



UNIVERSITÀ
DI FOGGIA



PIANO STRATEGICO

2020/2022



Indice

Introduzione	6
1. L'Università di Foggia: un Ateneo giovane al servizio della collettività	8
2. L'Università in numeri	11
2.1 La formazione	12
2.2 Gli studenti e la mobilità studentesca	13
2.3 La ricerca e il trasferimento tecnologico	15
2.4 Le risorse finanziarie	17
2.5 Il personale dipendente	18
2.6 La sostenibilità economico-finanziaria	20
3. La pianificazione strategica per il triennio 2020-22	21
3.1 Il documento di pianificazione strategica	22
3.2 Il processo di definizione del Piano strategico 2020-22	24
3.3 L'analisi di posizionamento	26
3.4 Mandato istituzionale dell'Ateneo	32
4. Il Piano strategico dell'Università di Foggia 2020-22	34
4.1 Formazione, innovazione didattica e internazionalizzazione	35
4.2 Ricerca	42
4.3 Territorio, trasferimento tecnologico, comunicazione e diffusione della cultura, lavoro	47
4.4 Risorse umane	56

4.5 Investimenti, conservazione, riqualificazione e sicurezza degli spazi	64
4.6 Aree, obiettivi strategici e operativi con i relativi indicatori e target	68
5. La programmazione triennale 2019-21	74
6. I Piani strategici dei Dipartimenti 2020-22	76
7. Le politiche per l'assicurazione della qualità	78
7.1 Le politiche per l'assicurazione della qualità	79
7.2 Il sistema di assicurazione della qualità dell'Università di Foggia	80
7.3 Gli attori e le responsabilità nei processi di assicurazione della qualità	81
7.3.1 La struttura organizzativa e responsabilità per l'AQ a livello di Ateneo	82
7.3.2 La struttura organizzativa e le responsabilità per l'AQ a livello di CdS e di Dipartimento	85



Introduzione

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

È un ateneo giovane, che in pochi anni ha saputo farsi riconoscere e apprezzare ma ha anche avuto la capacità di assumere un ruolo importante nel dibattito scientifico nazionale e internazionale. Molti i traguardi raggiunti nella ricerca e nella formazione che, oltre a consolidarne il ruolo a livello nazionale, l'hanno resa una realtà di riferimento per il contesto sociale, culturale ed economico del Territorio.

In vista della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-19, che nei prossimi mesi verrà effettuata dall'Agenzia Nazionale di Valutazione delle Università e della Ricerca (ANVUR), si ricordano gli importanti risultati ottenuti sia nella VQR 2004-10 sia nella VQR 2011-14, con settori scientifico disciplinari che, grazie alla qualità della produzione scientifica espressa, hanno ottenuto una valutazione eccellente.

6 A questi risultati e a quelli raggiunti nel trasferimento tecnologico, grazie ai numerosi progetti e brevetti approvati, si deve la possibilità, per il nostro Ateneo, di trovare una collocazione di rispetto nel panorama della ricerca nazionale e internazionale che ha dato stimolo alla nascita di quelle importanti sinergie con il mondo del lavoro, dell'imprenditorialità, del sociale che, adesso, ci caratterizzano e ci portano a essere un vero e proprio punto di riferimento per la collettività, come testimoniano le molteplici iniziative sulla diffusione della cultura della legalità e della lotta alla criminalità organizzata.

Ed è ancora grazie alla formazione di qualità, testimoniata dai risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica, che il nostro Ateneo, con 6 Dipartimenti e 343 docenti, accoglie ogni anno più di 3.000 giovani (nuovi immatricolati) che decidono di studiare e di crescere con noi.

Questi traguardi sono stati raggiunti solo grazie all'impegno di tutti, dei docenti, del personale tecnico-amministrativo e degli studenti che hanno deciso di investire su e con noi. È grazie a questo impegno corale che l'Ateneo foggiano è diventato uno dei principali motori di sviluppo del Territorio. È grazie a questa volontà condivisa di guardare al futuro senza subirlo ma con la consapevolezza di poterlo influenzare, migliorare che l'Ateneo foggiano è stato capace di cambiare il volto a un territorio, qual è quello del nord della Puglia, tutt'altro che semplice e caratterizzato da condizioni di forte disagio.

Oggi, l'Ateneo di Foggia è consapevole delle possibilità che ha offerto. Se prima della sua istituzione, solo i giovani che avevano la possibilità economica continuavano gli studi e di questi, molti, dopo avere conseguito il titolo, decidevano di non tornare, oggi, non solo offre la possibilità di continuare gli studi a chi non ha la possibilità economica di studiare altrove ma si pone come un Ateneo attrattivo in virtù della qualità della proposta formativa.

In questi anni, l'aver offerto una concreta possibilità di crescita ai giovani, di farli rimanere e investire nel Territorio ha avuto molteplici e innegabili ricadute positive.

Si parla spesso di rientro dei cervelli in Italia riferendosi ai ricercatori che lavorano all'estero ma poco si dice, invece, di quanti sono i giovani che, ancora oggi, a diciotto anni sono costretti a lasciare la propria terra, i propri affetti per potere continuare gli studi. Questa perdita è notevole, una vera e propria emorragia di intelligenze e di risorse umane, in quella che è la fase più creativa, più coraggiosa e produttiva della vita di un individuo. A questa emorragia di umanità, di intelligenza si accompagna un danno economico di milioni di euro che, con i nostri giovani, emigrano e vanno ad arricchire altre realtà.

Non è una sfida facile ma, come Università, siamo consapevoli del ruolo che svolgiamo e che vogliamo continuare ad assumere con una consapevolezza sempre più forte. Non vogliamo limitarci esclusivamente a fare o a comunicare cultura nel presente contesto socio-economico. Non pensiamo che sia sufficiente la capacità di sapersi orientare al futuro ma vogliamo, e questa è per noi la sfida da vincere, essere capaci di orientare il futuro cercando di anticipare le possibili evoluzioni e i possibili sviluppi.

7

Sì! Questa è la sfida che abbiamo deciso di accettare nella consapevolezza che un reale rilancio sociale, culturale ed economico del Paese può avvenire solo attraverso un rilancio della ricerca di base e applicata e un aumento del livello di istruzione dei nostri giovani. Questo l'impegno affascinante alla base del mio mandato rettorale.

Il Rettore
Pierpaolo Limone

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

01

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

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

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

e della Facoltà di Medicina, che è la struttura di raccordo dei due Dipartimenti di area medica:

- Medicina Clinica e Sperimentale;
- Scienze Mediche e Chirurgiche.

L'Università di Foggia intende continuare ad ampliare e a consolidare tutte le iniziative e le attività volte a migliorare e qualificare sempre più la didattica, la ricerca e la responsabilità sociale dell'Ateneo verso gli stakeholder esterni (trasferimento tecnologico, public engagement, sostenibilità economica e ambientale) e interni (valorizzazione delle risorse umane).

9

La presenza dell'Università nel panorama sociale e culturale, nei servizi socio-sanitari e assistenziali, nello sport (mediante il CUS Foggia) e nei servizi bibliotecari è ormai consolidata e imprescindibile.

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

Si sottolinea che, la capacità mostrata dall'Ateneo nel perseguire e realizzare le attività legate al proprio mandato istituzionale ha fatto sì che il territorio gli riconoscesse un ruolo di interlocutore attento, capace di stimolare lo sviluppo del territorio e di fornire risposte adeguate e qualificate.

L'attenzione delle associazioni, delle imprese, dei cittadini per l'Università di Foggia è cresciuta sempre di più nel tempo. Sono numerosissime le richieste di collaborazioni, di patrocinio, di inviti e di convenzioni. Sono ancora più numerosi gli appelli e le richieste di intervento in ogni campo anche quello della lotta all'illegalità e alla criminalità organizzata.

L'Università di Foggia intende dare una risposta positiva a queste richieste con l'impegno a favore dei giovani, a favore dell'inclusione e della sostenibilità attraverso una proposta formativa adeguata e innovativa, basata sull'attività di ricerca, che sappia offrire sbocchi

professionali che, oltre a essere in linea alle esigenze del Territorio, sappiano anticipare, cogliere le nuove opportunità nate dalla continua evoluzione del mercato del lavoro.

Perché ciò si realizzi è fondamentale che l'Ateneo continui nella direzione di creare un sistema, una rete sinergica di collaborazioni tra l'Università e il territorio, un dialogo periodico, costruttivo e propositivo con il mondo produttivo di beni e servizi. Il filo diretto che, da sempre, caratterizza i rapporti con le Istituzioni, con la Confindustria, con le associazioni di categoria, con la Camera di Commercio e con l'Ente Fiera deve continuare e rafforzarsi sempre di più, anche grazie alle strutture di raccordo tecnologico nei settori a più alta vocazione territoriale come è il caso del Distretto Agroalimentare Regionale (DaRE Puglia), dei beni culturali e ambientali, delle energie alternative e della salute.

In quest'ottica, la consultazione periodica della Regione, della Provincia, del Comune, della Confindustria, della CCIAA, del mondo della scuola, delle associazioni di volontariato impegnate nel sociale e delle Fondazioni bancarie non solo ci aiuta a individuare le risposte che l'Università può dare a specifiche esigenze territoriali ma anche a individuare le aree di miglioramento e le azioni più idonee da mettere in atto, come nel caso dell'edilizia universitaria, al fine di rendere sempre più efficace l'azione dell'Università nell'ottica dell'interesse collettivo e di uno spirito di collaborazione.

10

L'Università di Foggia è anche consapevole che non può esserci crescita se ci si limita al solo ambito territoriale di riferimento. Per questo l'Ateneo intende rafforzare sempre di più la dimensione internazionale del proprio mandato istituzionale sia nella didattica sia nella ricerca attraverso un'attenta e mirata campagna di promozione della mobilità internazionale degli studenti, dei docenti e del personale tecnico-amministrativo (PTA) che si concretizzi anche in un aumento delle proprie proposte progettuali presentate sui bandi di ricerca internazionali e competitivi e dei numerosi rapporti di collaborazione con Università ed Enti di Ricerca stranieri.

A high-angle photograph of a young woman with brown hair and glasses, wearing a white t-shirt, sitting at a desk in a library. She is focused on a silver laptop, with her hands on the keyboard. To her right is a tall white bookshelf filled with books of various colors. The floor has a dark blue and green patterned carpet. A semi-transparent blue banner is overlaid on the top left of the image, containing the title text. The overall scene is brightly lit, suggesting a modern academic environment.

L'Università in numeri

02

2.1 La formazione

L'Università di Foggia dispone di un'offerta formativa articolata ed in linea con le disposizioni del DM 270/2004 e sue successive modificazioni. L'offerta formativa 2019-20 è articolata in tre cicli:

- 21 corsi di laurea triennale;
- 12 corsi di laurea magistrale;
- 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

L'ateneo offre anche ulteriori possibilità di apprendimento:

- 2 master di primo livello;
- 6 master di secondo livello;
- 14 corsi di perfezionamento;
- 16 scuole di specializzazione in area medica.

L'offerta formativa sarà ulteriormente arricchita, salvo il necessario espletamento della procedura di accreditamento, da tre corsi di laurea triennale in Lettere, Patrimonio e Turismo Culturale, Lingue e Culture Straniere e uno magistrale in Scienze Biotechologiche, degli Alimenti e della Nutrizione Umana, a partire dall'a.a. 2020-21.

12

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

L'Ateneo dispone di un Centro E-learnig di Ateneo (CEA) che offre un catalogo di corsi fruibili on-line sulla piattaforma E-Learnig UniFg e su quella EduOpen. Attualmente, sono già stati realizzati 32 corsi MOOC (Massive Open Online Courses) per diverse discipline di base a favore degli studenti universitari ma anche degli studenti delle scuole superiori, che li utilizzano per potere migliorare la loro preparazione in vista dell'impegno universitario, per la piattaforma EduOpen, e un corso di perfezionamento Educatore professionale socio-pedagogico e un master in organizzazione e gestione delle risorse scolastiche per la piattaforma E-Learnig UniFg.

La modalità di apprendimento e-learning è stata introdotta anche nell'offerta formativa dell'ateneo prevedendo che alcuni corsi di laurea fossero tenuti in modalità blended. Nell'offerta formativa 2018-19 sono presenti sette corsi in modalità blendid: 4 corsi di studio triennali e tre magistrali, con un totale di 25 insegnamenti erogati in modalità e-learning.

Molta attenzione è posta anche ai servizi a favore degli studenti, si pensi, per esempio, all'adozione della figura istituzionale del Difensore degli studenti, che ha il compito di

offrire risposte concrete alle richieste di intervento in ordine ai disservizi o alle inefficienze determinatesi nell'espletamento delle attività didattiche e/o amministrative e al completamento del passaggio al sistema ESSE3 di gestione delle carriere per gli studenti in mobilità in entrata, per gli specializzandi di area medica e per l'aggiornamento di alcune funzionalità.

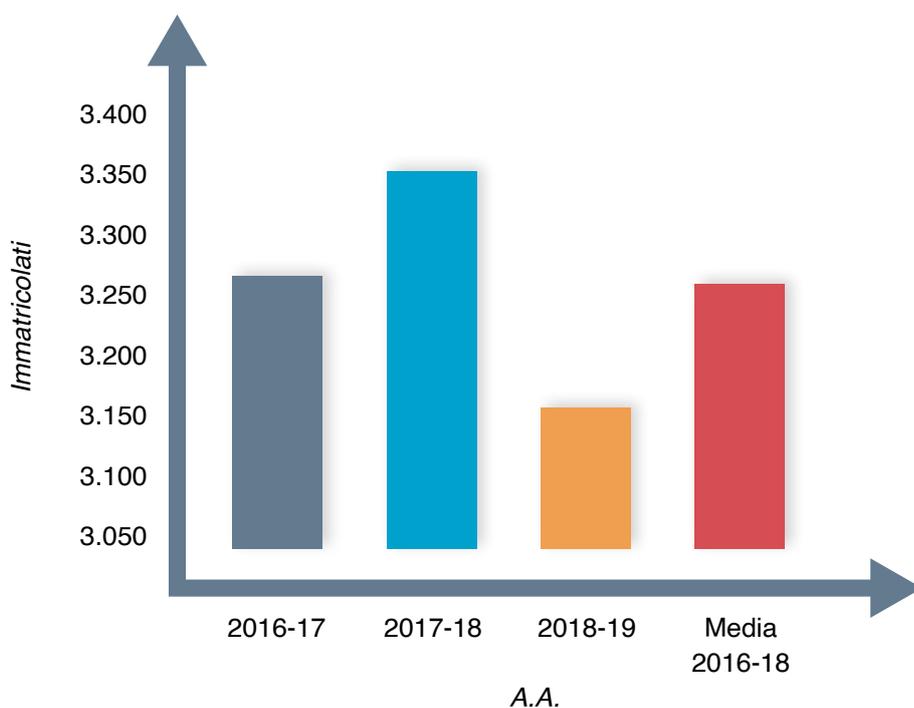
2.2 Gli studenti e la mobilità studentesca

L'Università di Foggia (UniFg) ha nel triennio 2016-2018 una media annuale di circa 3.250 immatricolati. Nel triennio le immatricolazioni hanno stabilmente superato le 3.000 unità, dato questo molto importante per l'Ateneo foggiano soprattutto perché questo superamento si era verificato una sola volta nel passato (Figura 1). I Dipartimenti che maggiormente contribuiscono a questo importante risultato sono i Dipartimenti di Studi Umanistici, di Giurisprudenza e di Economia.

L'Università di Foggia ha in media 10.300 iscritti nel triennio 2016-18 con un trend crescente e senza che vi fosse una flessione nel numero dei laureati (Figura 2 e 3). I Dipartimenti di Studi Umanistici e di Economia sono quelli che maggiormente contribuiscono a questo risultato con più di 2.000 iscritti per anno accademico e una media del triennio, rispettivamente, pari a 2.264 e 2.054 iscritti. Gli stessi Dipartimenti fanno anche registrare all'Ateneo il maggior numero di laureati con una media del triennio, rispettivamente pari a 325 e 342 laureati.

