un nuovo assetto organizzativo per l'Amministrazione Centrale (fig. 1) e per i Dipartimenti (fig. 2). Tale cambiamento si è reso necessario per dare risposte precise e tempestive a

esigenze differenziate per ogni settore (didattica, ricerca, gestione finanziaria, gestione patrimoniale, servizi agli studenti, internazionalizzazione delle attività, rapporti con il territorio, ecc...) in un contesto caratterizzato da scarsità di risorse, competitività e assoluta incertezza sul piano normativo a causa dei continui interventi del legislatore.

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

**Fig. 1 Organigramma Amministrazione Centrale**

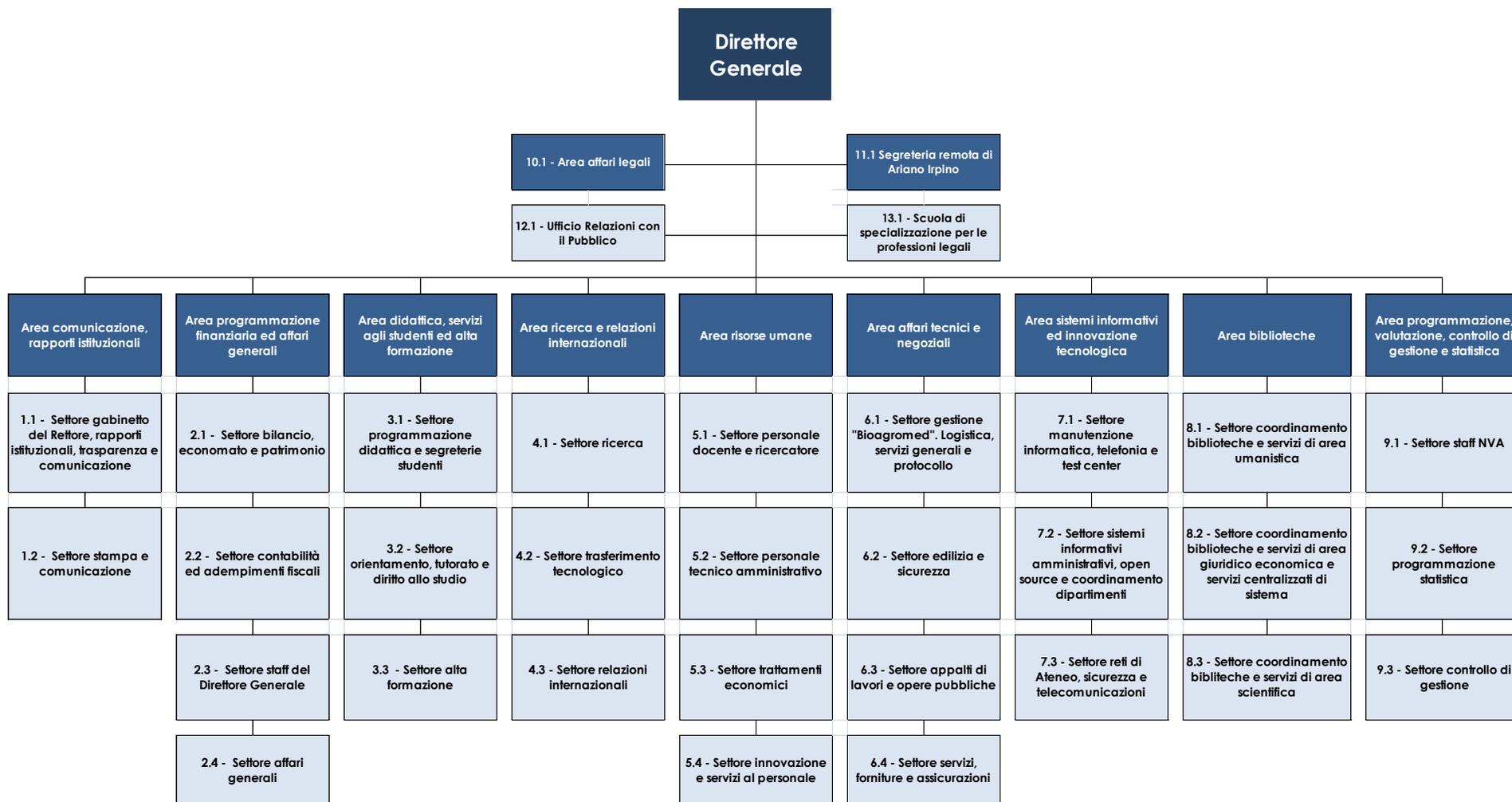
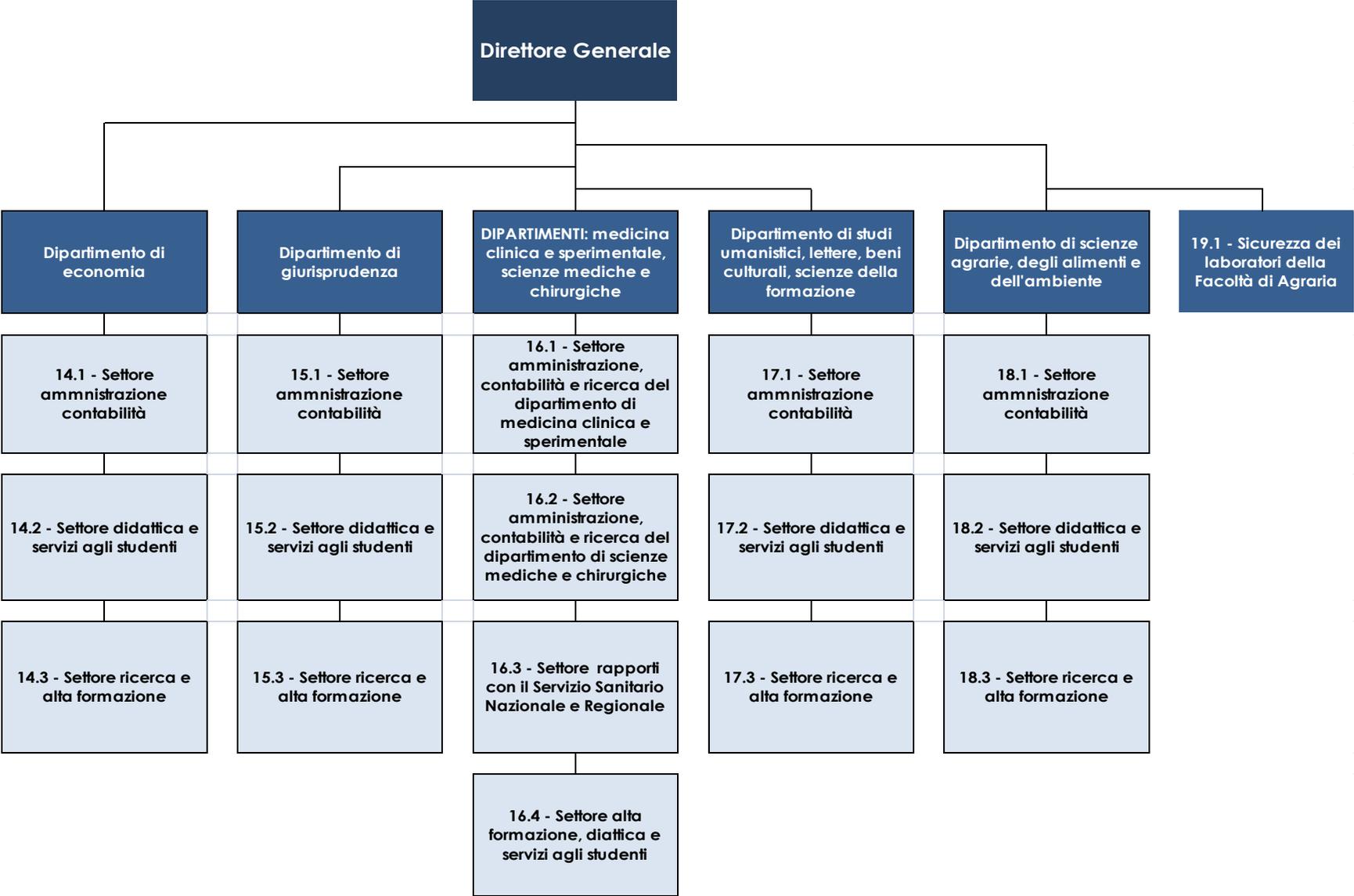


Fig. 2 Organigramma strutture Dipartimentali



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

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

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

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

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

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

e promozione del merito. È garante della libertà di ricerca e di insegnamento.

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

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

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

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

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

Altri Organi centrali di Ateneo sono:

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

componente studentesca;

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

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

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

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

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

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

## 2.2 COSA FACCIAMO

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

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

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

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

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

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

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

nell'espletamento dell'attività didattica o amministrativa.