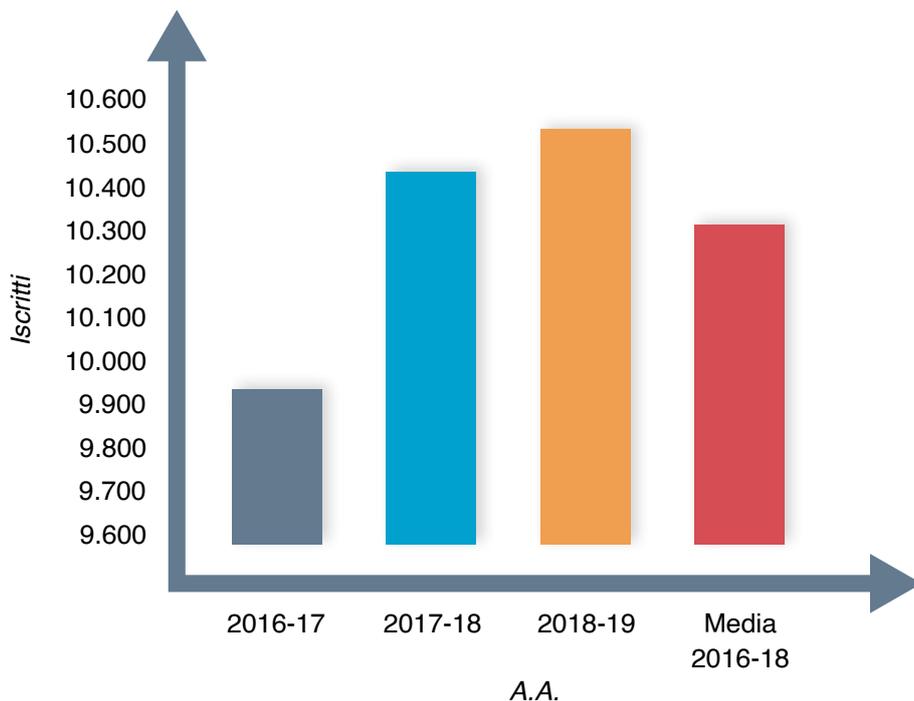
13

Figura 1. Immatricolati per triennio 2016-2018



Fonte: Anagrafe Nazionale degli Studenti

Figura 2. Iscritti per il triennio 2016-2018

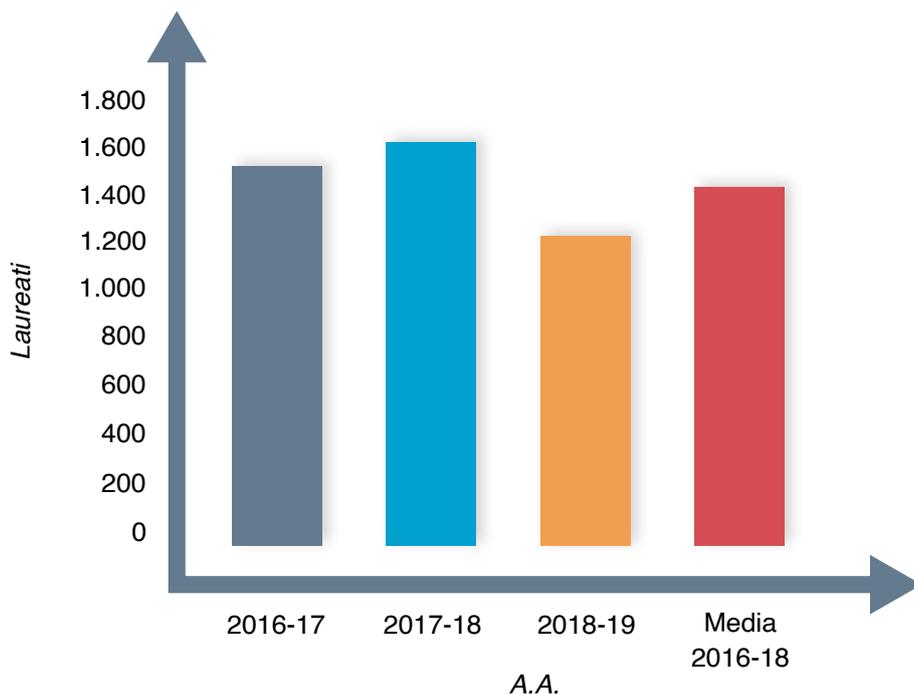


Fonte: Anagrafe Nazionale degli Studenti

14

L'aumento dei laureati ha avuto una ricaduta positiva sul numero degli studenti fuori corso, che nel triennio analizzato, sono costantemente diminuiti e sono passati dai 3.005 del 2016-17 ai 2.816 del 2018-19, valore al di sotto della media del triennio pari a 2.927 studenti fuori corso.

Figura 3. Iscritti per il triennio 2016-2018

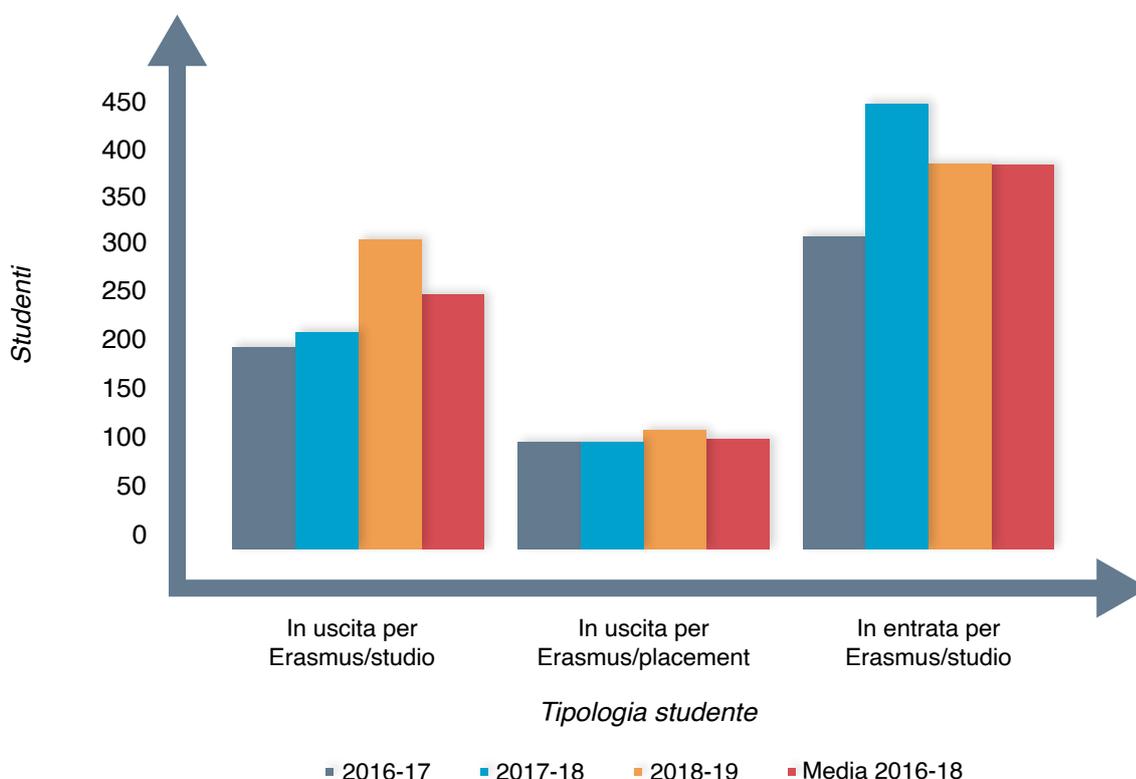


Fonte: Anagrafe Nazionale degli Studenti, *il dato del 2018-19 non è definitivo

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

Infatti, nel triennio considerato si è registrato un incremento considerevole nell'ambito della mobilità studentesca. In particolare gli studenti Erasmus in uscita per motivi di studio sono aumentati del 64%, quelli in uscita per il placement sono incrementati del 35%. Infine, gli studenti Erasmus in entrata sono aumentati del 20%. L'Ateneo intende rafforzare ulteriormente la mobilità studentesca e, infatti, la Programmazione triennale ex DM 989 del 2019 e la valutazione dell'autonomia responsabile ai fini dell'attribuzione dell'FFO sono incentrati sugli obiettivi dell'Internazionalizzazione (Figura 4).

Figura 4. Mobilità studentesca per il triennio 2016-2018



Fonte: Settore relazioni internazionali e Ufficio Erasmus

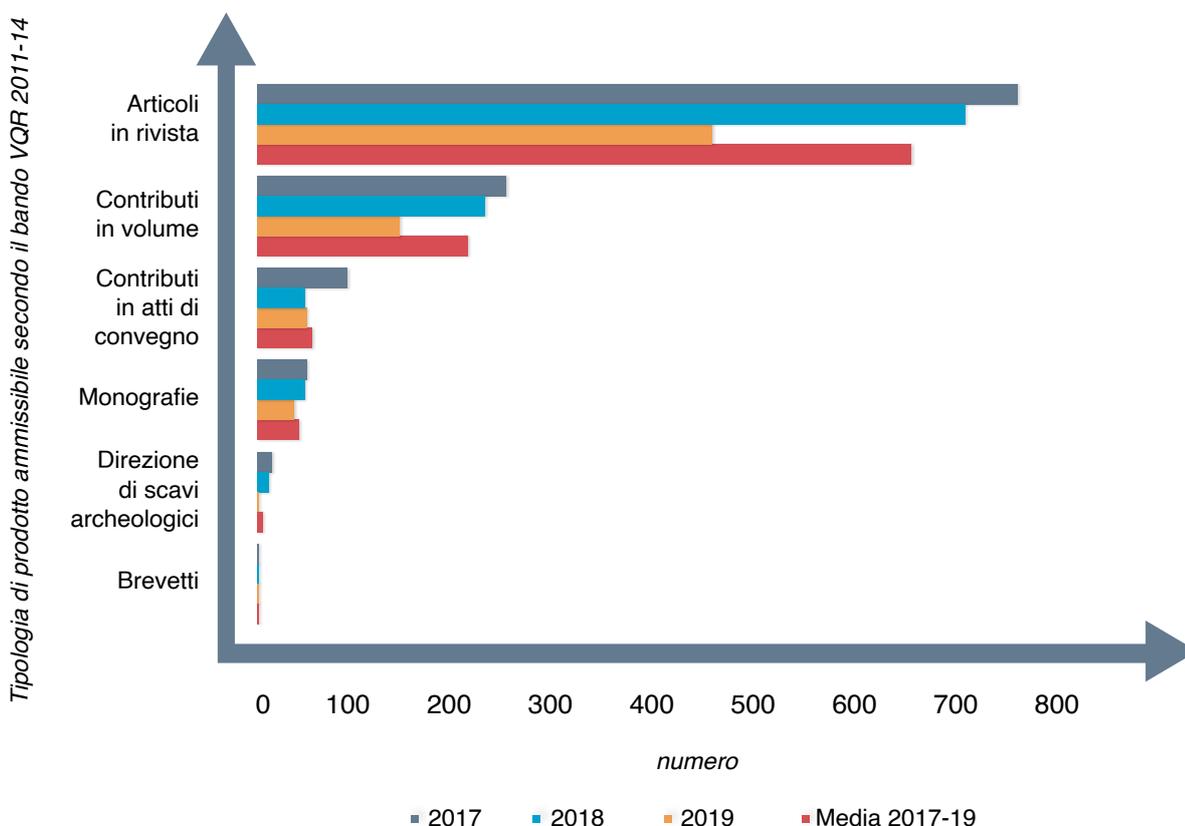
2.3 La ricerca e il trasferimento tecnologico

Nel triennio 2017-2019, l'Università di Foggia vanta 5 progetti approvati su bandi europei competitivi. Importanti i risultati conseguiti anche per quanto riguarda i progetti a livello nazionale: PRIN 11 progetti approvati. Approvati anche altri 7 progetti ministeriali e 4 finanziati da altri Enti Pubblici.

Alle attività di ricerca partecipano 372 professori e ricercatori, 32 tecnici di laboratorio, 55 assegnisti di ricerca, 59 borsisti di ricerca e 164 dottorandi (riferiti a tutti i cicli di dottorato attivi nel triennio 2017-19).

Il numero di prodotti scientifici ammissibili per la VQR nel triennio 2017-19 sono stati 2.888. La media annuale per tipologia di prodotto scientifico è riportata in Figura 5.

Figura 5. Tipologie di prodotti scientifici ammissibili alla VQR per anno



Fonte: Servizio Ricerca e Gestione Progetti - elaborazione su banca dati IRIS

L'Ateneo foggiano vanta 4 Dottorati di ricerca accreditati per il XXXVI ciclo, di cui due in convenzione: uno con l'Università degli Studi di Roma Tre e l'altro con quella di Siena. Due dei quattro cicli di dottorato sono innovativi e internazionali, uno è innovativo internazionale e intersettoriale e, infine, uno è un dottorato innovativo intersettoriale.

I docenti dell'Ateneo coinvolti nel XXXV ciclo sono settanta mentre i dottorandi immatricolati sono ventuno, di cui sei con titolo di studio conseguito all'estero, sei con titolo di studio conseguito presso l'Università di Foggia e nove con titolo di studio conseguito presso altri Atenei. A questi si aggiungono tre dottorandi immatricolati presso l'Università di Siena e cinque dottorandi immatricolati presso l'Università Roma Tre.

Nel triennio di riferimento, l'Ateneo ha ottenuto 85 brevetti, con una media di circa 28 brevetti all'anno, e ha stipulato 5 accordi di valorizzazione della ricerca. Si sottolinea che il risultato è stato raggiunto da un Ateneo che ha solo 3 Dipartimenti di area scientifico-medica.

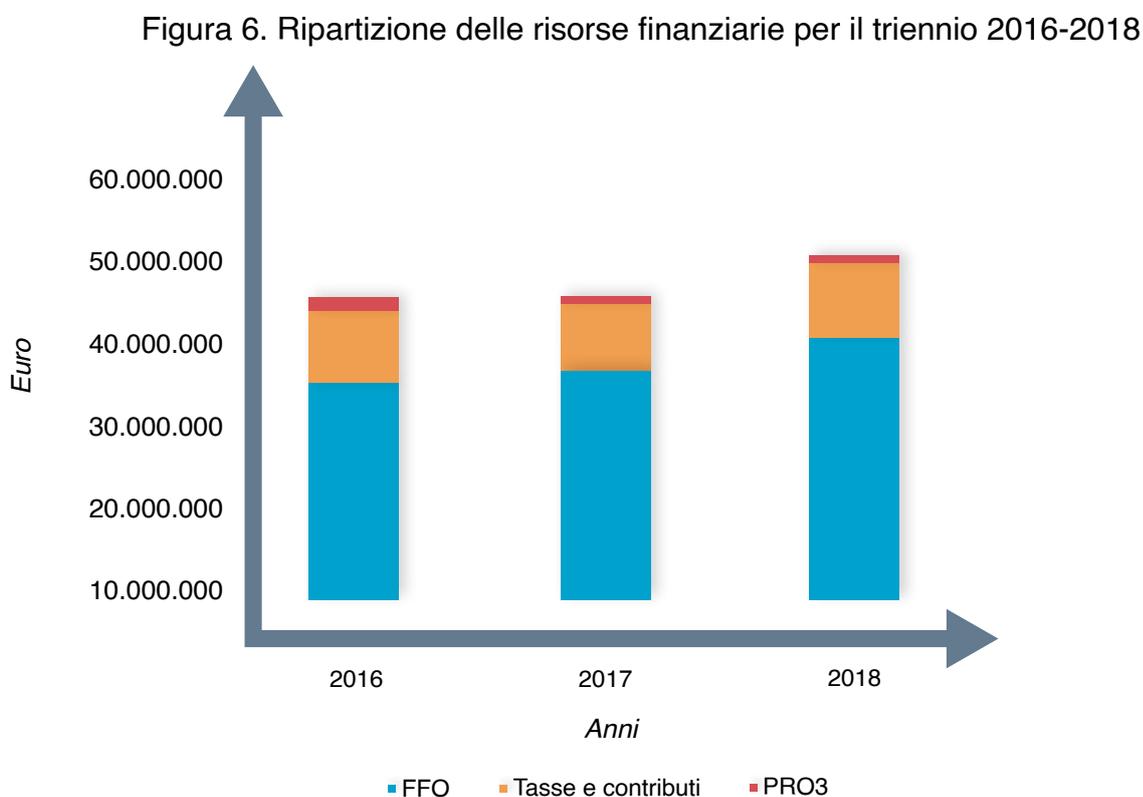
Tra i brevetti concessi, sono annoverati anche i titoli brevettuali ottenuti a seguito della II fase PCT della domanda di brevetto internazionale Gluten Friendly. In particolare, si evidenzia che degli 85 brevetti solo tre non si riferiscono al brevetto internazionale del Gluten Friendly.

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

2.4 Le risorse finanziarie

Nel triennio 2016-18, le entrate hanno fatto registrare un importante trend crescente con un incremento complessivo del 11% circa. In particolare, le entrate legate all'FFO e alla contribuzione studentesca sono incrementate del 10,4% e del 12,9% mentre quelle legate alla PRO3 ha fatto registrare una contrazione del 29,7%. Si evidenzia che, la contribuzione studentesca è nei limiti previsti dalla legge e che nel 2018-19, il valore medio delle tasse corrisposte dagli studenti è di circa 723 euro, valore decisamente al di sotto della media nazionale (Figura 6).

17



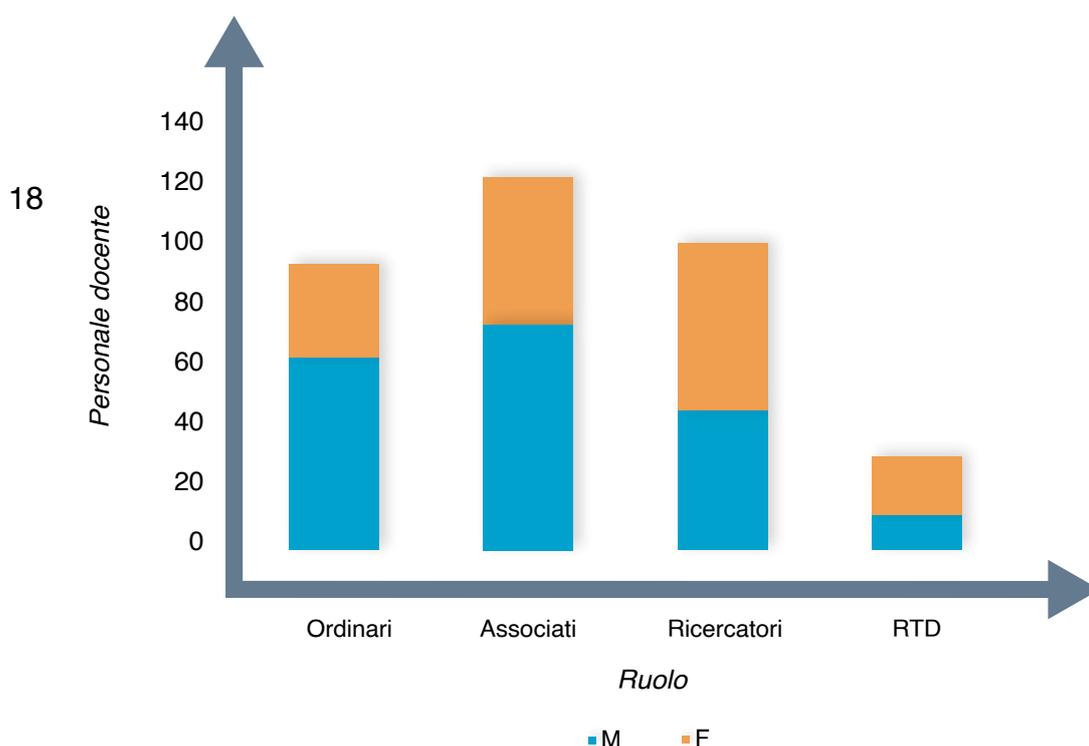
Fonte: Settore relazioni internazionali e Ufficio Erasmus

2.5 Il personale dipendente

Al 31/12/2019 il personale docente si compone di 347 unità: 94 professori ordinari (il 27,1%), 127 professori associati (il 36,6%) e 126 ricercatori (il 36,3%) di cui 101 sono ricercatori a tempo indeterminato. La componente femminile rappresenta il 44,1% del personale docente, ovvero 153 donne su un totale di 347. Tale componente, però, non è equamente distribuita tra i tre ruoli, infatti, il 57,1% sono ricercatrici, il 36,6% sono professoresse associate e, infine, solo il 27,1% sono professoresse di I fascia (Figura 7).

La percentuale maggiore di docenti donne è presente nel Dipartimento di Studi Umanistici con il 67,2%, segue il Dipartimento di Scienze Agrarie con il 52,3% mentre è il Dipartimento di Economia a fare registrare la minore presenza femminile, il 31,8%

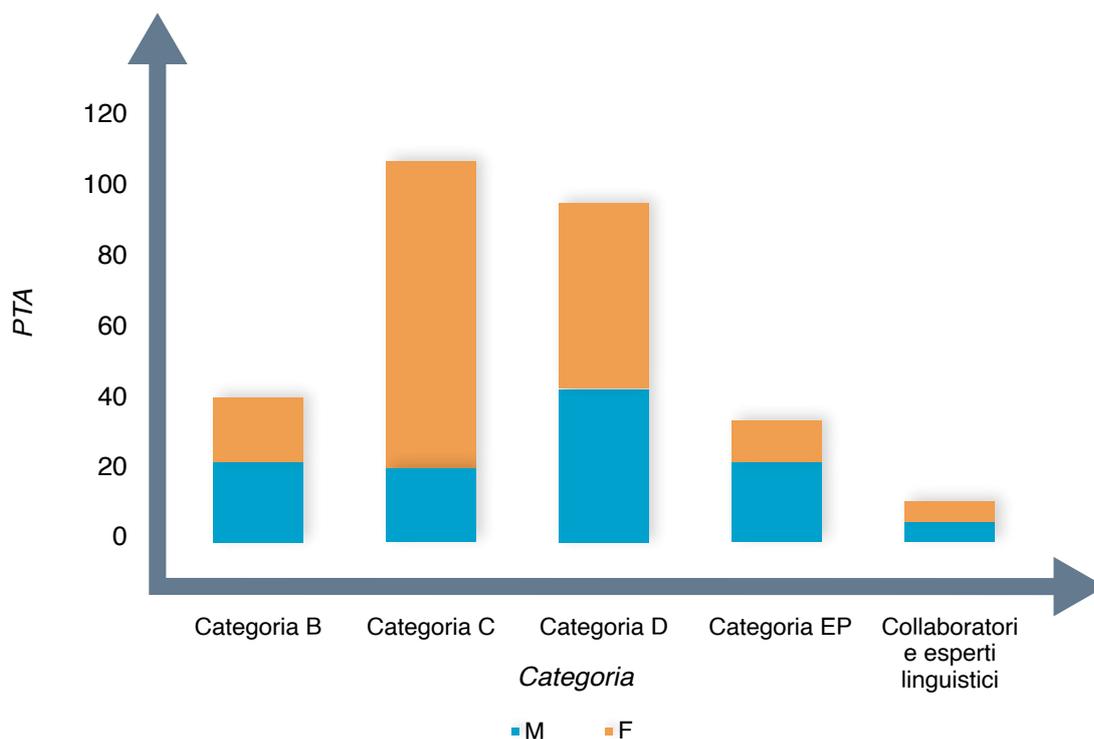
Figura 7. Personale docente e composizione per genere, ruolo – anno 2019



Fonte: Settore personale docente e ricercatore elaborazione dati MIUR al 31/12/2019

Dalla distribuzione per categoria di appartenenza del personale tecnico-amministrativo (PTA) risulta evidente che la categoria C è quella più numerosa con 158 unità. Per quanto riguarda la distribuzione per genere, fatta eccezione per la categoria degli EP, dove la componente femminile rappresenta solo il 42%, per le altre categorie la presenza femminile è sempre superiore al 50% (Figura 8).

Figura 8. PTA per genere e per categoria di appartenenza – anno 2019

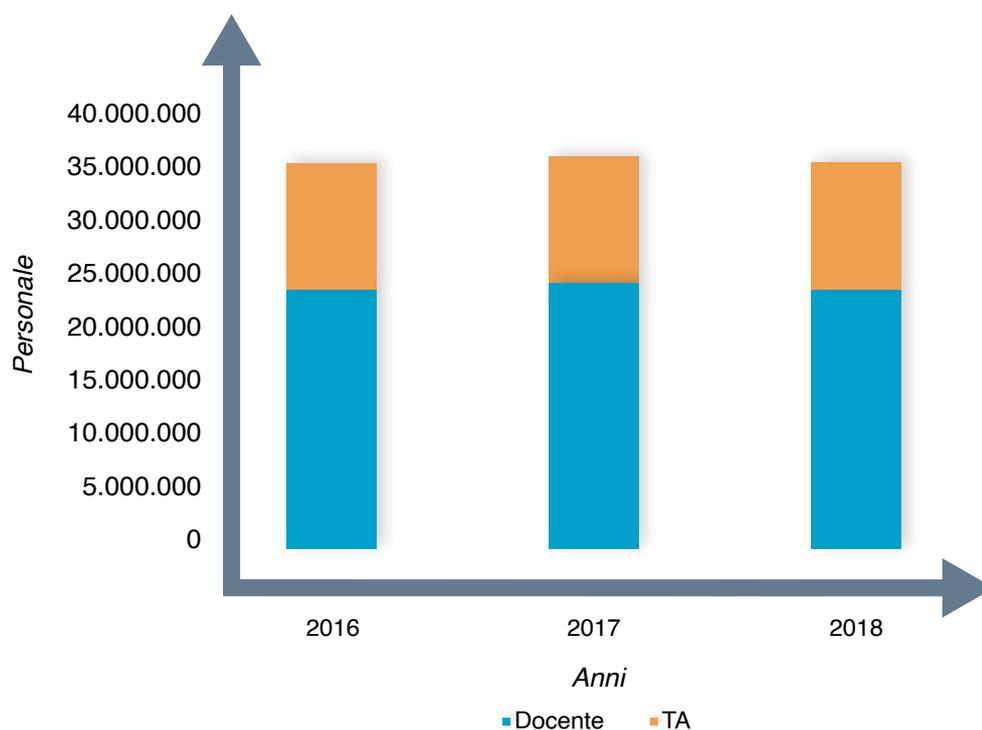


Fonte: Settore Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Foggia - dati al 31/12/2019

Nel periodo considerato si rileva una lievissima diminuzione della spesa di personale strutturato che è passato da 35.362.966 euro, del 2016, a 35.275.105 del 2018. Sulla spesa del personale incide notevolmente quella relativa al corpo docente, ovvero il 67% circa del totale (Figura 9).

19

Figura 9. Spesa per personale docente e PTA



Fonte: Settore Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Foggia - dati al 31/12/2019

2.6 La sostenibilità economico finanziaria

L'Università di Foggia a entrate complessive nette pari a 50.330.670 euro e spese per il personale e oneri di ammortamento pari a 35.544.720 euro, di conseguenza l'indice di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF), per il 2019, è pari a 1,16. Si segnala che l'indicatore di spese per il personale, per il 2019, è pari al 70,04%.

La pianificazione strategica

03

3.1 Il documento di pianificazione strategica

Il documento di pianificazione strategica esplicita l'indirizzo politico dell'Ateneo. Esso consiste nel Piano strategico che è il documento di programmazione che delinea la vision e la mission dell'Ateneo a cui si collegano le politiche di ateneo per la qualità, la Programmazione triennale 2019-21 ex DM 989 del 2019 (PRO3) e i Piani strategici dei Dipartimenti 2020-22.

In particolare, le politiche di ateneo per l'assicurazione della qualità descrivono le modalità di realizzazione delle politiche definite dagli Organi di Governo dell'Ateneo nel Piano strategico e le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo di Assicurazione della Qualità (AQ), in termini di Didattica, Ricerca e Terza Missione. Le politiche della qualità sono trasversali alla pianificazione strategica e permeano tutti gli obiettivi del Piano strategico. Le scelte dell'Ateneo nell'ambito della Pro3 devono logicamente essere coerenti con quelle della pianificazione strategica. Infine, i Piani triennali dei Dipartimenti esplicitano le logiche e le modalità con cui la programmazione strategica di Ateneo viene declinata a livello dipartimentale in perfetta coerenza con l'approccio integrato e con gli obiettivi prefissati.

22 I Piani strategici dei Dipartimenti devono diventare uno strumento di lavoro e di guida per tutte le azioni poste in essere nei Dipartimenti, dalla fase di programmazione a quella di attuazione. A tal fine è necessario che ogni Dipartimento effettui un'attenta analisi dei punti di forza e delle criticità in tutti gli ambiti in cui è coinvolto e, quindi, sulla didattica, sulla ricerca, sulla terza missione e sull'organico. Inoltre, è fondamentale che, come previsto per il Piano strategico di Ateneo, venga effettuato un monitoraggio periodico con report annuali sugli eventuali scostamenti, siano questi positivi o negativi, rispetto ai target individuati al fine di individuare le eventuali azioni correttive da porre in essere. Si sottolinea che, il Piano strategico dei Dipartimenti, come quello di Ateneo, ha anche una forte valenza divulgativa, interna ed esterna, degli obiettivi e delle azioni in esso contenute.

I Piani strategici dei Dipartimenti sono riportati sia nella pagina del sito web del Dipartimento sia in quella di Ateneo in cui è pubblicato il Piano strategico.

È stata ferma volontà del Rettore che il processo di integrazione del documento di pianificazione strategica, relativo all'indirizzo politico, e del Piano della Performance, relativo agli aspetti gestionali e amministrativi, fosse del tipo ex ante e che, quindi, il risultante Piano integrato venisse approvato nella sua versione completa in un'unica seduta congiunta del Senato Accademico e del Consiglio d'Amministrazione. Perché ciò si realizzasse è stato necessario che tutte le parti coinvolte: Rettore, Prorettori, Delegati del Rettore, Preside di Medicina, Direttori di Dipartimento, docenti, Direttore Generale, personale tecnico-

amministrativo, rappresentanze sindacali, rappresentanze studentesche e studenti, lavorassero insieme all'individuazione degli obiettivi.

Per questo, alla base dell'individuazione della mission e della vision dell'Ateneo c'è stato un lungo processo partecipativo, inclusivo e costruttivo perché tutti, consapevolmente e all'unisono, potessero offrire il proprio contributo nel rispetto dei propri ambiti e delle proprie competenze.

È fondamentale evidenziare che questo processo di individuazione degli obiettivi non si è fermato alla sola Comunità accademica ma ha coinvolto attivamente, in modo costruttivo, tutto il Territorio e i principali stakeholder attraverso una serie di tavoli programmatici.

L'architettura del piano strategico, che ne è così scaturita, prevede 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 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 uno o più soggetti politici dell'Ateneo che ne presidiano 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.

23

Un ulteriore elemento, fondamentale perché il piano strategico fosse realmente rispondente alla vision dell'Ateneo e al miglioramento della qualità delle azioni poste in essere, è stato quello di individuare gli indicatori da associare a ogni obiettivo operativo con la specificazione del relativo target triennale da monitorare annualmente al fine di individuare la presenza di eventuali criticità e, quindi, di azioni correttive, a livello di Ateneo, ma anche e, soprattutto, per offrire ai Dipartimenti e all'Amministrazione la possibilità di verificare il contributo dato al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. Inoltre, i risultati intermedi verranno pubblicati in un'apposita pagina del sito web di ateneo per offrire anche agli stakeholder la possibilità di verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'individuazione degli indicatori e dei target si è basata anche sull'analisi del Rapporto ANVUR di accreditamento periodico dell'Università di Foggia, delle SUA CdS, dei riesami, delle relazioni annuali delle Commissioni paritetiche docenti-studenti, delle relazioni annuali del Nucleo di Valutazione (NdV), dei risultati della VQR 2011-15, delle assegnazioni ricevute in termini di FFO, di punti organico, delle scelte fatte nell'ambito della Pro3 2019-21, dei rapporti Almalaurea relativi alle indagini sul profilo dei laureati e sulla condizione occupazionale e sugli indicatori ANVUR per la valutazione dei CdS.

Ovviamente, la definizione dell'indirizzo strategico dell'ateneo è stata realizzata anche in conformità alle linee generali di indirizzo per la programmazione delle università pubbli-

cate dal MIUR, ai vincoli normativi in vigore (legge 15/2009, decreto legislativo 150/2009, legge 43/2005) e alle Linee guida dell'ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane.

Si sottolinea, infine, che si è adottata questa metodologia nella convinzione di individuare obiettivi e target specifici per gli ambiti strategici individuati, capaci di fare realizzare un monitoraggio continuo degli scostamenti tra obiettivi prefissati e risultati raggiunti e di portare l'Ateneo alla realizzazione del proprio mandato istituzionale.

3.2 Il processo di definizione del Piano strategico 2020-22

In questo processo di definizione delle linee programmatiche dell'Ateneo, come già detto, un ruolo fondamentale è stato quello della partecipazione, della condivisione che ha coinvolto la Comunità accademica e i principali stakeholder nazionali e internazionali che interagiscono con l'Ateneo o con cui si intende iniziare un percorso comune e condiviso.

24

Questo processo di partecipazione e condivisione, articolato e capillare, è iniziato nel maggio 2019 con l'ascolto della Comunità accademica durante la campagna elettorale che ha portato all'elezione del nuovo Rettore.

Il 1 novembre 2019 è iniziato, infatti, il sessennio del nuovo mandato rettorale e, con esso, un cambiamento di indirizzo politico dell'Ateneo, le cui linee programmatiche sono riportate nel Piano strategico 2020-22.

In particolare, si è partiti dal programma rettorale, nato, durante la campagna elettorale, dal processo di ascolto e dal confronto costruttivo avvenuto con tutte le componenti dell'ateneo: studenti, personale tecnico-amministrativo e docenti, approvato attraverso l'elezione del candidato proponente, e da un'attenta analisi di posizionamento dell'Ateneo.

Nel primo Senato Accademico presieduto dal nuovo Rettore, è stato nominato un Responsabile della pianificazione strategica, con il compito di affiancare il Rettore in tutte le fasi della programmazione e di fare da raccordo tra le parti coinvolte, e un Gruppo di lavoro, presieduto dal Responsabile della pianificazione strategica e composto da cinque rappresentanti dei docenti, cinque rappresentanti del PTA e 5 rappresentanti degli studenti, con il compito di coinvolgere in maniera capillare tutta la Comunità accademica e gli stakeholder su cinque tematiche principali: la didattica, la ricerca, la terza missione, l'edilizia e le

risorse umane attraverso la Conferenza di Ateneo, Università È Territorio - Progettiamo insieme il Piano Strategico dell'Università.

La Conferenza d'Ateneo, Università È Territorio - Progettiamo insieme il Piano Strategico dell'Università, si è articolata in un momento plenario iniziale sulle politiche universitarie, in tredici tavoli programmatici e una Consulta d'Ateneo finale in cui il Rettore ha pubblicamente presentato gli obiettivi strategici e operativi del triennio 2020-22 emersi come sintesi dei tavoli programmatici e del programma rettorale.