### **2.3 COME OPERIAMO**

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

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

La presenza dell'Università nei servizi socio-assistenziali, nell'impiantistica sportiva (mediante il CUS Foggia), nei servizi bibliotecari, nello stesso intrattenimento

culturale [l'Università ospita regolarmente nelle proprie strutture (e partecipa alla loro organizzazione) numerosi eventi di cultura musicale, teatrale e cinematografica] è ormai consolidata e imprescindibile.

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

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

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

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

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

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

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

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

settore dei beni culturali e ambientali, energetico, della salute.

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

1) l'approvazione del nuovo Protocollo d'Intesa per la disciplina dell'integrazione fra attività didattiche, scientifiche ed assistenziali della Facoltà di Medicina e Chirurgia presso l'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Ospedali Riuniti" di Foggia, sottoscritto dalla Regione Puglia, nella persona dell'Assessore alle Politiche della Salute, e dall'Università degli Studi di Foggia, nella persona del Magnifico Rettore, in data 28 giugno 2011;

2) L'attuazione degli impegni assunti con la sottoscrizione del Protocollo d'Intesa, *in primis* la definizione del Fondo Aziendale che si rende necessario costituire per dare attuazione al nuovo trattamento economico previsto dall'art. 6 del D. Lgs. n. 517/99 e che ha richiesto l'approvazione e la sottoscrizione di un Accordo attuativo tra l'Università degli Studi di Foggia e l'Azienda Ospedaliero - Universitaria.

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

### **3. L'ATENEO IN NUMERI**

#### **3.1 PREMESSA**

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

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

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

#### **3.1.1. La componente studentesca**

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

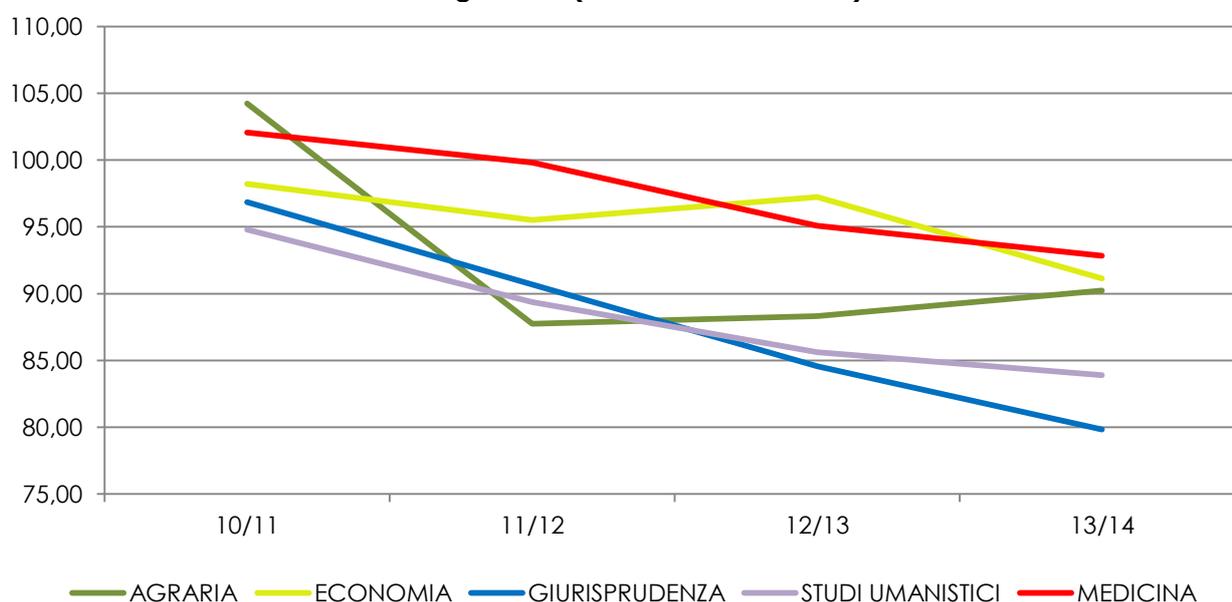
Infatti, il numero di immatricolazioni ha mostrato un incremento, rispetto all'anno di riferimento, pari al 4,2%, con un andamento differente tra i Poli. In particolare, il Polo di Studi Umanistici ha mostrato un forte incremento, seguito da quello di Agraria e di Economia mentre si registra un decremento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

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

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

Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

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



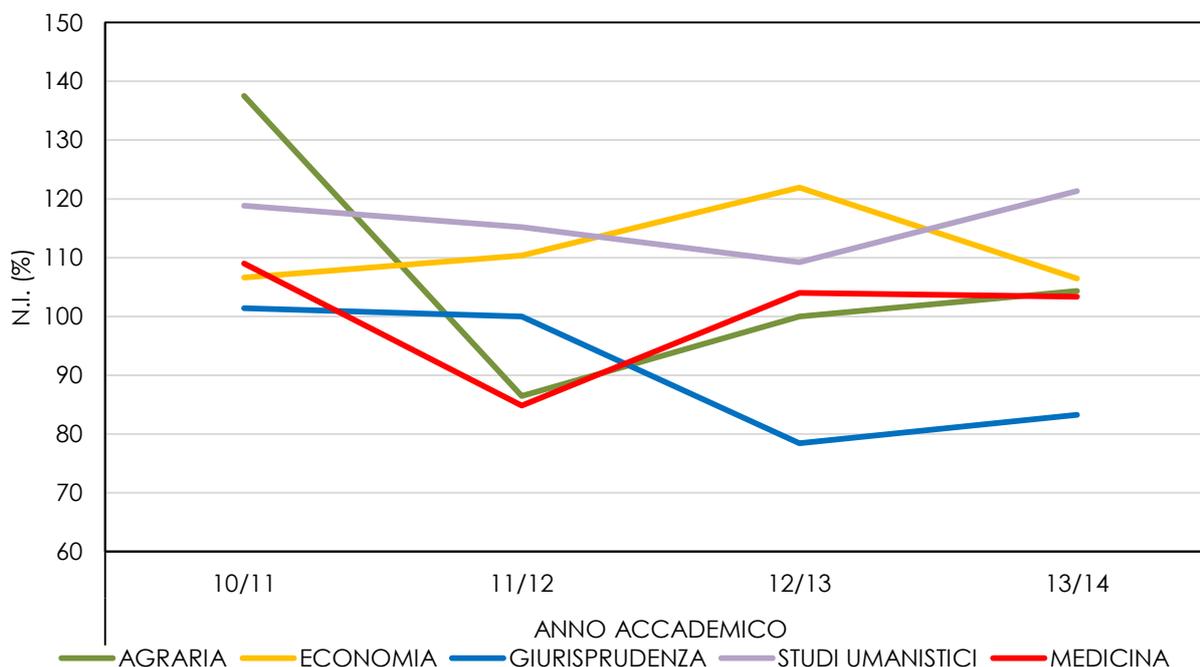
Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

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

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

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

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



**Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia**

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

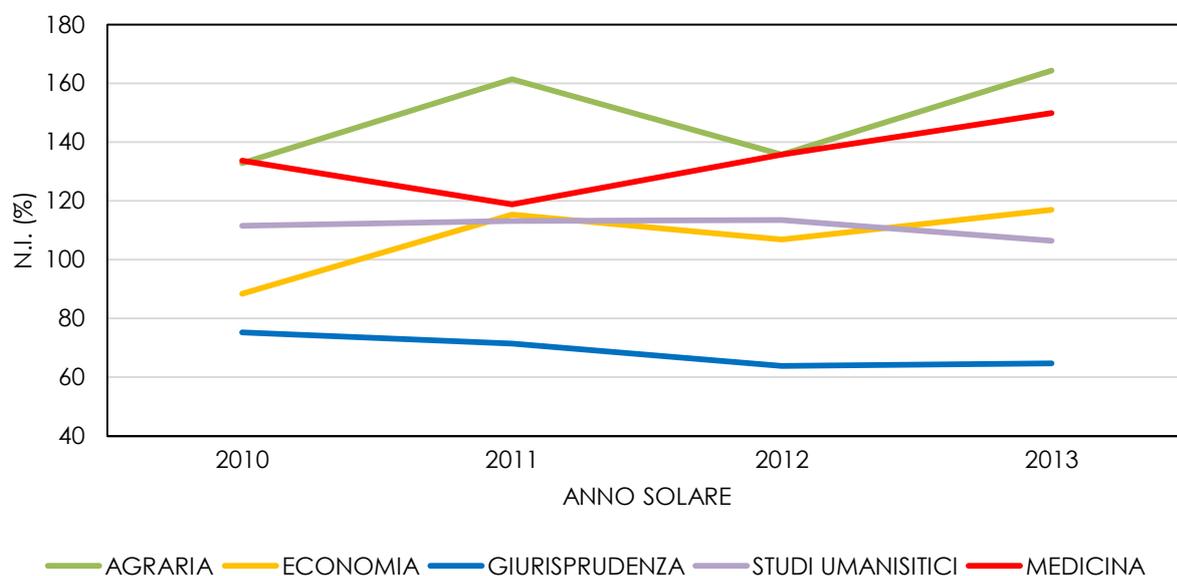
degli ultimi due anni che sono risultate superiori a quella del quinquennio di riferimento, pari a 1.441 laureati all'anno. Inoltre, se si considera solo il 2013, è possibile affermare che il maggior numero di laureati spetta al Polo di Medicina seguito da quello di Economia e da quello di Studi Umanistici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

**Tab. 3 Laureati per Polo e per Anno solare 2013**

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

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

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



**Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia**

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

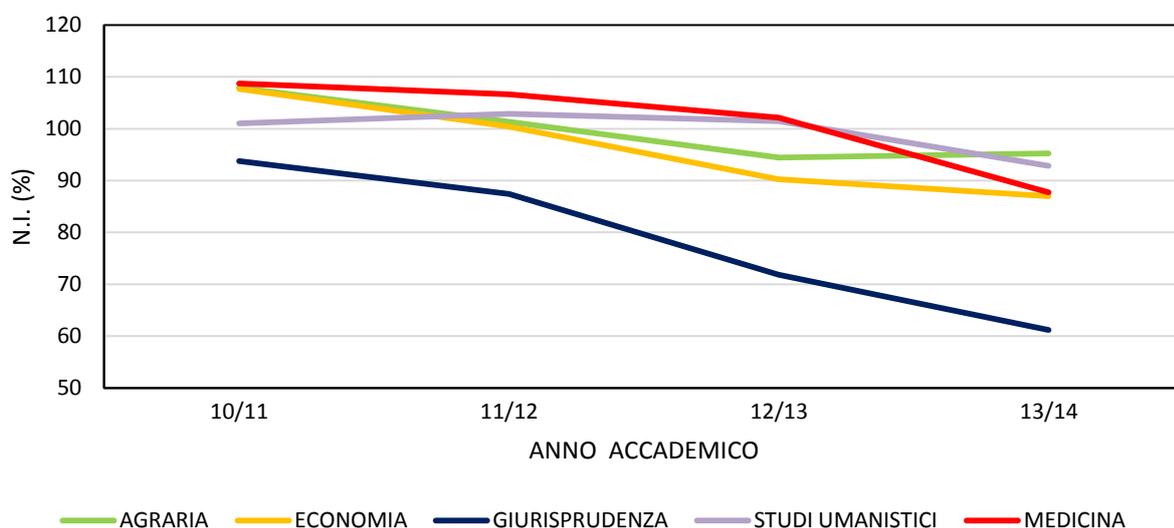
rispetto agli iscritti nelle Lauree Triennali spetta al Polo di Studi Umanistici e a quello di Economia. Per quanto riguarda le Lauree Magistrali non si riscontrano problemi poiché la percentuale di fuori corso è sempre al di sotto del 9%. In particolare, si registra l'ottima performance del Polo di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

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

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

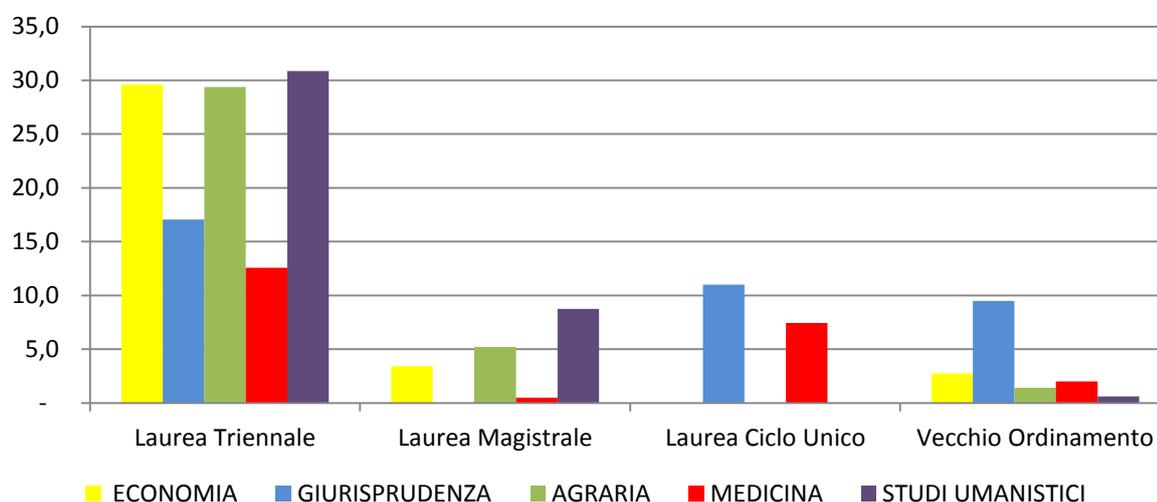
Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia - Dati al 30/09/2014

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



Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

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

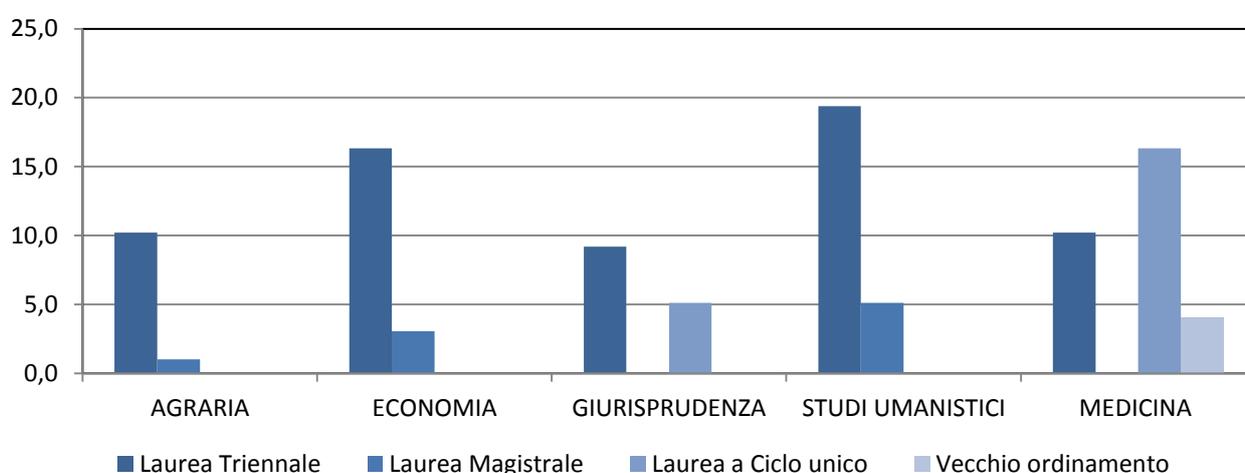


Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

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

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

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



Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

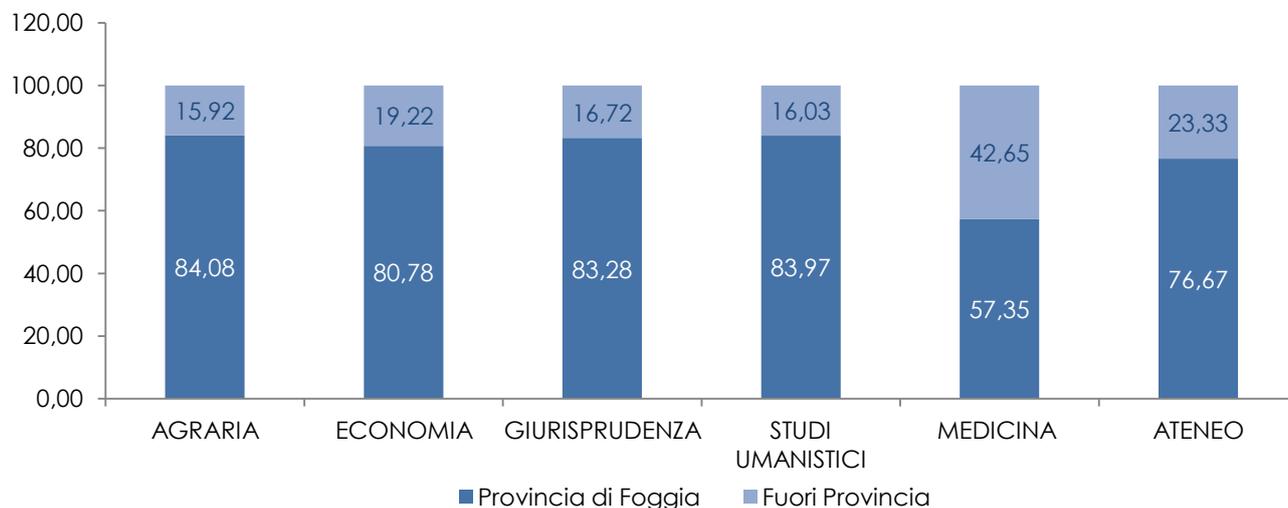
Nel periodo considerato, il numero di studenti fuori provincia, iscritti presso l'Ateneo foggiano, è in aumento ed è passato dai 2197 del 2009-2010 ai 2367 del 2013-2014 con un incremento del 7,7%. In particolare, nell'A.A. 2013-2014, questi studenti rappresentano il 23% circa della popolazione studentesca dell'Ateneo foggiano. Il Polo che ha una maggiore