Le tematiche affrontate nei tavoli programmatici sono state quelle della didattica, della ricerca e internazionalizzazione, della sanità, dei servizi agli studenti; della responsabilità sociale dell'ateneo, della scuola, formazione insegnanti e orientamento, della stampa e public engagement, degli spin-off, acceleratori d'impresa, start up e placement, della sostenibilità e ambiente, della cultura, politiche giovanili e sport, del benessere organizzativo e modelli di governance e, infine, dell'edilizia e infrastrutture per l'Università.

Il GdL ha individuato la composizione fissa di ogni tavolo programmatico che è risultata formata dai delegati del rettore per ambito di competenza, dai delegati dei Direttori dei Dipartimenti, dai rappresentanti del PTA e degli studenti e dagli stakeholder. Inoltre, il GdL ha designato il coordinatore di ogni tavolo programmatico affidandogli anche il compito di redigere un report sulle indicazioni emerse da consegnare al responsabile del processo di pianificazione per la predisposizione del report da presentare nella Consulta d'Ateneo che si è tenuta a conclusione dei lavori.

Per sottolineare al meglio l'interscambio con il territorio, cinque tavoli programmatici si sono tenuti in alcune sedi cittadine e, in particolare, presso la sala del Consiglio Comunale di Foggia, la sede di Confindustria, l'Aula Magna del Liceo Classico "V. Lanza" e la Sala Teatro della Chiesa Gesù e Maria di Foggia in cui operano alcune associazioni di volontariato impegnate nella lotta alla criminalità. Contemporaneamente e per sensibilizzare il più possibile la partecipazione, la Delegata rettorale alla comunicazione insieme all'area comunicazioni dell'Ateneo e grazie al coinvolgimento diretto nell'organizzazione della Conferenza d'Ateneo di esponenti di primo piano dei principali organi di stampa locali, ha effettuato una campagna di sensibilizzazione, pubblicizzando l'iniziativa attraverso diversi canali: stampa, tv, sito web, social network e pubblicità tradizionale.

La Conferenza di Ateneo, Università È Territorio - Progettiamo insieme il Piano strategico dell'Università -, si è tenuta nel mese di dicembre 2019 e si è conclusa il 13 dicembre con la Consulta di Ateneo in cui il Rettore ha presentato le aree, gli obiettivi strategici e operativi del Piano strategico 2020-22 che, lo stesso giorno, sono state pubblicate nella pagina web, in cui è riportata la descrizione dettagliata della Conferenza e la composizione base di ogni tavolo programmatico (<https://www.unifg.it/universita-e-territorio>).

L'iniziativa ha riscosso un grande successo. Le sedute plenarie e i tavoli programmatici sono stati molto partecipati dalla comunità accademica e dagli stakeholder sia in termini numerici che di contributi di idee. Molti gli spunti, le riflessioni, le indicazioni emerse dal dibattito. Molti i rapporti, le relazioni nate e/o consolidate.

L'Università di Foggia, a vent'anni dalla sua istituzione, attraverso questa ferma volontà di aprirsi al Territorio e di coinvolgerlo attivamente nell'individuazione delle linee programmatiche, non solo ha consolidato il ruolo che svolge ma ha saputo rilanciarlo ponendosi come importante attore del dibattito sociale e culturale del Territorio nella piena consapevolezza che le linee programmatiche dell'Ateneo non sono solo espressione di esigenze interne o normative o, ancora, di competizione tra Atenei, ma, soprattutto, gli strumenti attraverso i quali l'Ateneo contribuisca significativamente alla formazione di cittadini consapevoli e alla crescita sociale, culturale ed economica del Territorio.

Successivamente, sulla base delle linee d'azione del programma rettorale e di quelle emerse nei tavoli programmatici, attraverso un'attenta analisi di fattibilità anche economica, sono state individuate le azioni collegate a ogni obiettivo strategico e operativo con i relativi indicatori e target, che hanno completato il Piano strategico 2020-22.

26

Il Rettore ha fortemente voluto che il Piano strategico 2020-22, così definito, fosse nuovamente messo in consultazione pubblica nel sito web dell'Ateneo, dal 20 al 28 gennaio 2020, e fosse data ulteriore possibilità a chiunque di esprimersi inviando le proprie considerazioni all'indirizzo partecipazione.pianostrategico@unifg.it.

Infine, il 29 gennaio 2020, il Piano strategico è stato approvato come parte del Piano integrato d'Ateneo dal Senato accademico e dal Consiglio d'Amministrazione in seduta congiunta.

3.3 L'analisi di posizionamento

L'analisi di posizionamento 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 della vision sulla base delle effettive potenzialità dell'Ateneo.

L'analisi del contesto interno ed esterno è stata realizzata mediante un'analisi di tipo SWOT (Tabella 13) in modo da ottenere una visione integrata delle dimensioni relative alle risorse umane, all'organizzazione, alla salute finanziaria e alle risorse strumentali e

tecnologiche dell'Università di Foggia in relazione al contesto in cui opera (delibera CIVIT 112/2010).

L'analisi è stata impostata sulle seguenti fonti:

- il programma elettorale del Rettore;
- i report della Conferenza d'Ateneo, dei tavoli programmatici e della Consulta di Ateneo;
- la legge 240 del 2010 e i relativi decreti attuativi;
- l'insieme delle disposizioni normative relative al sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università (AVA);
- l'insieme delle disposizioni normative relative al processo di valutazione della qualità della ricerca (VQR);
- i criteri di riparto dell'FFO e della sua quota premiale;
- le scelte in materia di PRO3 2019-21;
- l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e l'efficienza e trasparenza, delle pubbliche amministrazioni (Dlgs n. 150/2009);
- le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università A.A. 2013 - 2015 (D.M. n. 827 del 15 ottobre 2013);
- il rapporto ANVUR di accreditamento periodico della sede di Foggia;
- il rapporto ANVUR relativo alla risultati conseguiti dall'Università di Foggia nella VQR 2011-14;
- le schede SUA-CdS, SUA-RD, le relazioni annuali delle commissioni paritetiche studenti-docenti, i rapporti annuali del Nucleo di valutazione per gli anni 2016, 2017, 2018, 2019;
- gli indicatori d'Ateneo ANVUR per la valutazione dei corsi di studio;
- i risultati delle indagini ALMALAUREA sul profilo dei laureati e sulla condizione occupazionale per il 2016, 2017, 2018 e 2019.

PUNTI DI FORZA

- Qualità della didattica sulla base della valutazione della stessa fatta dagli studenti;
- Offerta formativa sostenibile, coerente con le potenzialità dell'Ateneo e in linea con la vocazione economico-produttiva del territorio;
- Stabilità nel triennio del numero degli immatricolati con una media di circa 3.259 immatricolati all'anno;
- Trend positivo nel numero dei laureati; e nella riduzione del numero di studenti fuori corso;
- Aumento dell'FFO nel triennio 2017-19;
- Aumento delle entrate legate alla contribuzione studentesca legate al numero di iscritti;
- Livello medio della contribuzione studentesca intorno ai 723 euro rapporto tasse e contribuzione studentesca e FFO nei limiti stabiliti dalla legge;
- Sostanziale equilibrio economico e finanziario;
- Performance soddisfacente nella VQR 2011-14;
- Diversificazione e intensificazione delle azioni di orientamento e di job placement;
- Buon numero di prodotti scientifici ammissibili ai fini della VQR 2015-19;
- Presenza di quattro Corsi di Dottorato accreditati coerenti alle tematiche di ricerca d'Ateneo e dei Dipartimenti;
- Buone capacità di attrarre fondi di ricerca su bandi competitivi europei, nazionali e regionali;
- Forte focalizzazione nella ricerca di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa;
- Rivisitazione e ristrutturazione del sistema di valutazione delle performance, al fine di stimolare l'organizzazione, ai vari livelli, verso il raggiungimento degli obiettivi strategici.

VINCOLI-MINACCE

- Congiuntura economica nazionale negativa;
- Difficile situazione del contesto sociale culturale ed economico in cui opera l'università di foggia;
- Tassi di occupazione provinciali e regionali inferiori alla media nazionale;
- Contesto produttivo provinciale e regionale caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi;
- Difficoltà di definizione di programmi di medio periodo di reclutamento del personale docente e del personale tecnico-amministrativo alla luce della tardività ministeriale di attribuzione di ffo e punti organici;
- Trend negativo nell'attribuzione delle risorse finanziarie (ffo) al sistema universitario nazionale da parte del miur;
- Criteri di attribuzione dell'ffo e della sua quota premiale mutevoli nel tempo e comunicati tardivamente;
- Criteri di valutazione della qualità della ricerca e di accreditamento mutevoli nel tempo e comunicati tardivamente;
- Limitazioni delle possibilità assunzionali legate al turn over.



CRITICITÀ

- Bassa percentuale di studenti con almeno 40 cfu al primo anno;
- Basso tasso di occupazione a un anno dalla conseguimento del titolo per i CdL magistrali;
- Mobilità studentesca da incrementare;
- Limitato Fondo di Finanziamento Ordinario in rapporto alla numerosità dei docenti e del personale tecnico-amministrativo;
- Elevato numero di abilitati in attesa di upgrade;
- Riduzione della percentuale di quota premiale dell'FFO 2019 legata alle politiche di reclutamento; Bassa attrattività internazionale dei Dottorati accreditati;
- Bassa presenza di docenti e ricercatori di Università straniere;
- Bassa capacità di risposta di alcune aree dell'amministrazione alle richieste di informazioni e dati di supporto alle scelte politiche e all'assicurazione della qualità;
- Sistema informatico a supporto della gestione delle carriere degli studenti da completare;
- Mancata informatizzazione dei dati provenienti dall'alta formazione e, in particolare, dalle scuole di specializzazione di area medica;
- Controllo di gestione non ancora pienamente efficiente;
- Trasparenza e prevenzione della corruzione non ancora a pieno regime;
- Necessità di adeguare l'assetto organizzativo dell'amministrazione per il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo;
- Funzionamento di alcuni organi di assicurazione della qualità da ripensare nell'ottica di una maggiore efficienza;
- Limitazioni all'utilizzo di leve incentivanti per il personale docente e tecnico- amministrativo;
- Modifica dei criteri relativi alle pubblicazioni con più coautori per le aree mediche e scientifiche con cui sarà effettuata la VQR 2015-19;

OPPORTUNITÀ

- Elevate risorse per la ricerca messe a disposizione a livello europeo;
- Risorse per la ricerca messe a disposizione dalla Regione Puglia;
- Consolidati rapporti con il D.A.Re, Distretto Agroalimentare Regionale, e l'ARTI, l'Agenzia Regionale per l'Innovazione Tecnologica;
- Consolidamento dei rapporti tra l'Università, le istituzioni pubbliche e il contesto sociale, culturale ed economico del territorio in cui opera, confermato dalla stipulazione di accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati;
- I modelli di autovalutazione e di accreditamento delle sedi, dei corsi e dei dipartimenti universitari, consentono di rendere sempre più efficace il ciclo di miglioramento continuo della qualità della ricerca e della didattica;
- La realizzazione di importanti interventi edilizi nell'Ateneo offre la possibilità di risolvere molte criticità strutturali e di dare una organizzazione più moderna e razionale degli spazi per la didattica e la ricerca;
- I cambiamenti tecnologici, sociali e produttivi e che si ripercuotono sulle esigenze formative offrono all'Ateneo offrono la possibilità di introdurre e sperimentare nuove metodologie didattiche.

3.4 Mandato istituzionale dell'ateneo

Il mandato istituzionale dell'Ateneo di Foggia è:

Formare, innovare, diffondere conoscenza.

La nostra sfida: promuovere lo sviluppo culturale ed economico, l'inclusione e la sostenibilità.

Il nostro impegno: offrire un futuro migliore come nostro impegno.

Il progetto strategico consiste nel condurre l'Università di Foggia a essere un'istituzione di riferimento in cui la capacità di creare, innovare e disseminare conoscenza favoriscano lo sviluppo del contesto sociale, culturale ed economico e lo rendano competitivo e attrattivo in un'ottica nazionale e internazionale anche nel rispetto dei principi e degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 dell'ONU.

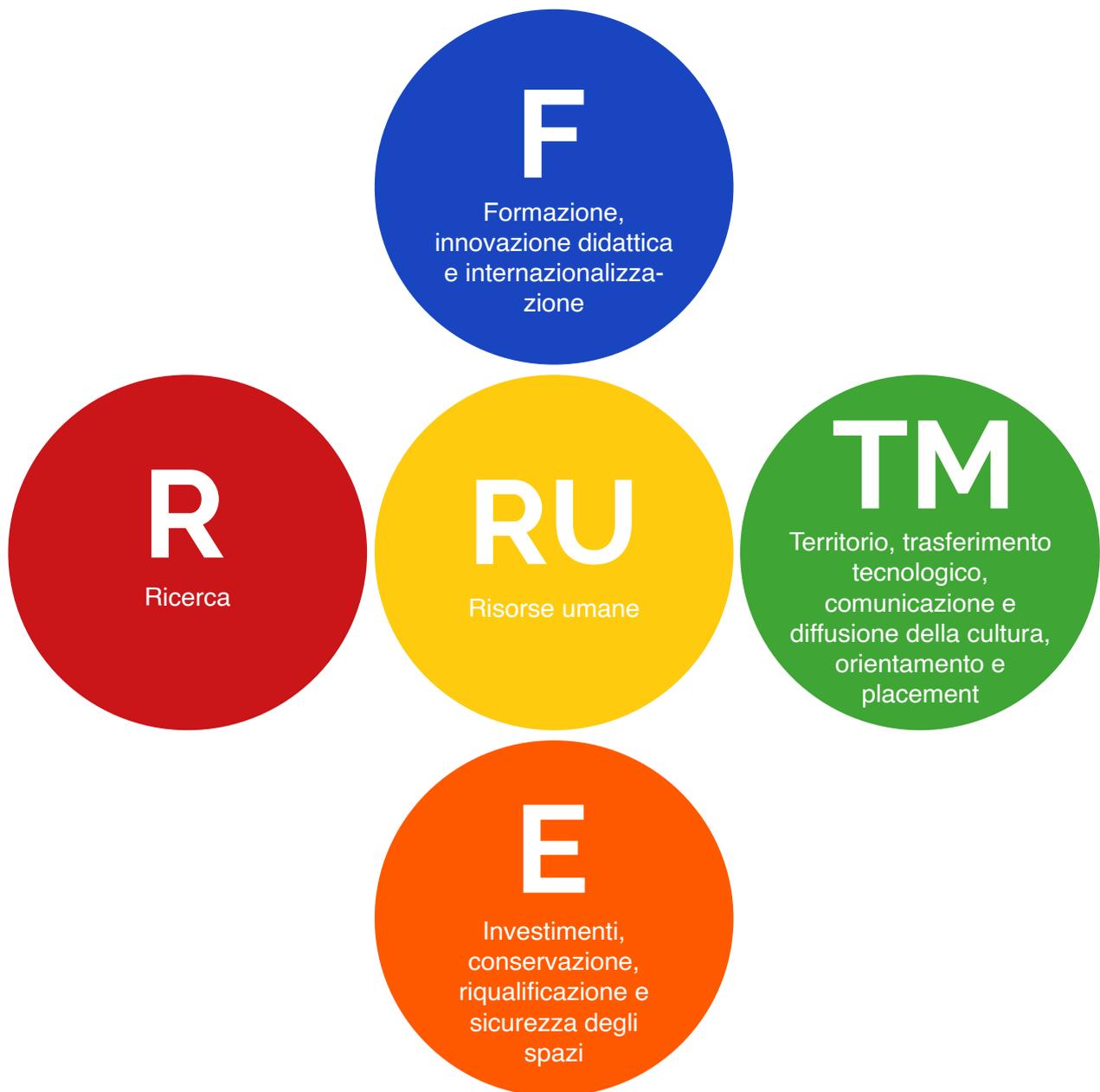
Il piano strategico ha la finalità di individuare il percorso con cui l'Ateneo realizza la propria missione attraverso le cinque aree strategiche individuate nella Formazione, innovazione didattica e internazionalizzazione, nella Ricerca, nel Territorio, trasferimento tecnologico, comunicazione e diffusione della cultura, orientamento e placement, nelle Risorse umane e negli Investimenti, conservazione, riqualificazione, e sicurezza, degli spazi.

32

Nella consapevolezza dell'importanza di improntare la propria azione nel rispetto dei principi e degli obiettivi di sviluppo sostenibile, nelle aree strategiche sono state anche previste specifiche attività finalizzate alla sostenibilità economica, all'inclusione sociale e alla tutela dell'ambiente. L'impegno dell'Ateneo alla sostenibilità è trasversale alle aree strategiche ed è realizzabile solo con il contributo di tutte le componenti della Comunità accademica.