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

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

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

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



Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

### 3.1.2. Ricerca

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

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

Si sottolinea che, rispetto alla precedente valutazione della qualità della ricerca effettuata dal CIVR, Rapporto della Valutazione Triennale della Ricerca - VTR 2001-2003, l'Università di Foggia ha decisamente migliorato la propria

performance con un saggio di incremento superiore a quello medio nazionale.

In particolare, l'Ateneo dauno si colloca tra le Università di piccola dimensione in cinque Aree (Scienze chimiche, Scienze biologiche, Scienze mediche, Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e Scienze economiche e statistiche) e tra quelle di medie dimensioni nelle Aree di Scienze Agrarie e veterinarie, Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche e Scienze giuridiche con il seguente posizionamento:

- P - 14° posto su 22 strutture nell'Area 03 (Scienze chimiche);
- P - 6° posto su 20 strutture nell'Area 5 (Scienze biologiche);
- P - 12° posto su 19 strutture nell'Area 6 (Scienze mediche);
- M - 3° posto su 14 strutture nell'Area 7 (Scienze agrarie e veterinarie);
- M - 9° posto su 24 strutture nell'Area 10 (Scienze dell'antichità filologico-lett. e storico art.);

- P - 8° posto su 31 strutture nell'Area 11 (Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche);

-M -3° posto su 30 strutture nell'Area 12 (Scienze giuridiche);

-P-29° posto su 37 strutture nell'Area 13 (Scienze Economiche e Statistiche).

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

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

Per quanto riguarda i PRIN, si ricorda che, negli ultimi due anni il MIUR non ha pubblicato bandi. Inoltre, nel corso del tempo, si è verificata una progressiva contrazione dei fondi stanziati dal Ministero

e una modifica nelle regole di presentazione dei PRIN che ha limitato il numero di progetti che ogni Ateneo poteva presentare. L'effetto combinato di questi due fattori ha sicuramente inciso sul numero dei PRIN ammessi a cofinanziamento e sull'ammontare complessivo del cofinanziamento assegnato dal MIUR all'Ateneo foggiano. Infatti, dal 2009 al 2012, si è passati dai 661.848 euro relativi al finanziamento di 13 progetti ai 287.385 euro relativi a 3 progetti finanziati. Comunque, a fronte di una forte contrazione nel numero di progetti ammessi a cofinanziamento, si è registrato un aumento del cofinanziamento medio per progetto. Infatti, si è passati da una media a progetto pari a 50.911 euro a una pari a 95.795 euro. Il numero dei progetti europei e l'ammontare del cofinanziamento ricevuto fanno registrare un andamento abbastanza irregolare dal 2009 al 2013. Stesso andamento si riscontra anche nel cofinanziamento medio a progetto, anche se, rispetto al 2009, si nota un decremento (Tab. 6).

**Tab. 6 Progetti ammessi a cofinanziamento europeo**

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

**Fonte: Settore Ricerca dell'Università di Foggia**

Negli ultimi cinque anni si è registrato un aumento del cofinanziamento assegnato dal MIUR all'Ateneo foggiano per i progetti FIRB. In particolare, si è passati dai 236.060 euro del 2008 ai 304.421 del 2013. L'Ateneo di Foggia continua a perseguire la cosiddetta terza missione istituzionale, costituita dalla tutela e valorizzazione dei

risultati della ricerca e dal trasferimento dei risultati della ricerca sul mercato attraverso la cessione e il licensing di brevetti, la creazione di spin-off e start-up innovative, la promozione del raccordo tra le attività della ricerca e le richieste di applicazioni provenienti dall'industria e dalle imprese. I risultati conseguiti nel 2014 sono apprezzabili, considerate la recente

costituzione e la dimensione dell'Ateneo anche alla luce della congiuntura. Infatti, ai 5 spin-off attivi se ne sono aggiunti due in corso di costituzione (Minaba Tech srl e New Gluten World srl), operanti nel settore agro-alimentare. I due nuovi spin off hanno al loro interno un partner industriale di rilevanza nazionale e internazionale. Si prevede che nel 2015 possano essere costituite altre due società spin-off derivanti da due distinti gruppi di ricerca operanti nel Dipartimento di Scienze Agrarie e in quello di Medicina Clinica e Sperimentale. Il portafoglio brevetti conta 11 brevetti d'invenzione industriale concessi e tre domande ancora pendenti in Italia, 2 brevetti già concessi ed una domanda in itinere in Europa, e un brevetto d'invenzione industriale concesso in USA.

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

La strategia di valorizzazione del "gluten friendly" ha portato alla stipula di un accordo di sperimentazione e alla concessione, da parte di un importante gruppo industriale pugliese, il Casillo Group,

economica nazionale e internazionale.

di un contributo alla ricerca di 800.000 di euro, che si configura come il contributo privato più alto mai concesso ad un'università italiana e uno tra i più alti a livello europeo. È stato finanziato dalla Regione Puglia con un contributo di 61.500 euro, il progetto "Apulia Food Innovation Excellence". Il progetto, connesso all'Expo 2015 di Milano, è stato avviato nel dicembre 2014 e si concluderà ad aprile 2015.

### 3.1.3. Risorse finanziarie

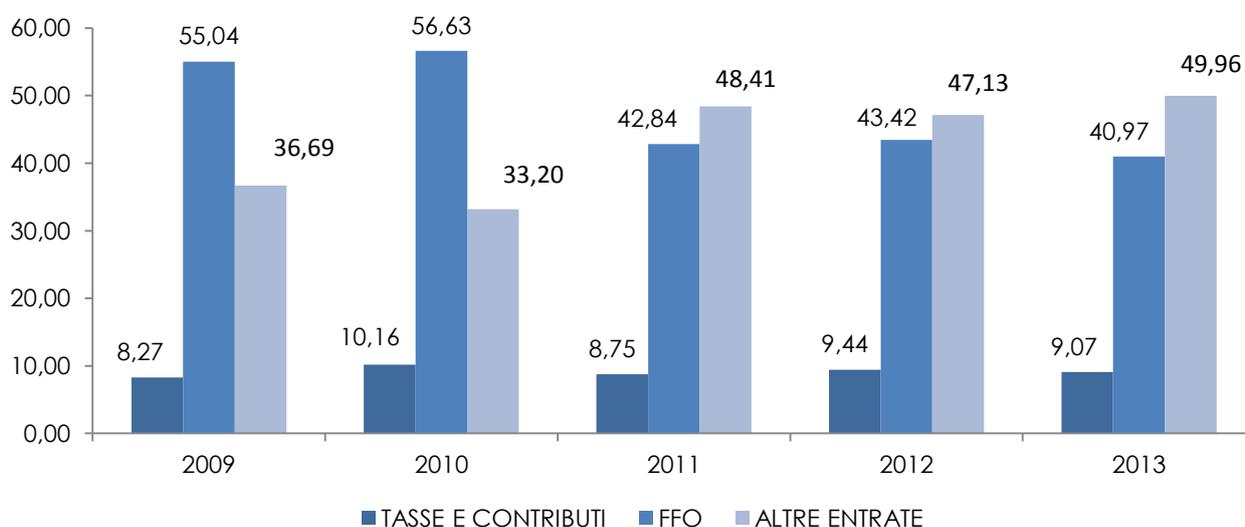
L'analisi delle risorse finanziarie si ferma al 2013 perché l'unico dato disponibile per il 2014 è quello molto positivo dell'FFO, che ha mostrato un incremento del 7,55% rispetto all'anno precedente.