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

Aree della pianificazione strategica





Piano strategico
2020/2022

04

F

R

TM

RU

E



UNIVERSITÀ
DI FOGGIA

**Formazione,
Innovazione didattica,
Internazionalizzazione**

Obiettivi

F.1

Aumentare l'efficacia dell'offerta formativa

- F.1.1 Razionalizzare l'offerta formativa
- F.1.2 Proporre nuovi CdS in linea con la ricerca e il contesto sociale ed economico
- F.1.3 Promuovere percorsi formativi trasversali e sostenibili
- F.1.4 Aumentare le azioni a favore degli studenti con bisogni educativi speciali (BES)

F.2

Promuovere l'innovazione didattica

- F.2.1 Promuovere la formazione dei docenti
- F.2.2 Valorizzare le competenze scientifiche dei docenti nella didattica

F.3

Aumentare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa e la mobilità degli studenti

- F.3.1 Intensificare gli scambi internazionali di studenti e docenti
- F.3.2 Potenziare l'attrattività internazionale dei CdS

Presidio politico

- Delegata alla Didattica
 - Delegata alla Formazione in ambito penitenziario
 - Delegata agli Skill labs e formazione innovativa in area medica
 - Delegato alla Innovazione tecnologica in area medica
 - Delegato ai Bisogni educativi speciali
 - Delegato all'Educazione alla legalità
 - Delegata alle Relazioni internazionali
 - Delegata all'Erasmus
 - Delegato al Sistema bibliotecario
-

4.1 Formazione, innovazione didattica e internazionalizzazione

L'Ateneo intende sviluppare e rafforzare la propria vocazione a una formazione di qualità, fondata sull'attività di ricerca e sulle caratteristiche ed esigenze del contesto sociale, culturale ed economico di riferimento.

Per questo e per garantire agli studenti un elevato livello di qualificazione della docenza e della conoscenza trasmessa, ha deciso di puntare su una maggiore efficacia delle attività formative, sull'innovazione e sulla internazionalizzazione della didattica, attraverso una serie di azioni che riguardano l'offerta formativa, le metodologie di insegnamento, la mobilità studentesca, l'internazionalizzazione dei CdS e il potenziamento dei servizi offerti agli studenti.

Questi obiettivi strategici rispondono anche all'esigenza di perseguimento degli obiettivi 4 (Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti), 8 (Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti) e 10 (Ridurre le disuguaglianze), dell'Agenda 2030 dell'ONU.

In particolare, la strategia della didattica si articola nel triennio su tre obiettivi strategici poi declinati in obiettivi operativi e linee d'azione.

Il primo obiettivo strategico è quello di

F.1 aumentare l'efficacia dell'offerta formativa e, cioè, la regolarità dello studio e la spendibilità del titolo di studio dei laureati in ambito lavorativo.

Esso si articola in quattro direttive:

F.1.1 razionalizzare l'offerta formativa

- individuando eventuali modifiche di ordinamento degli attuali CdS anche attraverso l'inserimento e/o il ripensamento di alcuni insegnamenti al fine di caratterizzare sempre di più il bagaglio di conoscenze e competenze acquisibili dai nostri studenti;
- intervenendo sui CdS con un numero di studenti insufficiente a giustificare la continuazione, in quanto un basso numero di iscritti potrebbe indicare mancanza d'interesse da parte dei potenziali studenti, mancanza di possibilità per i laureati di trovare sbocchi occupazionali adeguati, o ancora mancanza di richiesta in termini occupazionali da parte del contesto socio-economico di riferimento;

F.1.2 proporre nuovi CdS in linea con la ricerca e il contesto sociale ed economico

- rispondendo alle sfide che il contesto culturale, sociale ed economico di riferimento ci pone per rallentare l'esodo dei nostri giovani, delle loro intelligenze, verso altre università, altre regioni, attivando CdS triennali che rispondano alle richieste del Territorio, come quelli in ingegneria, in lingue e in psicologia e CdS atti a formare le nuove figure professionali come quelle dei percorsi di studio in data science;
- attivando nuovi CdS magistrali per offrire ai nostri studenti una naturale continuazione agli studi intrapresi nelle triennali che attualmente non ne prevedono, come è, per esempio, per gli studenti del corso triennale di Scienze e tecnologie biomolecolari, di Infermieristica o di Ingegneria dei sistemi logistici per l'agroalimentare, senza per questo essere costretti a migrare in un'altra università, in un'altra regione;

F.1.3 promuovere percorsi formativi trasversali e sostenibili

- consolidando il legame con il territorio attraverso un coinvolgimento più significativo di esperti del mondo produttivo nei CdS e nella formazione post-laurea, perché formazione, innovazione e imprenditoria convivano e si contaminino;
- attivando corsi sulle tematiche della sostenibilità sociale e di genere di rilievo trasversale e interdisciplinare;
- predisponendo un pacchetto di corsi trasversali ai CdS con caratteristiche pratico-applicative in modo da ampliare agli studenti l'offerta degli insegnamenti a libera scelta. Il progetto prevede la predisposizione, per citarne alcuni, di corsi per l'educazione alla legalità, da realizzare in collaborazione con la Procura della Repubblica, il Prefetto e le associazioni impegnate nella lotta alla criminalità; di corsi di subacquea scientifica relativa alle tecniche per il rilevamento archeologico, biologico e forense, di corsi di guida all'ascolto della musica, da realizzare in collaborazione con il Conservatorio di Foggia; di corsi di guida alla visione di uno spettacolo teatrale, in collaborazione con compagnie teatrali locali, di corsi di didattica tiflogica, in collaborazione con l'Unione Italiana dei Ciechi, di corsi di grafologia, corsi di information literacy;
- realizzando percorsi di formazione trasversali ai diversi CdS, che tendano a sviluppare e potenziare le soft skills, cioè le componenti di conoscenza chiave per velocizzare il passaggio all'impiego e per implementare le opportunità di carriera ma anche di re-impiego, nel caso di cambiamenti della posizione lavorativa;
- inserendo nell'offerta formativa attività integrate di simulazione medica avanzata (skill lab) e di from bench to bedside che prevedano esperienze pratico-laboratoristiche, fin dai primi anni, per una cultura scientifica che

non sia solo teorica;

- creando dei percorsi di eccellenza in specifici CdS da offrire agli studenti migliori. Il percorso sarà trasversale ai diversi dipartimenti e vedrà la partecipazione di studiosi e ospiti di livello internazionale;

F.1.4 aumentare le azioni a favore degli studenti con bisogni educativi speciali (BES)

- predisponendo linee guida relative agli strumenti compensativi specifici e funzionali, ai materiali da utilizzare come strumenti compensativi e alle eventuali misure dispensative che abbiano lo scopo di rendere più agevole l'apprendimento e più omogenee le prove d'esame. A tale scopo si prevede anche l'istituzione di un gruppo di lavoro snello e operativo, composto da docenti e studenti, che seguano gli studenti con bisogni educativi speciali per tutto il percorso universitario, rapportandosi, laddove necessario, con i genitori o i rappresentanti legali per una preliminare analisi delle criticità e con le Commissioni preposte di Dipartimento e di Ateneo, e che predispongano una scheda contenente tutte le informazioni utili da mettere a disposizione dei docenti del CdS per l'individuazione delle misure più idonee da seguire sia per favorire sia per valutare il grado di apprendimento dello studente con BES, sempre nel pieno rispetto della privacy dello studente stesso;
- definendo percorsi di studio personalizzati per gli "studenti atipici", cioè musicisti, artisti, ecc..., percorsi che offrano la possibilità di una doppia carriera come già accade per gli studenti-sportivi.

39

La formazione iniziale e continua dei docenti universitari per l'Università di Foggia è un asset di grande rilievo perché garantisce la diffusione e condivisione di una base metodologica comune, di un modello pedagogico-didattico di Ateneo che si incentra su strategie di didattica attiva e inclusiva, eventualmente mediata dalle tecnologie digitali. A tal fine, l'Ateneo mette a disposizione dei docenti i servizi del Centro di Apprendimento Permanente (CAP) e del Centro e-learning di Ateneo (CEA) per un supporto tecnico, tecnologico e metodologico per l'erogazione di una didattica mediata dalle tecnologie in modalità e-learning o blended.

Pertanto, il secondo obiettivo strategico è quello di

F.2 promuovere l'innovazione didattica per potenziare la capacità dei docenti di progettare, erogare e valutare percorsi di apprendimento efficaci, in grado, quindi, di realizzare gli obiettivi di apprendimento previsti nell'offerta formativa anche nel rispetto dei tempi e dei BES.

Questo fondamentale obiettivo strategico si articola su due direttive:

F.2.1 promuovere la formazione dei docenti

- puntando alla qualità della docenza universitaria attraverso interventi di formazione iniziale dei neo assunti e di formazione continua dei docenti in servizio;
- offrendo corsi di formazione sulle metodologie didattiche innovative e sulla didattica speciale. Nell'ambito delle attività del Centro di Apprendimento Permanente di Ateneo saranno anche realizzati study and soft skill labs, per implementare le tecniche di ascolto attivo, le abilità di studio e i percorsi di personal branding e self-empowerment.
- incentivando i docenti alla formazione continua attraverso il finanziamento di progetti che prevedano l'implementazione delle metodologie didattiche innovative negli insegnamenti;
- rafforzando il sistema di assicurazione della qualità di Ateneo attribuendo sempre maggiore rilevanza al Presidio di Qualità, alle Commissioni Paritetiche, ai Gruppi di Assicurazione della Qualità e al ruolo svolto dagli studenti in questi organi;

F.2.2 valorizzare le competenze dei docenti nella didattica

- intervenendo sulle politiche di reclutamento del corpo docente e sulle progressioni di carriera che devono essere fatte anche sulla base delle esigenze dell'offerta formativa. L'Ateneo intende rafforzare i settori scientifico disciplinari trasversali ai Dipartimenti anche per limitare sempre più, come richiesto dalla normativa vigente, il ricorso alla docenza a contratto;
- considerando, come requisiti di docenza, il numero di docenti e il relativo ruolo secondo quanto previsto dalla normativa vigente in modo da sopperire alle carenze di altri CdS dell'Ateneo e/o aprirne di nuovi;
- contenendo la crescita dei settori scientifico disciplinari privi di un adeguato numero di CFU rispetto al numero dei docenti.

L'internazionalizzazione dei programmi d'istruzione e di formazione è un impegno fondamentale del nostro ateneo che intende sviluppare una conoscenza sempre più competitiva e dinamica che permetta di affrontare le sfide della globalizzazione e la rapida trasformazione sociale in atto con equilibrio, capacità critica e consapevolezza. Studenti, docenti e territorio traggono grandi vantaggi dall'implementazione di un sistema volto a favorire l'interscambio di conoscenze ed esperienze didattiche, scientifiche, formative. Potenziare la mobilità studentesca in uscita per attività di studio risulta, inoltre, uno strumento chiave non solo per migliorare la qualità dei corsi di studio ma anche per incidere positivamente sui parametri di valutazione ministeriale previsti per l'erogazione della quota premiale dell'FFO relativa all'autonomia responsabile e ai fondi della Programmazione triennale 2019-2021 ex DM 989 del 2019. Pertanto, il terzo obiettivo strategico consiste nel

F.3 potenziare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa e la mobilità degli studenti. Esso si articola in due direttive:

F.3.1 intensificare gli scambi internazionali di studenti

- partendo dalla stipula di accordi bilaterali e di cooperazione con Università straniere per garantire ad un numero sempre maggiore di studenti e docenti la possibilità di partecipare alla mobilità internazionale. La promozione dei programmi di mobilità sarà effettuata attraverso giornate informative ed eventi volti a far conoscere le potenzialità e i vantaggi della mobilità internazionale;
- prevedendo dei tutor per sovrintendere gli aspetti didattici e organizzativi della vita universitaria in modo da favorire la mobilità in ingresso degli studenti,
- potenziando i servizi di accoglienza per studenti e docenti stranieri;
- aumentare il numero di CFU conseguiti all'estero per attività di studio o tirocinio in atenei stranieri o imprese straniere dagli studenti in mobilità in uscita rispetto agli iscritti. L'aumento del numero di CFU conseguiti dagli studenti outgoing è anche uno degli indicatori scelti nell'ambito della Programmazione triennale 2019-21 ex DM 989 del 2019,
- attivando borse di studio per attività di tesi e/o di tirocinio all'estero nei paesi extra UE (America, Asia, Australia);
- adottando forme opportune di incentivazione per gli studenti outgoing che sostengono almeno 12 CFU durante il periodo di studio all'estero;
- regolamentando la frequenza delle lezioni, dei tirocini e degli esami degli studenti Erasmus incoming, completando, così, il processo già avviato di gestione delle loro carriere attraverso Esse3;
- incentivando la componente docente a presentare una parte dell'offerta formativa in lingua inglese, permettendo la crescita della dimensione internazionale dell'Ateneo, perché attraverso l'aumento del numero di insegnamenti in lingua inglese si favorisce l'incremento della mobilità studentesca in entrata e si garantisce una migliore accoglienza agli studenti stranieri. A queste considerazioni si aggiunge che l'attivazione di corsi in lingua inglese ha ricadute positive anche sulla mobilità in uscita, favorendo la stipula di nuovi accordi con le Università straniere che richiedono i corsi in inglese come requisito fondamentale per stipulare accordi bilaterali;

F.3.2 potenziare l'attrattività internazionale dei CdS

- accrescendo il numero di studenti stranieri iscritti ai CdS attraverso iniziative di orientamento mirato;
 - organizzando corsi di italiano ed eventi specifici volti a favorire l'integrazione con altri studenti, con docenti, con gli spazi e le procedure della nostra Università;
-



F

R

T M

R U

E



Ricerca

Obiettivi

R.1

Migliorare la qualità e la produttività della ricerca scientifica in ottica competitiva e internazionale

- R.1.1 Incrementare il numero di professori e ricercatori provenienti da Università ed Enti di ricerca esteri
- R.1.2 Migliorare la qualità dei corsi di Dottorato di Ricerca
- R.1.3 Promuovere la qualità e la produttività dell'attività di ricerca

R.2

Potenziare la progettualità e la capacità di attrarre risorse in un'ottica competitiva e internazionale

- R.2.1 Consolidare il ruolo svolto dall'Ateneo nell'ambito della ricerca nazionale e internazionale
- R.2.2 Potenziare il supporto amministrativo alla ricerca

43

Presidio politico

- Delegato alla Ricerca
 - Delegato alla Strategia HR
 - Delegata alle Relazioni internazionali
 - Delegata al Dottorato
 - Delegato al Grant office
 - Delegato al Sistema bibliotecario
-

4.2 Ricerca

L'Ateneo ha raggiunto, in soli vent'anni, un buon profilo scientifico complessivo e una posizione di rispetto tra le piccole/medie Università. Ma proprio perché confortati dai risultati raggiunti bisogna investire di più, non solo sulle eccellenze, ma anche sui settori ancora critici, sostenendo l'innovazione attraverso risorse umane e fondi dedicati.

Bisogna sviluppare sempre con maggiore forza le attività di ricerca, ponendo l'accento sulla dimensione internazionale e puntando sulla qualità della ricerca di base e applicata. La qualificazione scientifica dei docenti è anche un requisito indispensabile per garantire agli studenti un'istruzione superiore di alto livello scientifico e didattico.

La strategia della ricerca si articola su due obiettivi fondamentali: migliorare la qualità e la produttività della ricerca scientifica in ottica competitiva e internazionale e, contemporaneamente, potenziare la progettualità e la capacità di attrarre risorse in un'ottica competitiva e internazionale.

Nel loro complesso le attività finalizzate a potenziare la progettualità e la capacità di attrarre risorse consentono anche all'Ateneo di perseguire gli obiettivi 9 (Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile) e 17 (Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile) dell'Agenda 2030 dell'ONU.