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

**Tab. 7 Ripartizione delle risorse finanziarie per anno**

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

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

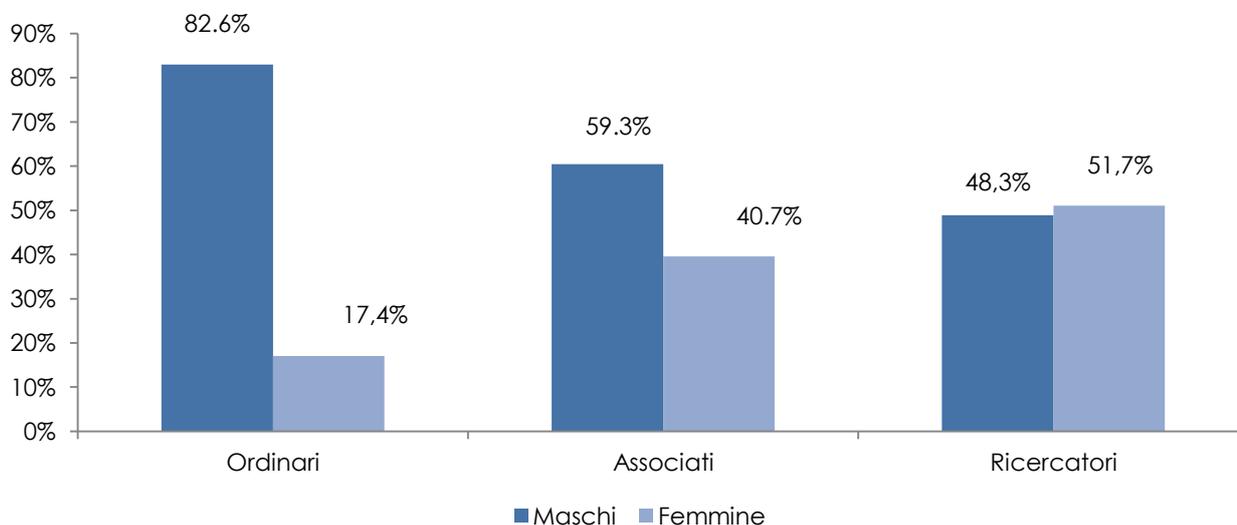


### 3.1.4 Personale dipendente

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nel periodo considerato si rileva una lieve diminuzione della spesa di personale strutturato che è passato da 36.400.053 di euro, del 2009, ai 36.249.600 del 2013. Sulla spesa del personale incide notevolmente

quella relativa al corpo docente. Comunque, negli ultimi quattro anni, questa si è ridotta in virtù del blocco degli scatti stipendiali e del numero esiguo di docenti che ha beneficiato di una

progressione di carriera. L'incidenza delle spese per il personale si ripercuote sul rapporto tra le spese per il personale e le entrate derivanti dall'FFO. Infatti, questo rapporto, a partire dal 2010, ha superato

quota 100. Questo risultato indica che il solo FFO non consentirebbe all'Ateneo di far fronte alle spese per il personale a partire dal 2010 (Tab. 13 e Graf. 10).

**Tab. 13 Distribuzione della spesa di personale e delle entrate**

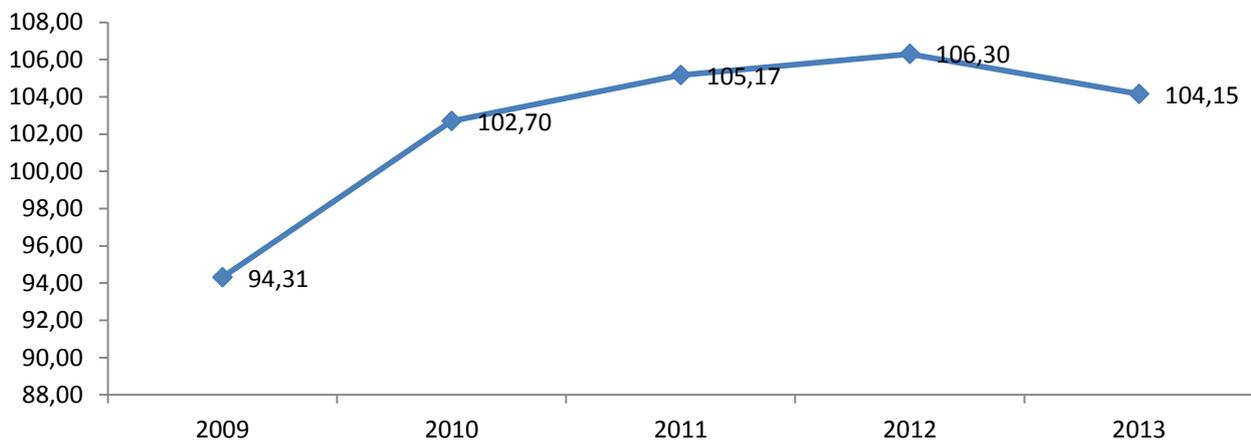
ANNO	SPESE PERSONALE IN €			ENTRATE IN €			
	Docente	Tecnico-Amm.	Spesa Totale	PRO3*	FFO	TASSE	Entrate totali
2013	24.453.591	11.796.009	<b>36.249.600</b>	0	34.804.764	7.707.514	<b>42.512.278</b>
2012	25.498.392	11.844.314	<b>37.342.706</b>	163.984	35.128.776	7.639.183	<b>42.931.943</b>
2011	25.851.823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

Fonte: Settore Trattamenti Economici dell'Università di Foggia

\*PRO3= Finanziamento per la programmazione triennale

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

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



Fonte: Settore Trattamenti Economici dell'Università di Foggia

### **3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E CONTESTO DI RIFERIMENTO, VERSO LA TERZA MISSIONE DELLE UNIVERSITÀ**

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

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

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

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

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

altre Università italiane. Queste le tre direttrici che sostanzialmente si possono riassumere in Futuro, Qualità e Carattere.

#### **4. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

##### **4.1 L'ANALISI DEL CONTESTO**

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

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

L'analisi è stata impostata sulle seguenti fonti:

- le politiche di indirizzo del Rettore e degli Organi Istituzionali;
- la legge 240 del 2010 e i relativi decreti attuativi;
- l'insieme delle disposizioni normative relative al sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei e del potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università;
- l'insieme delle disposizioni normative relative al processo di valutazione della qualità della ricerca (VQR);
- l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e l'efficienza e

trasparenza delle pubbliche amministrazioni (Dlgs n. 150/2009);

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

#### **4.2 LA PROGETTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO D'ATENEO**

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

2013 - 2015 (D.M. n. 827 del 15 ottobre 2013);

- il Rapporto annuale del Nucleo di valutazione 2014;

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

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

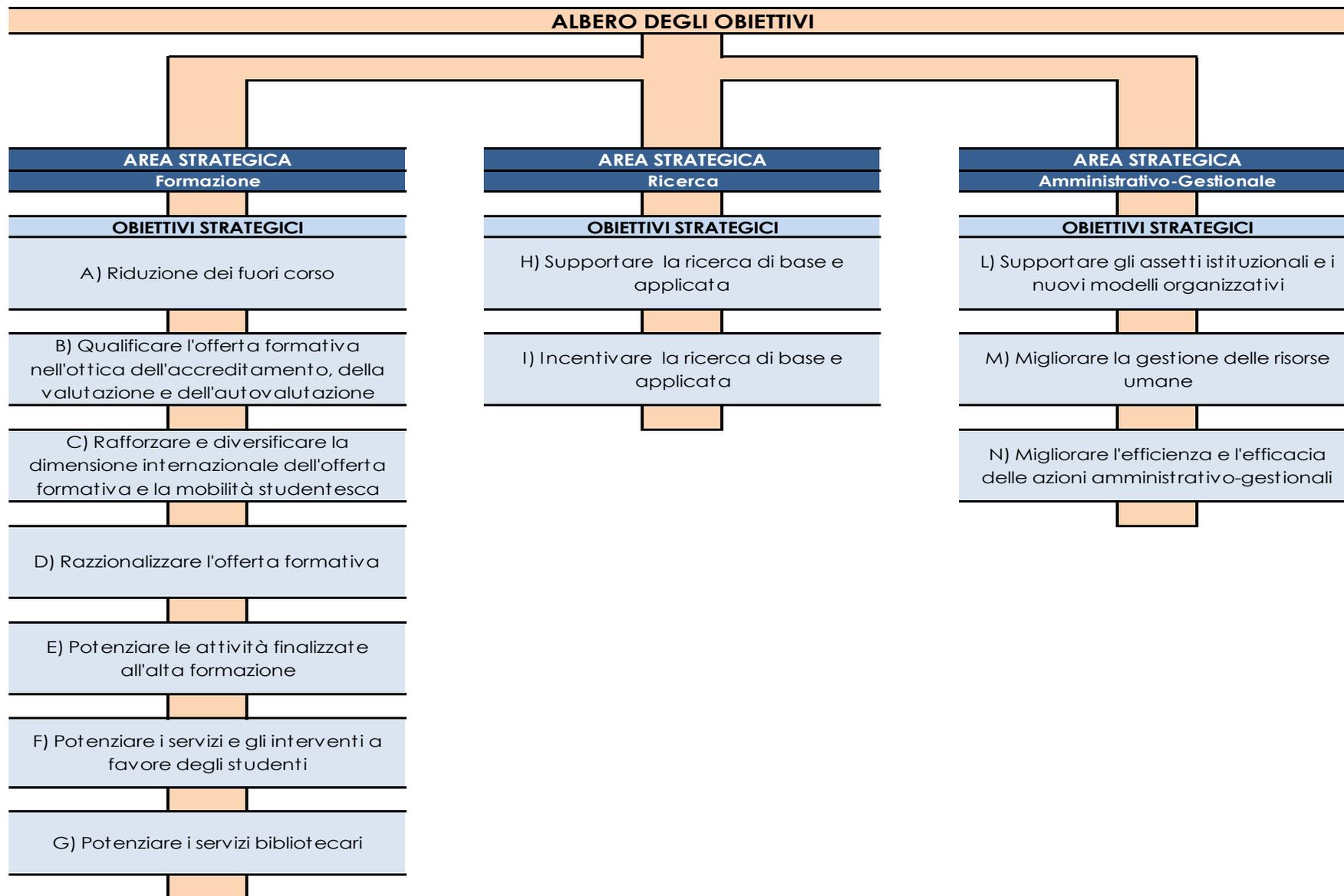
Gli obiettivi operativi servono per declinare un obiettivo strategico rispetto alla meta prefissata e, pertanto, sono riferibili ad un soggetto politico dell'Ateneo, cioè a una carica istituzionale, che ne presidia la realizzazione.