44

Il primo indirizzo strategico,

R.1 migliorare la qualità e la produttività della ricerca scientifica in ottica

competitiva e internazionale, si articola nel triennio su tre percorsi principali, sfruttando le sinergie di programmi e risorse del quadro di riferimento, a livello europeo, nazionale e regionale:

R.1.1 incrementare il numero di professori e ricercatori provenienti da Università ed Enti di ricerca esteri :

- dando piena attuazione alla Carta europea dei ricercatori e al Codice di Condotta per l'Assunzione dei Ricercatori (HRS4R), abbattendo le barriere che rendono difficile la mobilità dei ricercatori e promuovendo i principi etici che guidano la ricerca;
 - incrementando la mobilità di docenti e ricercatori in entrata e in uscita, mediante il finanziamento di appositi bandi e il consolidamento e rafforzamento degli attuali rapporti di collaborazione con Università ed Enti di ricerca internazionali e/o coinvolgendoli in progetti di eccellenza con strutture universitarie funzionali e moderne, capaci di generare sinergie tra attività imprenditoriali, centri di ricerca (Core Facilities), laboratori e alta formazione.;
 - facendo ricorso alla legge 230 del 2005 e successive modifiche per le chiamate dirette di ricercatori e professori da Università ed Enti di ricerca
-

- esteri. Le chiamate dirette dall'estero sono anche uno degli indicatori scelti nell'ambito della Programmazione triennale 2019-21 ex DM 989 del 2019;

R.1.2 migliorare la qualità dei corsi di Dottorato di Ricerca :

- attivando un corso di Dottorato di Ricerca per ciascun Dipartimento purché sia garantito il cofinanziamento di borse di dottorato per ogni ciclo;
- facendo recare tutti i dottorandi presso un'università o un ente di ricerca all'estero per un periodo di studio di almeno tre mesi. L'aumento del numero di dottorandi che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero è anche uno degli indicatori scelti nell'ambito della Programmazione triennale 2019-21 ex DM 989 del 2019;
- favorendo l'attrattività dei corsi di dottorato anche attraverso appositi finanziamenti destinati ai dottorandi che hanno conseguito la laurea all'estero;

R.1.3 promuovere la qualità e la produttività dell'attività di ricerca

- ponendo in essere un'attenta opera di monitoraggio annuale della produttività della ricerca scientifica dei professori e ricercatori ed evidenziandone le eventuali criticità.
- cofinanziando le spese relative alla realizzazione di pubblicazioni scientifiche/monografiche, per incentivare le pubblicazioni anche attraverso il finanziamento delle attività progettuali più meritevoli attraverso appositi bandi e con criteri di assegnazione meritocratici;
- incrementando le risorse destinate alla ricerca di base, favorendo i settori che hanno più difficoltà nell'accesso a finanziamenti esterni;
- aggiornando il regolamento per la attribuzione dei PRA (progetti di ricerca di Ateneo) e velocizzandone il processo di attribuzione;
- favorendo la piena attuazione e funzionamento a regime delle core-facilities e delle strumentazioni ad alto impatto tecnologico in dotazione, attribuendole personale tecnico-scientifico dedicato con elevata specializzazione;
- valorizzando le biblioteche dei Dipartimenti come infrastrutture strategiche per la ricerca;
- valorizzando il merito scientifico nel reclutamento e nelle progressioni di carriera, attraverso la definizione di attenti criteri l'assegnazione di risorse ai Dipartimenti che facciano esplicito riferimento alla valutazione della qualità della ricerca e delle politiche di reclutamento e alle soglie utilizzate nel conferimento dell'abilitazione scientifica nazionale;

titiva e internazionale, si articola nel triennio su due percorsi principali:

R.2.1 consolidare il ruolo svolto dall'Ateneo nell'ambito della ricerca nazionale e internazionale

- aumentando i progetti di ricerca presentati su bandi competitivi nazionali e internazionali grazie all'attuazione di un apposito servizio per l'individuazione di nuove opportunità di finanziamento della ricerca (newsletter, eventi formativi mirati, ecc.);
- sviluppando relazioni mediante la creazione di network tra Università e/o Enti nazionali e internazionali;
- creando maggiori collegamenti tra il mondo della ricerca e quello dell'impresa, attraverso la promozione di collaborazioni fra pubblico e privato;
- istituendo un tavolo permanente di programmazione condivisa di medio periodo tra Regione e Università, per investire strutturalmente risorse finanziarie per il reclutamento di giovani ricercatori;

R.2.2 potenziare il supporto amministrativo alla ricerca

- realizzando un servizio dedicato alla progettazione europea, che affianchi i docenti nella ricerca e nella presentazione di progetti di ricerca su bandi competitivi. L'istituzione di un grant office, oltre a informare tutta la comunità accademica sui bandi per progetti internazionali, agevererà i ricercatori, offrendo supporto nella fase di networking, selezione bandi, rendicontazione. A questo scopo è necessario istituire rapporti di collaborazione permanenti con agenzie internazionali che intercettano finanziamenti e hanno capacità di editing progettuale;
- semplificando l'organizzazione della ricerca e della terza missione attraverso un progressivo potenziamento del supporto amministrativo alla ricerca con personale specializzato (per esempio, creare un servizio di traduzione e revisione documenti/manuscript editing, in collaborazione con il CLA).



F

R

TM

RU

E

M

**Territorio,
trasferimento tecnologico,
comunicazione e diffusione
della cultura, orientamento
e placement**

TM.1

Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti e il territorio

- TM.1.1 Promuovere una cultura della pianificazione e del confronto aperto
- TM.1.2 Incentivare e qualificare le azioni di orientamento e placement
- TM.1.3 Supportare gli studenti per la progettazione di spin-off, acceleratori d'impresa e start up
- TM.1.4 Sostenere il diritto allo studio per studenti con esigenze particolari

TM.2

Promuovere lo sviluppo culturale e l'innovazione tecnologica ed economico-sociale

- TM.2.1 Potenziare le azioni di trasferimento tecnologico per la valorizzazione della ricerca scientifica
- TM.2.2 Potenziare le azioni di divulgazione scientifica e culturale
- TM.2.3 Potenziare l'innovazione tecnologica, la comunicazione e gli scambi con il territorio

TM.3

Incrementare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell'Ateneo

- TM.3.1 Migliorare l'ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)
- TM.3.2 Aumentare la sostenibilità ambientale e sociale dell'ateneo

Presidio politico

- Prorettore delegato all'Area Medica e Scuole di Specializzazione
- Delegato alla Terza Missione e trasferimento tecnologico
- Delegato al Bilancio
- Delegata alla Formazione insegnanti e formazione continua
- Delegata all'Orientamento
- Delegata al Placement
- Delegato ai Rapporti con le aziende
- Delegato alle Performance socio-ambientali
- Delegata alla Comunicazione e rapporti con il territorio
- Delegata alla Sostenibilità
- Delegato agli Affari generali
- Delegata allo Sport
- Delegato all'Informatica
- Delegato all'Innovazione sociale
- Delegato alla Riservatezza, trasparenza e anticorruzione
- Delegata agli Archivi, sistema museale e patrimonio culturale
- Delegato al Sistema bibliotecario

4.3 Territorio, trasferimento tecnologico, comunicazione e diffusione della cultura, orientamento e placement

L'Ateneo intende affrontare la complessità del contesto attuale e anticipare le tendenze del futuro, accettando la sfida di svolgere un ruolo chiave anche nell'innovazione sociale, economica, tecnologica e culturale del territorio, del Paese e della comunità internazionale nel rispetto degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 dell'ONU.

A tal fine l'Università di Foggia intende fornire il proprio sostanziale contributo, ponendo l'accento sulla dimensione etica del proprio agire e, quindi, sulla responsabilità sociale che l'Ateneo ha nei confronti degli studenti, dei docenti, del personale tecnico-amministrativo e del contesto sociale, culturale ed economico. I principi di sostenibilità ambientale, economica e sociale sono imprescindibili nell'agire dell'Ateneo e sono trasversali a tutte le aree strategiche.

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

Il primo indirizzo strategico,

TM.1 incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti e il territorio, si articola nel triennio su tre linee di indirizzo:

TM.1.1 promuovere una cultura della pianificazione e del confronto aperto

- monitorando annualmente i risultati della pianificazione strategica, presentandoli pubblicamente e mostrando lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi del piano strategico, delle risorse investite e spese, raccogliendo suggerimenti e critiche da parte della comunità utilizzabili per l'aggiornamento dello stesso piano strategico;
- ampliando le informazioni utili alla comunità accademica e agli stakeholder presenti sul sito web. Questo obiettivo operativo è coerente con l'obiettivo 16 (Pace Giustizia e Istituzioni forti) dell'Agenda 2030 e, in particolare, con i target 16.6 (Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli) e 16.7 (Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli);

TM.1.2 incentivare le azioni di formazione insegnanti, orientamento e placement

- investendo sulla formazione iniziale e in servizio degli insegnanti con particolare riferimento anche alla promozione di competenze didattiche per l'orientamento;
- potenziando la presenza dell'Ateneo nella Piattaforma Sofia al fine di offrire ai docenti della scuola la possibilità di acquisire crediti formativi e sostenere processi di formazione in servizio;
- potenziando lo Sportello didattico per i docenti delle scuole, attivo ormai da qualche anno presso il Centro di apprendimento permanente dell'Ateneo, per garantire dialogo e co-progettazione partecipata scuola-università;
- attivando un career development center per l'orientamento e lo sviluppo di carriera che abbia il compito di qualificare scientificamente, progettare e coordinare le azioni e le strategie relative alla filiera dell'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita;
- rafforzando e ampliando i percorsi di orientamento in ingresso con l'obiettivo di creare un sistema formativo integrato tra docenti di scuola superiore e docenti universitari, per ridurre la distanza tra scuola e Università e facilitare la scelta del Corso di Studio;
- rafforzando e sistematizzando azioni di orientamento in itinere e in uscita attraverso la progettazione e implementazione di un servizio di career advising che accompagni gli studenti dal momento dell'immatricolazione e all'uscita nel mondo del lavoro al fine di ridurre i fenomeni di drop out, dispersione esplicita e implicita e facilitare la costruzione di progetti di sviluppo formativi e/o professionali;
- promuovendo percorsi e servizi di orientamento e tutorato di tipo peer-to-peer che coinvolgano studenti senior nel supportare i loro pari più giovani;
- facilitando le possibilità di Stage e di ingresso nel mondo del lavoro attraverso la progettazione e implementazione di attività e servizi di promozione delle career management skills e specific skills training di concerto con il comparto imprenditoriale;
- potenziando i servizi di e-learning e di social learning, per supportare le attività di orientamento, formazione, aggiornamento e placement;
- potenziando i sistemi di analisi dei dati per il monitoraggio degli studenti fuori corso o in difficoltà;
- potenziando azioni di rete tra università e impresa volte alla costruzione di un osservatorio permanente per il placement;
- supportando e migliorando iniziative come quella del Salone del lavoro e della creatività e/o di talent campe strategie a livello dei singoli di Dipartimenti che prevedano un'interazione strutturata con il mondo produttivo, supportata da specifici servizi amministrativi, per l'organizzazione di carrier day e di recruiting day.

Questo obiettivo operativo è coerente con gli obiettivi 4 (Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti)

e 8 (Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti) dell'Agenda 2030. In particolare le attività proposte contribuiscono alla realizzazione dei target 4.3 e 4.4 e 8.6 dei relativi SDGs.

TM.1.3 supportare gli studenti per la progettazione di spin-off e start up

- creando un hub territoriale della ricerca e dell'open innovation per la ricerca di finanziamenti locali, nazionali e europei accompagnati da attività di pre scouting di idee e progetti ad alta valenza pubblico-privato;
- promuovendo nuove forme di collaborazione integrata e sistematica (hackaton, living Labs e coworking) fra i vari player del territorio (imprese, professionisti, terzo settore, enti pubblici) del territorio per progettare nuovi percorsi formativi trasversali;
- promuovendo acceleratori di conoscenze, in cui realizzare corsi di Specific Skills Training altamente qualificanti e dinamici di concerto con le aziende, e acceleratori d'impresa per favorire l'autoimprenditorialità degli studenti/laureati.

Questo obiettivo operativo è coerente con gli obiettivi 8 (Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti) e 9 (Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile) dell'Agenda 2030. In particolare, le attività proposte intendono concorrere alla realizzazione i target 8.3. 9.3 e 9.5 dei relativi obiettivi.

TM.1.4 sostenere il diritto allo studio per studenti con esigenze particolari

- intervenendo sulle strutture per favorirne sempre di più l'accesso agli studenti diversamente abili;
- potenziando le attività di tutorato e i corsi blended in modo da offrire maggiori possibilità di accesso allo studio per gli studenti con esigenze particolari (lavoratori, diversamente abili, studenti detenuti, ecc...);

Questo obiettivo operativo è coerente con l'obiettivo 4 dell'Agenda 2030. (Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti). In particolare, tale linea di indirizzo contribuisce alla realizzazione dei target 4.3 , 4.5 e 4.7 dei relativi obiettivi.

L'Ateneo foggiano condivide il proprio patrimonio di conoscenze e competenze con la Comunità del territorio di riferimento, interagendo direttamente con la società civile. Per fare ciò ha adottato una politica di consolidamento e di potenziamento delle attività di valoriz-

zazione della ricerca e di trasferimento delle conoscenze, nonché di varie attività di natura sociale, educativa e culturale. Tutto ciò nella consapevolezza che si tratta di un ambito funzionale allo sviluppo del territorio e alla capacità di stimolarne le risorse endogene. In questo modo si intende creare un circolo virtuoso. Le attività di Terza Missione hanno, infatti, rilevanti ricadute positive, non solo sul territorio circostante, con lo sviluppo della vocazione economica dello stesso, ma anche, in termini di risorse e di stimoli, sulla ricerca universitaria, sulla formazione e sull'attrattività verso potenziali studenti e sulle prospettive di lavoro per i giovani che escono dall'Università.

La realizzazione di questo obiettivo strategico è coerente con gli obiettivi 4 (Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti), 9 (Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile) e 16 (Pace, giustizia e istituzioni forti) dell'Agenda 2030 e, in particolare, con il perseguimento dei target 4.7, 9.5, 16.6. e 16.10.

Pertanto, il secondo indirizzo strategico è quello di

TM.2 promuovere lo sviluppo culturale e l'innovazione tecnologica ed economico-sociale che si articola nel triennio su tre linee di indirizzo:

TM.2.1 potenziare le azioni di trasferimento tecnologico per la valorizzazione della ricerca scientifica

- sostenendo le politiche di sviluppo di brevetti e di valorizzazione economica dei brevetti depositati, attraverso un potenziamento della capacità di sfruttare commercialmente i diritti provenienti dal portafoglio brevetti;
- rafforzando le azioni di valorizzazione degli esiti e delle esperienze, derivanti dai risultati della ricerca scientifica, incrementando il numero delle convenzioni di ricerca con imprese ed enti del territorio.

TM.2.2 potenziare le azioni di divulgazione scientifica e culturale

- favorendo iniziative come il "Festival della Ricerca e dell'Innovazione", la "Notte dei Ricercatori", le fiere, gli open day, le conferenze scientifiche di ateneo, aperte al contributo di enti/strutture di ricerca extra-universitarie territoriali, al fine di favorire la comunicazione scientifica tra gruppi di ricerca differenti e sviluppare collaborazioni e idee progettuali comuni, che affiancano i più tradizionali convegni e seminari e altri eventi di pubblica utilità;
- creando uno sportello unico per la sperimentazione delle attività culturali giovanili in collaborazione con enti e associazioni che operano sul territorio;
- realizzando seminari, cineforum, conferenze-spettacolo e aperitivi scientifici aperti al pubblico nel nostro Ateneo e promuovendo incontri culturali nelle librerie, nei luoghi di ritrovo del territorio, per introdurre alla scienza un pubblico più ampio, vista l'importanza anche sociale della corretta

comunicazione scientifica;

- rafforzando le politiche dell'open access, anche in vista della creazione di una University Press; promuovendo iniziative culturali sulle tematiche della parità, della violenza di genere e dell'orientamento sessuale;
- contribuendo alla creazione di un sistema museale della Capitanata in grado sia di integrare musei e siti/parchi di varia natura (statali, regionali, civici, diocesani, privati, ecc.), sia di offrire servizi di alta qualità ai cittadini e ai visitatori, sia di costruire opportunità di lavoro qualificato per i professionisti del patrimonio culturale;
- contribuendo alla crescita del turismo culturale e ambientale quale una delle linee di sviluppo sostenibile e qualificato per il territorio di Capitanata; contribuendo a sostenere la nascita e/o lo sviluppo di imprese culturali e creative in Capitanata;
- promuovendo l'Open Access per la disseminazione della ricerca;
- incrementando gli scambi culturali tra il sistema bibliotecario universitario e il Territorio (progetti di volontariato in biblioteca, formazione di utenti esterni all'utilizzo delle risorse bibliografiche, ecc...);

TM.2.3 potenziare l'innovazione tecnologica, la comunicazione e gli scambi con il territorio

- riprogettando i siti web di Ateneo per favorire la comunicazione interna ed esterna. Ogni informazione utile dovrà essere fruibile da parte di tutti gli utenti, compreso chi si trovi in situazioni di limitazioni fisiche, tecnologiche o ambientali. Il sito sarà redatto in Italiano e in Inglese;
- realizzando un ufficio stampa al servizio della comunicazione scientifica di Ateneo, per affiancare alla logica tradizionale della promozione dell'evento o del successo del singolo ricercatore una cultura diffusa del public engagement;
- garantendo la massima trasparenza nelle procedure dell'Università, mediante l'utilizzo di database aperti messi a disposizione degli utenti tramite motori di ricerca disponibili sul sito web istituzionale;
- incentivando l'uso del linguaggio di genere, non discriminatorio e inclusivo nella documentazione, nelle comunicazioni e a tutti i livelli;
- migliorando la comunicazione istituzionale, anche attraverso una revisione e un potenziamento dei servizi offerti dall'app MyUNIFG o dalla presenza dell'Ateneo sui social network;
- favorendo maggiormente la possibilità di consultazione delle banche dati e delle riviste online, anche da remoto;
- attivando un Identity provider unico e generando credenziali di single sign-on per tutti i servizi di Ateneo, sia per gli studenti sia per il personale.

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

Nel loro complesso le azioni di questo terzo indirizzo strategico sono quelle che in maniera più esplicita e trasversale intendono perseguire gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. Esse sono finalizzate a modificare il modus operandi del personale universitario, degli studenti e degli stakeholders del territorio. In particolare, esse concorrono a rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili così come previsto dall'Obiettivo 11 e a garantire modelli sostenibili di produzione e consumo coerentemente con quanto definito nell'Obiettivo 12.