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

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

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

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



**FORMAZIONE – A) Ridurre il numero dei fuori corso**

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

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

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

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

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

**FORMAZIONE – D) Razionalizzazione dell'offerta didattica**

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

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

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

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

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

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

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

**FORMAZIONE – G) Potenziare i servizi bibliotecari**

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

**RICERCA – H) Sostenere la ricerca di base e applicata**

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

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

### RICERCA – I) Incentivare la ricerca di base e applicata

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

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

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

**AMMINISTRATIVO GESTIONALE- M) Migliorare la gestione delle risorse umane**

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

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

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

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

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

## **6. IL PROCESSO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

### **6.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO**

Le fasi, i soggetti ed i tempi del processo per la redazione del piano sono riportati nelle tabelle 15 e 16.

#### **6.1.1 Definizione dell'identità dell'organizzazione (fase 1)**

L'identità dell'organizzazione è stata definita all'inizio del processo di elaborazione del "Piano della Performance" al fine di tracciare gli aspetti identificativi dell'Ateneo. La Mission e la Vision dell'Ateneo sono state proposte dal Rettore e condivise con Il Senato Accademico e il Consiglio dei Delegati e sono valide per l'intero arco temporale di attuazione del Piano.

#### **6.1.2 Analisi del contesto esterno ed interno (fase 2)**

La fase di diagnosi del contesto interno ed esterno è sviluppata nella fase di avvio del processo di programmazione strategica ed è soggetta a successive modifiche alla luce dei principali cambiamenti normativi, organizzativi, delle risorse finanziarie e del contesto socio-economico che, ogni anno, potrebbero verificarsi. Questa analisi è necessaria per comprendere la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia delle azioni intraprese ed è stata realizzata come analisi SWOT (Tab. 14), condivisa con i presidi politici dell'Ateneo e approvata dal Senato Accademico.

#### **6.1.3 Definizione degli obiettivi strategici (fase 3), degli obiettivi operativi e delle linee d'azione (fase 4)**

Gli obiettivi strategici, quelli operativi e le linee d'azione sono stati definiti nel Piano Strategico d'Ateneo, approvato dal Senato Accademico, il 21/01/2015. Successivamente, sono state definite, di concerto tra il Direttore Generale ed i Responsabili di categoria EP, gli indicatori di

risultato utili al raggiungimento degli obiettivi operativi e, di conseguenza, strategici. Per ogni indicatore è stato anche condiviso la rispettiva metrica e il target da raggiungere. Quanto sopra descritto per la fase 4 è riportato nei seguenti allegati al Piano della Performance: allegato n. 1 – Indicatori di valutazione annuale del personale tecnico amministrativo; allegato n. 2 - Indicatori di valutazione per il Direttore Generale; allegato n. 3 – Indicatori di valutazione degli obiettivi strategici riferiti al triennio. Infine, tra gli allegati è possibile visionare il piano dei processi amministrativi distribuiti tra i settori del modello organizzativo (allegato n. 4).

#### **6.1.4 Condivisione con gli organi di governo (fase 5)**

Il Piano della Performance, dopo la condivisione indicata alla fase 4, è proposto, dal Direttore Generale, al Consiglio d'Amministrazione entro il 31 gennaio.

Tale approvazione è da considerarsi anche quale atto di conferimento ufficiale degli obiettivi individuali al personale di categoria EP.

#### **6.1.5 Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno (Fase 6)**

L'Ateneo utilizza tutti i canali di informazione e comunicazione, quali il sito istituzionale, l'intranet, la newsletter d'informazione periodica e le comunicazioni agli organi, per divulgare il Piano della Performance ai portatori d'interesse dell'Università.

#### **6.1.6 Le fasi del monitoraggio del sistema (fase 7), della revisione del sistema (fase 8) e dell'elaborazione della relazione sulla performance (fase 9)**

Le prime due fasi indicate avranno il loro naturale svolgimento nel primo semestre 2015, mentre la corrispondente relazione finale della performance dell'anno in corso deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2016.

**Tab. 15 Processo del ciclo della performance**

(\*) vedi tabella 16

N.	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ANNO 2014						ANNO 2015						
			Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Gruppo di lavoro(*)													
2	Analisi del contesto esterno ed interno	Gruppo di lavoro(*)													
3	Definizione degli obiettivi strategici	Gruppo di lavoro(*)													
4	Definizione degli obiettivi operativi e dei piani di azioni	Gruppo di lavoro(*)													
5	Condivisione con gli organi di governo	Gruppo di lavoro(*)													
6	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Gruppo di lavoro(*)													
7	Monitoraggio del Piano della Performance	Direzione Generale													
8	Revisione del Piano della Performance	Direzione Generale													
9	Elaborazione della relazione sulla performance	Gruppo di lavoro(*)/NV A													

**Tab. 16 Soggetti coinvolti nella definizione del piano della performance**

<b>Nome e Cognome componente</b>	<b>Ruolo assunto nel processo</b>	<b>Competenze</b>	<b>Posizione nella struttura</b>
COSTANTINO QUARTUCCI	Coordinamento delle attività finalizzate alla stesura del Piano della Performance	Esperienza pluriennale nella direzione dei processi tecnici amministrativi	Direttore Generale
MICHELE MAZZONE	Coordinamento delle procedura tecnico amministrative relativi all'elaborazione della documentazione citata	Esperienza pluriennale nella definizione di indicatori di qualità svolta anche a beneficio di soggetti esterni	Responsabile dell' Area Programmazione, Valutazione, Controllo di Gestione e Statistica
NICOLA LA PORTA	Cura degli aspetti tecnici relativi all'elaborazione della documentazione citata: collaborazione alla stesura dei contenuti del piano della performance	Esperienza pluriennale in sistemi di supporto al controllo di gestione	Responsabile del settore Controllo di Gestione
BRUNO MAZZI	Cura degli aspetti tecnici relativi all'elaborazione della documentazione citata: collaborazione alla stesura dei contenuti del piano della performance	Esperienza pluriennale nel supporto alla gestione di processi di valutazione	Collaboratore- Settore staff NVA
COSTANTINO DELL'OSSO	Cura degli aspetti statistici della documentazione citata: collaborazione alla stesura dei contenuti del piano della performance	Esperienza pluriennale nel supporto alla gestione di processi di valutazione	Responsabile del settore Programmazione Statistica
CRISTINA DI LETIZIA	Cura degli aspetti statistici della documentazione citata: collaborazione alla stesura dei contenuti del piano della performance	Esperienza pluriennale nel supporto alla gestione dei processi di analisi statistica	Collaboratore- Settore Programmazione Statistica

## 6.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA, DI BILANCIO E CON IL BILANCIO DI GENERE

Dal 1° gennaio 2014, l'Ateneo ha adottato il nuovo sistema contabile, basato sulla contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica e sul bilancio unico in ottemperanza della legge 240/2010, successivamente aggiornati dal MIUR, in conformità alla disciplina adottata ai sensi dell'art. 2, comma 2 della legge 196/2009.