Pertanto, il terzo obiettivo strategico è quello di

TM.3 incrementare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell'Ateneo che si articola nel triennio su due linee di indirizzo:

TM.3.1 migliorare la performance dell'indicatore di sostenibilità economica e finanziaria (ISEF) ;

TM.3.2 aumentare la sostenibilità ambientale e sociale dell'ateneo

- inserendo nello Statuto espliciti e chiari impegni per il perseguimento di obiettivi di sostenibilità sociale, economica ed ambientale (SDGs);
- definendo risorse umane e finanziarie appropriate per la sostenibilità;
- istituendo un Gruppo di lavoro interdisciplinare di Ateneo composto da docenti, personale tecnico amministrativo e studenti sui temi della gestione di rifiuti, dell'energia, dei cambiamenti climatici, della mobilità sostenibile, dell'educazione, dell'alimentazione e del welfare;
- attivando un office o team stabile, che occupi una posizione di staff ai vertici di Ateneo in cui poter individuare le figure qualificate dei sustainability, energy, mobility, waste e resources manager;
- redigendo il Piano d'Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile, che promuova trasversalmente l'applicazione del principio di sostenibilità: nei processi, nelle funzioni e nelle attività dell'Ateneo, nella didattica, nella ricerca, nella terza missione;
- redigendo nell'ambito del bilancio sociale dell'Ateneo un report integrato di sostenibilità;
- potenziando le attività di analisi e quantificazione degli impatti delle strutture universitarie in termini di consumi delle principali risorse, gestione dell'energia e generazione di rifiuti di emissioni climalteranti;
- incoraggiando la produzione di energia da fonti rinnovabili;
- garantendo una efficiente gestione del risparmio energetico e dei rifiuti, un'attenta politica di riciclo e riuso dei materiali e delle attrezzature;

- operando la rigenerazione dei luoghi, soprattutto, in termini di efficientamento del patrimonio immobiliare e del welfare; riqualificando le aree verdi dell'Ateneo anche per promuovere l'inclusione, l'integrazione tra le componenti Comunità accademica;
- adottando un piano per la mobilità sostenibile;
- valorizzando l'educazione universitaria per la sostenibilità che includa un approccio sistemico interdisciplinare, recuperi il valore dell'etica e riconosca il legame con il territorio;
- minimizzando il più possibile l'utilizzo di carta attraverso anche attraverso l'implementazione delle procedure informatiche, contribuendo così ad un processo di sensibilizzazione ambientale favorendo la catalogazione in cloud dei documenti, implementando l'utilizzo dei sistemi di certificazione elettronica quali la firma digitale e la posta elettronica certificata;
- innovando e potenziando i servizi già esistenti, quali ad esempio la fonia IP, permettendo, mediante tecnologie innovative, la rintracciabilità dei dipendenti attraverso le reti wireless e gli smartphone, e la possibilità da parte degli utenti di contattare il personale dell'Università mediante tecnologie IP gratuite e accessibili; indirizzando lo sviluppo e l'utilizzo dei software e delle piattaforme verso sistemi collaborativi open-source, per rendere l'Università libera di poter sviluppare nuovi servizi al suo interno, o di usufruire di collaborazioni esterne con diritti sui software e sui database. In tale direzione, è necessario attivarsi per promuovere attività di ricerca e sviluppo, da sostenere con progetti a livello regionale, nazionale ed europeo, con altre Università con le quali condividere obiettivi di innovazione comuni;
- promuovendo l'utilizzo delle tecnologie informatiche a favore degli studenti, in una ottica di cloud computing, permettendo il libero accesso alle reti ed all'informazione, mediante accessi con sistemi federati per la gestione delle identità quali IDEM ed EDUROAM;
- completando il passaggio a ESSE3 per la gestione delle carriere degli iscritti alle Scuole di specializzazione di area medica;
- incentivando la didattica, le attività di ricerca e la presentazione di progetti sulle tematiche ambientali;
- estendendo ulteriormente la rete formativa e assistenziale, promuovendo ulteriori rapporti di collaborazione con altre strutture sanitarie pubbliche e private, oltre che con gli IRCCS.



F

R

T
M

R
U

E

R
U

Risorse Umane

Obiettivi

RU.1

Valorizzazione degli studenti e alunni

- RU.1.1 Aumentare i servizi a favore degli studenti e degli alunni
- RU.1.2 Aumentare il coinvolgimento degli studenti nei processi decisionali e nella fornitura dei servizi

RU.2

Valorizzare il personale tecnico-amministrativo

- RU.2.1 Valorizzare le competenze del personale tecnico-amministrativo
- RU.2.2 Potenziare il sistema di welfare aziendale a favore del personale tecnico-amministrativo

RU.3

Valorizzare il ruolo dei professori e dei ricercatori

- RU.3.1 Favorire il reclutamento e le progressioni di carriera sulla base delle esigenze dell'offerta formativa e del merito scientifico, nell'ottica di un'autonomia responsabile dei Dipartimenti
- RU.3.2 De-burocratizzare le procedure e gli adempimenti amministrativi per professori e ricercatori

Presidio politico

- Prorettore vicario delegato al Personale
- Delegato agli Studenti
- Delegata alle Pari opportunità
- Delegato ai Rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale
- Delegata alla didattica

- Delegato all'Informatica
- Delegato ai Dati e flussi informativi
- Delegato al Welfare aziendale
- Delegato al Sistema bibliotecario

4.4 Risorse umane

L'Università è una comunità di persone, ciascuna con le sue attitudini, le sue competenze, le sue aspirazioni: ogni attività, ogni compito e ogni funzione possono essere svolte con migliori risultati, se chi è chiamato a svolgerli conosce e condivide l'obiettivo finale.

Il benessere dei nostri studenti e quello organizzativo è al centro della nostra visione di Università: gli studenti devono essere soddisfatti dalle attività formative e dai servizi che offriamo, i docenti e il personale tecnico-amministrativo devono trovare soddisfazione e stimoli in quello che fanno. Perché ciò accada è fondamentale rimuovere gli ostacoli che impediscono di collaborare efficacemente e incentivare il senso di appartenenza alla nostra comunità da parte di tutte le componenti dell'Ateneo attraverso tre obiettivi strategici: la valorizzazione degli studenti e alumni, quella del personale tecnico-amministrativo e quella dei ricercatori e professori.

Gli studenti e gli alumni sono la risorsa più preziosa dell'Ateneo. In questi ultimi anni, applicando politiche europee, il nostro Ateneo ha attribuito una concreta centralità allo studente universitario nei processi di assicurazione della qualità, garantendo un sistema di rappresentanze negli organi di governo e la partecipazione attiva alle Commissioni paritetiche, al Presidio e al Nucleo di valutazione. Si tratta di un primo essenziale passo avanti per realizzare un effettivo cambio di mentalità: dobbiamo impegnarci ad accogliere la creatività degli studenti nei principali processi di governo dell'Ateneo.

58

Occorre fornire agli studenti servizi sempre più adeguati alle loro esigenze. A tal fine è fondamentale instaurare un rapporto continuato di collaborazione con le rappresentanze e con tutta la popolazione studentesca, applicando una metodologia di progettazione partecipata. Abbiamo la responsabilità di dimostrare che è possibile governare una piccola comunità informando e ascoltando tutti.

La valorizzazione delle risorse umane è coerente con alcuni particolari target degli obiettivi 4 (Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti), 3 (Assicurare la salute per tutti e per tutte le età), 5 (Raggiungere l'uguaglianza di genere), 10 (Ridurre le disuguaglianze), 11 (Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili) e 16 (Pace, Giustizia e Istituzioni forti) dell'Agenda 2030 dell'ONU.

Occorre, inoltre, coinvolgere tutte le istituzioni, il mondo dell'imprenditorialità e l'Adisu.

Pertanto, l'obiettivo strategico della

RU.1 valorizzazione degli studenti e degli alumni si articola in due direttive:

RU.1.1 aumentare i servizi a favore degli studenti e degli alumni

- attivando processi che favoriscano forme di orientamento consapevole e partecipato;

- realizzando una mensa nei pressi del Dipartimento di Studi Umanistici e risolvendo il problema delle autorizzazioni per i pasti d'asporto del punto ristoro presso il plesso in cui si svolgono le lezioni dei corsi di Scienze Motorie;
- realizzando spazi aggregativi dedicati esclusivamente agli studenti;
- creando un sistema di gestione delle informazioni relative ai fabbisogni di risorse umane da parte delle organizzazioni pubbliche e private da mettere in relazione con i nostri studenti e alumni;
- attivando una "UniFG card", da realizzare in sinergia con il territorio, che assicuri concretamente una serie di facilitazioni per gli studenti, dal costo dei trasporti pubblici, alla ristorazione, alle attività ricreative, agli sconti reali con i negozi convenzionati;
- realizzando una palestra inclusiva, che avvicini il mondo dell'atletica alla realtà agli studenti con diverse abilità, avvalendosi della professionalità di docenti e studenti e trasformandosi, altresì, in laboratorio didattico;
- istituendo uno sportello di segreteria dedicato per facilitare l'adempimento degli obblighi amministrativi per gli studenti diversamente abili;
- attivando un osservatorio permanente e un servizio di counseling psicologico che prevenga tra l'altro la discriminazione per l'orientamento sessuale;
- investendo nei servizi informatici, nella semplificazione e nella dematerializzazione documentale in modo che gli studenti impieghino meno tempo possibile con le procedure amministrative e che l'attività front office delle segreterie didattiche e delle segreterie studenti assuma, sempre più, i caratteri di un servizio di consulenza su questioni complesse e su pratiche amministrative di carattere straordinario;
- ampliando gli orari di apertura di sale studio attrezzate, fino a farli coincidere con quelli dei Dipartimenti;

RU.1.2 aumentare il coinvolgimento degli studenti nei processi decisionali e nella fornitura dei servizi

- Promuovendo la partecipazione consapevole e l'iniziativa delle associazioni studentesche, sulla falsariga delle student union britanniche, rispetto a servizi di Ateneo come l'organizzazione dei convegni, la .multimedialità, la fornitura di merchandising, la cura di servizi di tutorati tra pari, la comunicazione culturale, la gestione delle palestre, ecc...

I processi amministrativi sono soggetti a frequenti e complessi mutamenti. Per questo dobbiamo garantire al personale tecnico-amministrativo una formazione continua di alto livello. Lo sviluppo del talento deve essere sostenuto dalla possibilità di partecipare a cor-

si di formazione e perfezionamento che diano tutti gli strumenti necessari a fronteggiare un mondo e un sistema normativo in continua evoluzione. Servono veri e propri percorsi di accompagnamento all'innovazione, applicando modalità didattiche attive come quella dell'outdoor training. Dobbiamo, quindi, aumentare la dotazione finanziaria annuale per la formazione e per la mobilità dei dipendenti.

L'obiettivo strategico della

RU.2 valorizzazione del personale tecnico-amministrativo si articola in due direttive:

RU.2.1 valorizzare le competenze del personale tecnico-amministrativo

- realizzando una revisione della tecnostruttura tecnico-amministrativa che dovrà partire da un'accurata definizione dei processi relativi alle strutture amministrative, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo; riconoscendo e valorizzando le competenze acquisite e maturate nel tempo dal personale tecnico e amministrativo attraverso la ripresa delle progressioni di carriera verticali e orizzontali, partendo dalla rielaborazione dei relativi regolamenti;
- coinvolgendo il personale tecnico-amministrativo in attività di progetto, come strumento strategico che facilita il lavoro per obiettivi e anche come leva incentivante per tutto il personale;
- recependo nel regolamento di Ateneo per l'autofinanziamento un riconoscimento al personale tecnico-amministrativo, impegnato nelle attività amministrative di supporto, una quota fissa svincolata dalla discrezionalità del responsabile di progetto da abbinare alla rimodulazione della quota da destinare al fondo comune di Ateneo;
- avviando la sperimentazione del lavoro agile, regolato dalla legge 81/2017. A tal fine si darà attuazione del regolamento di funzionamento approvato dagli Organi di Governo. La sua attuazione presuppone una mappatura dei processi e dei bisogni del PTA, oltre che dei servizi compatibili con tale modalità flessibile e semplificata di lavoro, finalizzata non solo ad agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ma anche a incrementare la produttività;
- aumentando i fondi dedicati all'aggiornamento e ampliando le opportunità formative;
- valutando mediante un opportuno sistema le attività didattico-scientifiche ai fini delle progressioni di carriera dei collaboratori tecnico-scientifici;
- procedendo a un corretto inquadramento dei collaboratori linguistici;
- adottando un piano dei fabbisogni del personale frutto di un'attenta analisi delle competenze disponibili e, in un secondo momento, individuando le nuove professionalità da inserire mediante la stabilizzazione di personale precario o con nuove procedure concorsuali, utilizzando i punti organico che si renderanno disponibili, di volta in volta, con la cessazione dal servizio del personale tecnico-amministrativo (TA) ;
- effettuando una revisione dei regolamenti relativi alle progressioni eco-

- nomiche e verticali; alla mobilità, ai rapporti di lavoro part-time, alla formazione e aggiornamento del personale, e ai sussidi;
- incrementando la formazione del personale sulle questioni di genere, anche in collaborazione con il territorio;
- sviluppando servizi dedicati alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;

RU.2.2 potenziare il sistema di welfare aziendale a favore del personale tecnico-amministrativo :

- stipulando convenzioni sanitarie;
- offrendo possibilità agevolate di iscrizione ai dipendenti e ai componenti del loro nucleo familiare, ai corsi di studio universitari e post universitari organizzati dall'Università di Foggia;
- sostenendo la realizzazione individuale e lo sviluppo di uno stile di vita sano del dipendente attraverso un pacchetto di benefit aziendali;
- potenziando il servizio di counseling finalizzato all'individuazione, all'ascolto, alla consulenza e alla gestione delle situazioni;
- realizzando un asilo aziendale che offrirà un servizio anche al territorio e che avrà l'ulteriore vantaggio di assolvere alla funzione di laboratorio didattico per gli studenti del corso di laurea in Scienze dell'Educazione;
- intervenendo sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) in un'ottica partecipativa.

61

I ricercatori e i docenti svolgono la propria attività prevalentemente nei dipartimenti che sono il cuore dell'Università, il luogo dove la nuova conoscenza viene creata, trasmessa agli studenti e trasferita al territorio. Tutti i dipartimenti devono giocare un ruolo attivo nell'Ateneo, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Università in un'ottica di autonomia responsabile finalizzata all'interesse della Comunità accademica e del Territorio.

I dipartimenti devono potere programmare in autonomia e con responsabilità l'allocazione delle risorse per il reclutamento del personale docente nell'ambito della programmazione strategica di Ateneo e nel quadro della valorizzazione del merito scientifico e delle esigenze didattiche.

La qualità del reclutamento determina le entrate legate all'FFO sia per la quota legata al costo standard sia per quella legata alla VQR e alle politiche di reclutamento. Per questo è necessario realizzare un nuovo sistema di distribuzione dei punti organico che si baserà sulla qualità e sull'efficacia delle azioni poste in essere da ogni dipartimento e che considererà anche i cambiamenti avvenuti di anno in anno. È fondamentale che chi lavora, chi si impegna per il bene comune sia valorizzato e gratificato. Pertanto, la distribuzione dei

punti organico ai dipartimenti dovrà essere fatta sulla base di tutti i fattori che concorrono a determinare l'FFO, non solo la VQR ma anche le esigenze didattiche e la valorizzazione delle politiche di reclutamento.

Perché l'Ateneo rafforzi e consolidi il proprio ruolo occorre offrire a ogni ricercatore, a ogni professore, una reale prospettiva di crescita intellettuale e scientifica e il rispetto, l'apprezzamento per il lavoro svolto.