L'adozione del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale entro i termini stabiliti dalla Legge, ha rappresentato per l'Ateneo una sfida organizzativa e culturale notevole e consentirà, nel tempo, di valutare l'impatto, non solo finanziario, ma anche economico e patrimoniale degli eventi gestionali, in un'ottica pluriennale.

Il budget economico, per l'anno 2015, ammonta complessivamente a 76.165.192 euro, di cui 72.052.740 sono iscritti nei budget dell'Amministrazione Centrale e 4.112.451 nei budget dei Dipartimenti.

Il budget degli investimenti per l'anno 2015 ammonta complessivamente a 1.760.158 euro di cui 1.536.658 riferiti all'Amministrazione Centrale e 223.500 euro a quelli dei Dipartimenti.

Il budget dell'Amministrazione Centrale pari a 73.589.398 euro è costituito per 15.990.453 euro da ricavi e proventi finalizzati al sostenimento di costi specifici (es. progetto di ricerca) e per 48.959.260 euro da ricavi e proventi liberi finalizzati al sostenimento di tutti gli altri costi (es. costi del personale, energia elettrica, cancelleria, ecc.) non coperti da ricavi finalizzati.

Dal punto di vista dei ricavi la disponibilità per il 2015, della quota di FFO iscritta nel budget (€ 34.760.000,00) è identica a quella del 2014. Nel bilancio di Ateneo, oltre all'FFO, l'altra entrata a destinazione non vincolata più rilevante è quella connessa all'introito delle tasse corrisposte dagli studenti.

Nell'esercizio 2015 si dovrebbero vedere i primi effetti della modifica all'impianto della tassazione

Nel budget 2015, oltre ai ricavi derivanti dall'FFO e dalla contribuzione studentesca, confluiscono le economie realizzate sulle seguenti voci di contabilità analitica del budget 2014:

- € 5.900.000,00 sulla voce "Risorse da destinare" ottenute per lo più a seguito dell'assegnazione dei fondi FAS di cui alla delibera CIPE 78/2010, nonché dalla maggiore assegnazione dell'FFO 2013;
- € 900.000,00 sulle voci "stipendi personale docente e personale tecnico-amministrativo";
- € 100.000,00 sulla voce "spese correnti per brevetti" a seguito del contributo alla ricerca erogato dalla Società Molino Casillo S.p.A. finalizzato al sostegno dell'attività di ricerca per la detossificazione del glutine (c.d. *Gluten Friendly*) inclusa la domanda di brevetto.

Tra i ricavi bisogna considerare, altresì, quelli derivanti dal recupero delle retribuzioni del personale comandato presso altre Amministrazioni dello Stato (€ 775.095,99), i proventi per contributi stampati (€ 50.000,00), gli interessi bancari e postali attivi (€ 15.000,00), i proventi per recuperi e rimborsi diversi (€ 30.000,00), i proventi sulle convenzioni c/terzi dell'amministrazione centrale (€ 2.000,00), il recupero dello stipendio di un professore associato finanziato dalla Casa Sollievo della Sofferenza (€ 62.175,50) e il recupero dello stipendio di un professore associato per aspettativa presso il Ministero degli Affari Esteri (€ 81.938,18), il contributo di € 15.000,00 previsto dal contratto stipulato con la Banca Popolare di Bari, arrotondamenti positivi (€ 50,00), per un totale complessivo di € 1.031.259,67.

Per quanto riguarda i costi, occorre evidenziare che quello stimato per il personale di ruolo per l'esercizio 2015, pari a € 36.340.057,65, erode non solo l'intero FFO ma anche gran parte dei ricavi non vincolati nella destinazione dell'Ateneo. Esso rappresenta, senza dubbio, l'aspetto più problematico del bilancio di questa

Università, determinandone un alto grado di rigidità, poiché la gran parte dei ricavi non vincolati nella destinazione servono, in realtà, a coprire i costi di natura obbligatoria.

Tuttavia, pensare a una politica di sviluppo e di miglioramento qualitativo dei servizi offerti rappresenta una necessità ineludibile imposta dalla competizione tra gli Atenei e dalle modalità di finanziamento ministeriali volte a favorire l'efficienza, la competitività e la valutazione dei risultati.

Con questo spirito ed in piena aderenza alle azioni deliberate dagli Organi di governo dell'Ateneo, ci si è sforzati di presentare un progetto di budget economico e degli investimenti in equilibrio.

Si ricorda l'importanza che il contenimento della spesa di personale riveste ai fini del rispetto delle prescrizioni contenute nel decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49. Nello specifico, i limiti introdotti dal D.Lgs. n. 49/2012 sono correlati ai risultati ottenuti dagli atenei in relazione ai seguenti indicatori:

- indicatore delle spese di personale;
- indicatore di indebitamento;
- indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF).

Indicatore delle spese di personale (art. 5 D.Lgs. 49/2012). L'indicatore per l'applicazione del limite massimo alle spese di personale è dato dal rapporto tra le spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento e la somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari. Il limite massimo dell'indicatore è pari all'80 per cento. Sono escluse dal calcolo dell'indicatore le spese di personale sostenute a seguito di finanziamenti esterni di soggetti pubblici e privati destinati espressamente al finanziamento delle spese per il personale in base a norme, accordi o convenzioni approvati dal consiglio di amministrazione che:

- a) assicurino un finanziamento non inferiore al relativo costo quindicennale per le chiamate di posti di professore di ruolo e di ricercatore a tempo determinato di cui all'art. 24, comma 3, lettera b), ovvero un finanziamento di importo e durata non inferiore a quella del contratto per i posti di ricercatore di cui all'art. 24, comma 3, lettera a) della legge 30 dicembre 2010, n. 240;
- b) siano destinati al finanziamento di spese relative al personale dirigente e tecnico-amministrativo a tempo determinato o ai contratti di insegnamento.

Indicatore di indebitamento (art. 6 D. Lgs. 49/2012). L'indicatore di indebitamento è dato dal rapporto tra l'onere complessivo di ammortamento annuo, al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia, e la somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale e delle spese per fitti passivi. Il limite massimo dell'indicatore è pari al 15 per cento.

Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria – ISEF (art. 2, c. 1, lett. c), D. Lgs. 49/2012 e all. b D.M. n. 47/2013). L'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria fissa il limite massimo dell'incidenza delle spese di personale di ruolo e a tempo determinato, inclusi gli oneri della contrattazione integrativa, nonché delle spese per l'indebitamento degli atenei, al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università. Per il triennio 2013/15, l'indicatore è dato dal rapporto tra l'82% delle entrate (FFO, Programmazione triennale, Contribuzione netta studenti), al netto delle spese per fitti passivi, e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio di ateneo complessivamente sostenuti al 31 dicembre dell'anno precedente. L'indicatore è positivo con un valore > 1.

La Regione Puglia ha concesso a favore di questo Ateneo, in comodato gratuito per la durata di novantanove anni, la Palestra ex GIL di Via Galliani, pertanto sulla base di un nostro progetto preliminare è stata bandita una gara d'appalto per l'affidamento della progettazione definitiva ed esecutiva, nonché per la realizzazione dei lavori, del valore di 1.600.000 di euro (finanziamento di cui alla deliberazione n. 78/2011 del CIPE).

I lavori sono iniziati regolarmente e prevedevano un tempo massimo di esecuzione di 180 giorni, per rendere la struttura operativa entro la fine del 2013 ma, durante l'attività di cantiere, sono stati ritrovati due tratti di fossato di età preistorica riferibili all'esteso villaggio neolitico localizzato nelle zone contigue della Villa Comunale e dell'ex Ippodromo, aree entrambe sottoposte con D.M. 30/7/1999 a dichiarazione di interesse particolarmente importante ai sensi degli artt. 1 e 4 della L. 1089/1939.

Pertanto, i lavori sono stati sospesi per definire, con il supporto della Soprintendenza per i Beni Archeologici della Puglia, le possibili soluzioni tecniche per proseguire le attività nel cantiere in oggetto senza interferire con i ritrovamenti archeologici anche prevedendone il cambio di destinazione d'uso ad attività compatibile. In particolare, non essendo più possibile una divisione su più livelli dell'immobile, lo stesso potrebbe essere adibito a biblioteca con sala lettura, in attuazione di quanto si era già prospettato in una fase iniziale. Tale destinazione costituirebbe una soluzione capace di soddisfare le esigenze attualmente emergenti nel settore bibliotecario, secondo quanto rilevato dalla popolazione studentesca, e di fornire, di conseguenza, un servizio di diretto supporto alle attività didattiche.

Per di più, nel corso dei primi interventi sulla struttura e all'atto della rimozione delle finiture in corrispondenza dei solai di copertura, è stato riscontrato un diffuso stato di degrado sia del calcestruzzo sia dei ferri di armatura, dovuto alla prolungata

esposizione agli agenti atmosferici in assenza di manutenzione. Questa constatazione ha fatto emergere la necessità di intervenire sui solai per ovviare, oltre che alle evidenti problematiche esecutive strettamente collegate alla sicurezza del cantiere, anche alle difficoltà di ottenere verifiche positive in merito alla resistenza meccanica del solaio, a causa dell'incoerenza del calcestruzzo e della riduzione della sezione resistente delle barre di armatura, ormai totalmente ossidate.

Pertanto, ottenuta la necessaria autorizzazione da parte della Soprintendenza per i Beni Architettonici, è stata richiesta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione di una proposta di variante in corso d'opera riguardante la sostituzione dei solai di copertura ed alcune tramezzature interne, piuttosto che il consolidamento previsto in fase progettuale, elaborata ai sensi dell'art. 132, comma 1, lett. B) del D.Lgs. 163/2006 e s.m.i. dalla Direzione lavori, e sono attualmente in fase di conclusione le procedure amministrative per la regolarizzazione contrattuale delle nuove condizioni.

Inoltre, è stata attivata la procedura per l'appalto dei lavori di recupero, per un importo di 3.400.000 euro (ancora finanziamento di cui alla deliberazione n. 78/2011 del CIPE), dell'immobile denominato Piscina ex GIL di Via Ammiraglio da Zara, concesso dalla Giunta della Regione Puglia all'Ateneo in comodato a titolo gratuito per la durata di novantanove anni.

Purtroppo, però, dopo l'aggiudicazione definitiva della gara è sopraggiunto ricorso dinanzi al T.A.R. Puglia da parte della seconda classificata in graduatoria, per cui prima di poter affidare i lavori si è in attesa del giudizio di merito previsto per inizio 2015.

Nell'anno corrente si sono anche avviate le operazioni di trasferimento presso la nuova sede del Polo Biomedico, in cui sono disponibili ampi spazi per lo svolgimento

dell'attività di ricerca e didattica della Facoltà di Medicina e Chirurgia.

Infine è in fase di studio la possibilità di rimodulare i fondi pari a 25,000 milioni di euro relativi all'acquisizione della Caserma Miale, assegnati dal CIPE nell'ambito del Piano per il Sud, in quanto tale intervento si è riscontrato non più fattibile.

Di seguito si riportano le schede del programma triennale delle opere pubbliche elaborato ai sensi della Legge n. 109/94.

Le attività di ricerca dell'Università di Foggia, per l'anno 2015, saranno rivolte, in un'ottica di continuità a sostenere e incentivare la ricerca di base e applicata.

In ragione delle attività della ricerca e dell'internazionalizzazione, al fine di far confluire all'interno dell'Università di Foggia esperienze volte a rafforzare il ruolo che l'Ateneo svolge a livello nazionale ed internazionale, sviluppando sempre più convenzioni e accordi bilaterali per la cooperazione scientifica e culturale.

Inoltre, l'Ateneo intende continuare a sviluppare e consolidare i rapporti di collaborazione e di ricerca con i vari attori del contesto socio-economico in cui opera. In particolare, le attività saranno indirizzate al miglioramento e al rafforzamento delle azioni volte al trasferimento delle conoscenze e delle tecnologie.

Per il raggiungimento di tali obiettivi diviene essenziale che si destinino risorse finanziarie per il cofinanziamento di progetti di ricerca, dando priorità a quelli di carattere internazionale e alla mobilità internazionale.

Nella Relazione annuale sulla performance viene riportato anche il bilancio di genere realizzato (art. 10, comma 1, lett. b, d.lgs. n. 150/2009) al fine di consentire agli organismi indipendenti di valutare le performance e verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità (art. 14, comma 4, lett. h), d.lgs. n. 150/2009) e il Piano delle azioni positive.

### **6.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

La definizione del Piano della Performance si inserisce in un contesto particolarmente complesso, caratterizzato da una serie di azioni che l'Amministrazione sta adottando al fine di rendere sempre più efficiente e l'efficace la propria azione. Queste azioni hanno avuto inizio con la riforma dello Statuto, la revisione delle strutture didattiche e di ricerca e con i cambiamenti dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale ancora in atto. Pertanto, il 2014 può essere considerato come l'anno di partenza di una nuova visione del Ciclo di gestione della performance, cioè come un anno di sperimentazione, che entrerà a regime a partire dal 2015.

La scelta di procedere attraverso una fase di sperimentazione risponde alla forte e sentita necessità di non definire le modalità di valutazione delle prestazioni individuali in modo astratto ma di progettarle, testarle e calibrarle sul campo coinvolgendo direttamente le strutture dell'Ateneo.

Solo il coinvolgimento di tutti gli attori, la conoscenza consapevole e condivisa del processo, degli strumenti e delle dinamiche del sistema di valutazione, realizzabile solo attraverso una concreta esperienza, può consentire l'efficace applicazione del sistema in un contesto organizzativo complesso. Per questo, l'Ateneo ha adottato con consapevolezza e con ferma convinzione un approccio di valutazione che a sua volta è oggetto di valutazione, di miglioramento alla luce dei risultati conseguiti durante la fase di sperimentazione grazie all'apporto di tutti i soggetti coinvolti.

Nell'ambito delle azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance è necessario, realizzare gradualmente il collegamento logico e l'integrazione tra la pianificazione della performance, il processo di programmazione economico-finanziaria (ed i suoi relativi documenti) e il bilancio d'esercizio, così come previsto

dall'art.5, comma 1, e dall'art. 10, comma 1, lett. A) del Dlgs n. 150/2009. Si tratta di un principio di fondamentale importanza perché un sistema di obiettivi è effettivamente sostenibile solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente sostenibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati. Il collegamento e l'integrazione vanno garantiti su quattro livelli:

- a) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- b) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- c) predisposizione di un sistema informativo ed informatico integrato con strumenti di reportistica integrata dei processi al punto a) e b);
- d) coerenza dei contenuti.

Il processo di miglioramento si realizzerà per tappe, passando, prima, per i punti a) e b) e, poi, attraverso un approfondimento di tipo metodologico e tecnico finalizzato alla realizzazione della fase c). Queste prime tre tappe sono propedeutiche all'ultima (punto d)), che, dopo la creazione di un sistema di datawarehouse, dovrà assicurare coerenza fra quanto dichiarato nel bilancio di previsione e quanto previsto nel piano della performance per il conseguimento degli obiettivi.

In definitiva, la progressiva introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del controllo di gestione consentirà all'organizzazione di dotarsi di un adeguato sistema di budgeting coordinato in maniera sistematica con i sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni.

Aumenteranno, inoltre, le azioni di informazione rivolte al personale tecnico amministrativo ed ai responsabili di struttura (Preside di Facoltà, Direttori di Dipartimenti ed EP).

Si sottolinea che queste azioni sono considerate necessarie per:

- rendere la valutazione un effettivo strumento di gestione e sviluppo della performance dell'Ateneo, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità;
- dare trasparenza al sistema e ai criteri di ripartizione del salario accessorio in base alla valutazione delle prestazioni

Infine, durante il primo anno di sperimentazione, l'Ateneo intende sottoporre a verifica:

- il processo di valutazione, nell'ottica di accompagnare gli attori coinvolti nelle varie fasi della valutazione;
- gli strumenti, attraverso una eventuale definizione e/o miglioramento degli indicatori individuali, delle metriche e dei target al fine di allineare sempre di più le aspettative organizzative e le attività lavorative e per favorire la compilazione del rapporto di autovalutazione individuale;
- i ruoli, prevedendo una riqualificazione delle responsabilità riferite ai responsabili delle aree, chiamati a coordinare e valutare la prestazione dei propri collaboratori.

La sperimentazione sarà accompagnata da una serie di azioni e iniziative che consentano al personale tecnico amministrativo di conoscere il sistema di valutazione.

In questa nuova visione del ciclo di gestione delle performance, l'Ateneo avverte con forza l'esigenza di consolidare sempre più il ruolo della misurazione della customer satisfaction interna rivolta al miglioramento della gestione delle risorse umane (indagini volte a misurare il livello del benessere organizzativo, ...) ed esterna rivolta agli utenti dei principali servizi (studenti, soggetti pubblici e/o privati)

Le attività di customer satisfaction saranno collegate alla Carta dei servizi, nel rispetto delle previsioni di legge, al ciclo delle performance e all'eventuale recepimento della misura contenuta nell'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 con riguardo alle rilevazioni di customer satisfaction.