Il terzo obiettivo strategico consiste, quindi, nel

RU.3 valorizzare il ruolo dei professori e dei ricercatori e si articola in due direttive:

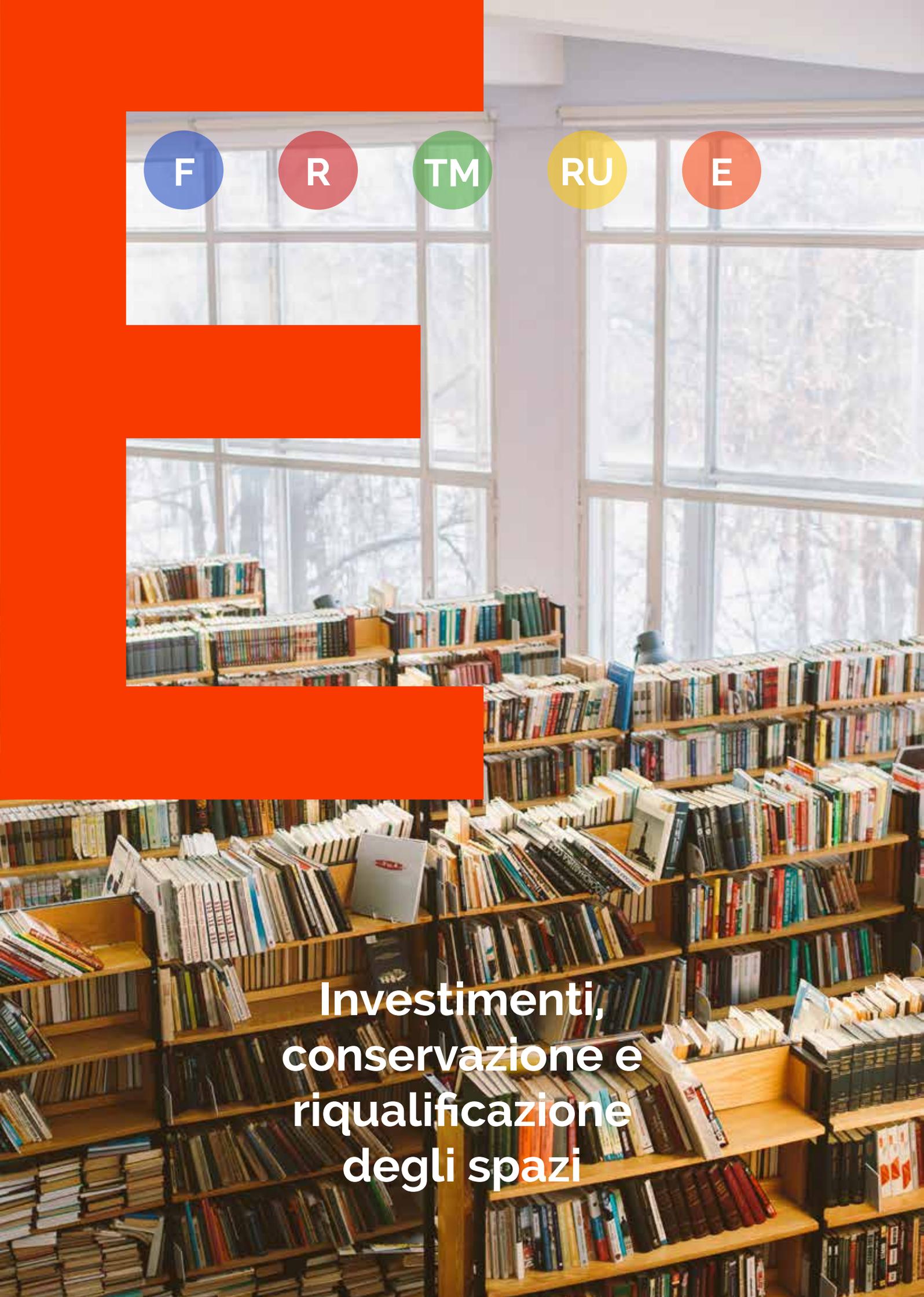
RU.3.1 favorire il reclutamento e le progressioni di carriera sulla base delle esigenze dell'offerta formativa e del merito scientifico, nell'ottica di un'autonomia responsabile dei Dipartimenti :

- effettuando la distribuzione dei punti organico ai dipartimenti sulla base di tutti i fattori che concorrono a determinare l'FFO e la sua quota premiale e, cioè, la didattica, la valutazione della qualità della ricerca, le politiche di reclutamento, l'autonomia responsabile e la consistenza numerica del corpo docente afferente ai Dipartimenti;
- superando l'attuale regolamento per l'assegnazione dei budget destinati all'incremento dell'organico docente e facendo elaborare a ogni Dipartimento un piano di sviluppo triennale da presentare al CdA, a cui spetta l'eventuale approvazione, sentito il parere del Senato Accademico, e valutata l'effettiva fattibilità in termini di esigenze dell'offerta formativa e di merito scientifico attraverso la VQR e le ricadute sugli indicatori delle politiche di reclutamento utilizzate dal MIUR ai fini dell'attribuzione dell'FFO;
- destinando le risorse per il reclutamento del personale per esigenze di interesse generale dell'Ateneo, secondo quanto previsto dalla delibera relativa al punto 20 del SA del 09/10/2019, al soddisfacimento di esigenze interdipartimentali di personale docente per potenziare l'organico dei settori scientifico-disciplinari che sono presenti nell'offerta formativa di un Dipartimento ma assenti nell'organico dello stesso Dipartimento (delibere relative al punto 27 del SA del 18/09/2018 e 25 del CdA del 26/09/2018), nonché all'ampliamento dell'offerta formativa secondo le direttrici del Piano strategico, in armonia con le istanze e le vocazioni del territorio e al rilancio e/o consolidamento delle realtà socio-economiche e imprenditoriali del territorio,
- autorizzando il ricorso alle procedure concorsuali ex articolo 24 per specifiche e precise esigenze dell'offerta formativa per tutti i dipartimenti;
- incrementando ulteriormente le possibilità di stipulare altri atti convenzionali con ASL e strutture sanitarie, prevedendo ulteriori finanziamenti extra FFO per facilitare processi di upgrading;
- utilizzando appieno tutte le potenzialità derivanti dal finanziamento previsto dalla legge regionale n. 44/2018 per il reclutamento di nuovi docen-

ti relativamente allo sviluppo delle Scuole di Specializzazione in ambito medico;

RU.3.2 de-burocratizzare le procedure e gli adempimenti amministrativi per professori e ricercatori

- eliminando ogni adempimento amministrativo e ogni regolamento che non sia previsto dalla normativa vigente;
- migliorando e integrando (ove possibile) le piattaforme e i servizi informatici uniformando i database, sfruttando le tecnologie più recenti e i sistemi di interazione tra i vari moduli operativi;
- informatizzando il più possibile le procedure e gli adempimenti amministrativi che devono essere assolti da professori e ricercatori.
- La valorizzazione delle risorse umane deve avvenire in un'ottica di genere. A tal fine occorre adeguare il processo di redazione del Bilancio di Genere alle "Linee guida per il Bilancio di Genere negli Atenei italiani", predisposto dalla CRUI, promuovendone e sostenendone l'integrazione con i principali documenti di programmazione e rendicontazione dell'Ateneo.



F

R

TM

RU

E

**Investimenti,
conservazione e
riqualificazione
degli spazi**

Obiettivi

E.1

Realizzare il Piano Strategico di Sviluppo Edilizio

- E.1.1 Redazione del quadro conoscitivo della consistenza quali-quantitativa attuale delle strutture universitarie
- E.1.2 Individuazione di scenari alternativi di sviluppo dell'attuale sistema strutturale edilizio

E.2

Creazione di una cabina di regia con il territorio

- E.2.1 Individuazione di spazi pubblici per una possibile riqualificazione degli stessi in ambito universitario
- E.2.2 Collaborazione con il Territorio nella progettazione degli interventi

Presidio politico

- Delegata ai Contratti e appalti
- Delegata alla Sostenibilità economica dello sviluppo del patrimonio immobiliare
- Delegata alla Sicurezza nei
- Laboratori

4.5 Investimenti, conservazione, riqualificazione e sicurezza degli spazi

La costante evoluzione della didattica, della ricerca e delle azioni di terza missione hanno determinato importanti cambiamenti nel quadro dei fabbisogni del patrimonio immobiliare e delle sue caratteristiche.

L'Università di Foggia ha adottato, nel 2003, il Piano Direttore del Sistema Strutturale Edilizio che aveva una valenza di circa vent'anni. Questo Piano è riuscito a prevedere la crescita e lo sviluppo delle consistenze immobiliari contribuendo alla realizzazione della mission dell'Ateneo. È importante sottolineare che, in poco meno di vent'anni, quasi tutti gli interventi previsti nel Piano sono stati realizzati. Tuttavia, occorre ancora intervenire per rispondere alle forti richieste di cambiamento imposte dalla didattica, dalla ricerca, dalle attività di terza missione, dalla riorganizzazione interna e dalla normativa vigente.

Da qui l'esigenza dell'Ateneo di prevedere la realizzazione di un nuovo Piano Strategico di Sviluppo Edilizio con il quale regolare le strutture per il prossimo decennio, in riferimento alla loro fruibilità oltre che al loro ampliamento.

66

L'Università di Foggia presenta, allo stato attuale, un sistema multipolare non gerarchizzato alla scala urbana, per la distribuzione dei Dipartimenti e dei servizi (residenziali, sportivi, ...) all'interno del tessuto cittadino.

Tale articolata configurazione richiede un costante monitoraggio per valutare l'efficacia e l'efficienza del sistema strutturale esistente e per prevedere possibili interventi manutentivi e gestionali, oltre che di ampliamento e nuova costruzione.

La quantificazione del fabbisogno di spazi funzionali all'espletamento delle attività universitarie e la prefigurazione di scenari per un funzionamento a pieno regime costituiscono gli elementi utili e necessari per definire la politica tecnica di sviluppo dell'Ateneo, anche in rapporto alla città e al territorio in cui si colloca come risorsa in grado di rispondere alle aspettative della collettività.

Il Piano Strategico di Sviluppo Edilizio deve, quindi, costituire uno strumento di supporto alla definizione delle politiche di Ateneo, per consentire agli organi di governo di assumere le decisioni operative, deve essere uno strumento di programmazione capace di considerare la relazione tra attività e spazi, tenendo conto delle specificità organizzative dei Dipartimenti, molto diverse tra loro, e garantendo il rispetto dell'identità del patrimonio

architettonico e dei luoghi.

Per implementare significativamente la dotazione strutturale dell'Ateneo nel territorio della città di Foggia, si sono già in parte assunti e si stanno tuttora assumendo contatti con le Istituzioni e alcuni Enti, al fine di verificare la possibilità di individuare per poi eventualmente disporre, possibilmente con la formula del comodato d'uso, di potenziali immobili di interesse, da adibire a contenitori culturali per molteplici finalità istituzionali, prevedendo, altresì, le azioni di riqualificazione di questi eventuali edifici per adeguarli e renderli funzionali rispetto ai fabbisogni di Ateneo. Queste azioni di acquisizione e riqualificazione del patrimonio immobiliare della città hanno anche la positiva valenza di contribuire a rendere nuovamente vitali zone del centro urbano, spesso oggetto di abbandono o degrado, come, peraltro, già accaduto con il completamento dei lavori di riqualificazione dell'immobile denominato "Ex Piscina" di Via da Zara, attualmente Polo "on. Francesco Cafarelli" che ospita la Direzione, gli studi di parte dei docenti e alcune aule del Dipartimento di Economia.

Di conseguenza, la programmazione relativa agli investimenti, conservazione, riqualificazione e sicurezza degli spazi si articola su due obiettivi strategici: realizzare il Piano Strategico di Sviluppo Edilizio e creare una cabina di regia con il territorio.

Questi due obiettivi strategici offrono all'Ateneo la possibilità di contribuire alla realizzazione degli obiettivi 4 (Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti), 9 (Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione), 11 (Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili) e 12 (Garantire modelli sostenibili di produzione e consumi) dell'Agenda 2030 dell'ONU.

Il primo obiettivo, è la

E.1 realizzazione del Piano Strategico di Sviluppo Edilizio si articola su due direttive:

E.1.1 redazione del quadro conoscitivo della consistenza quali-quantitativa attuale delle strutture universitarie,

- aggiornando l'anagrafe di tutte le strutture che fanno parte del patrimonio immobiliare universitario;
- individuando gli eventuali interventi di ristrutturazione, manutenzione e messa in sicurezza;
- definendo il calendario degli interventi ritenuti indispensabili, identificando per ognuno i costi e i tempi di realizzazione;

E.1.2 individuazione di scenari alternativi di sviluppo dell'attuale sistema strutturale edilizio;

- individuando tutte le possibilità di impiego degli spazi per la didattica, la ricerca, la terza missione e la riorganizzazione del personale;
- valutando i diversi possibili utilizzi così da esplicitare i contenuti e le implicazioni di ciascuna alternativa presa in considerazione in considerazione

degli aspetti ambientali, costruttivi, sociali ed economici,

- tenendo conto anche delle possibilità offerte da programmi di finanziamento pubblici, regionali e nazionali, nonché privati, quale, per esempio, il quinto bando della L. 14/11/2000, n. 338, “Disposizioni in materia di alloggi e residenze per studenti universitari”.

Il secondo obiettivo, è la

E.2 realizzazione della cabina di regia con il territorio si articola su due direttive:

E.2.1 Individuazione di spazi pubblici per una possibile riqualificazione degli stessi in ambito universitario

- effettuando una ricognizione sul territorio degli edifici disponibili e degli interventi di ristrutturazione e riqualificazione. In particolare, occorre effettuare delle attente analisi costi benefici sull'ex “Conventino”, sull'ex sede della Camera di Commercio di Foggia, il Palazzo Trifiletti e l'ex cinema Garibaldi;
- valutando la possibilità di acquisire terreni, come quelli all'interno dell'Ente Fiera, per la creazione di poli dipartimentali e/o di acceleratori d'impresa;
- valutando le forme contrattuali di acquisizione degli spazi e/o dei terreni;

E.2.2 collaborare con il Territorio nella progettazione degli interventi

- redigendo il progetto di sviluppo edilizio dell'Università che ci è stato richiesto dal Comune di Foggia per lo sviluppo del PUG;
- stipulando accordi con Enti pubblici e privati per l'acquisizione di strutture anche in comodato d'uso.



4.6 Aree, obiettivi strategici e operativi con i relativi indicatori e target

F. FORMAZIONE, INNOVAZIONE DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE

F.1 AUMENTARE L'EFFICACIA DELL'OFFERTA FORMATIVA		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DELTRIENNIO
F.1.1 Razionalizzare l'offerta formativa	F.1.1.1 Numero di CdS che hanno richiesto modifiche di ordinamento	≥ 3
	F.1.1.2 Percentuale di iscritti ai corsi di studio nell'A.A. (x-1)/x con massimo un anno di ritardo rispetto agli iscritti nell'A.A. (x-1)/x	≥ Media 2016-19
F.1.2 Proporre nuovi CdS in linea con la ricerca e il contesto sociale ed economico	F.1.2.1 Numero medio di immatricolati nel triennio	≥ Media triennio precedente
F.1.3 Promuovere percorsi formativi trasversali e sostenibili	F.1.3.1 Percentuale di studenti che valuta positivamente le professionalità acquisite nella ricerca del lavoro (questionario AlmaLaurea)	≥ 70%
	F.1.3.2 Numero di corsi trasversali ai CdS con caratteristiche pratico-applicative	≥ 5
F.1.4 Aumentare le azioni a favore degli studenti con bisogni educativi speciali (BES)	F.1.4.1 Stesura delle linee guida relative al percorso di studio degli studenti con BES	fatto nel triennio
	F.1.4.2 Numero di percorsi di studio per studenti atipici	≥ 1

F.2 PROMUOVERE L'INNOVAZIONE DIDATTICA		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DELTRIENNIO
F.2.1 Promuovere la formazione dei docenti	F.2.1.1 Percentuale di RTDa e RTDb neoassunti impegnati in corsi di formazione sulla didattica sul totale degli RTDa e RTDb assunti nel triennio	= 100%
	F.2.1.2 Numero di progetti finanziati che prevedano l'implementazione delle metodologie didattiche innovative	≥ 1
	F.2.1.3 Modifica del regolamento del Presidio di Qualità d'Ateneo	fatto nel triennio
	F.2.1.4 Percentuale risposte positive rispetto alle negative relative alla domanda sulla soddisfazione complessiva per gli insegnamenti da parte degli studenti frequentanti (questionario opinione sulla valutazione della qualità della didattica)	≥ 1,5
F.2.2 Valorizzare le competenze scientifiche dei docenti nella didattica	F.2.2.1 Percentuale di docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento nei corsi di studio (L, LM, LMCU) attivati rispetto al totale dei docenti	> % 2016-18

F.3 AUMENTARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA E LA MOBILITÀ DEGLI STUDENTI		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DELTRIENNIO
F.3.1 Intensificare gli scambi internazionali di studenti	F.3.1.1 Proporzione di CFU conseguiti all'estero per attività di studio o tirocinio in atenei stranieri o imprese straniere dagli studenti iscritti sul totale dei CFU conseguiti nello stesso periodo di riferimento	≥ 0,03
	F.3.1.2 Numero di borse di studio finanziate per attività di tesi e/o di tirocinio all'estero nei paesi extra UE	≥ 3
	F.3.1.3 Gestione delle carriere degli studenti erasmus incoming con ESSE3	fatto nel triennio
	F.3.1.4 Numero di insegnamenti in lingua inglese	≥ Media 2016-19
F.3.2 Potenziare l'attrattività internazionale dei CdS	F.3.2.1 Numero di corsi di italiano ed eventi specifici volti a favorire l'integrazione di studenti e docenti stranieri	≥ 3

R. RICERCA

R.1 INCREMENTARE IL NUMERO DI PROFESSORI E RICERCATORI PROVENIENTI DA UNIVERSITÀ ED ENTI DI RICERCA ESTERI		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DELTRIENNIO
R.1.1 incrementare il numero di professori e ricercatori provenienti da Università ed Enti di ricerca esteri	R.1.1.1 Numero di visiting professor	≥ Triennio precedente
	R.1.1.2 Numero di docenti in mobilità	≥ Triennio precedente
	R.1.1.3 Chiamate dirette dall'estero (art. 1, comma 9, Legge 230/2005)	=1
R.1.2 Migliorare la qualità dei corsi di Dottorato di Ricerca	R.1.2.1 Numero medio di immatricolati nel triennio	=5
	R.1.2.2 Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	≥ 90%
R.1.3 Promuovere la qualità e la produttività dell'attività di ricerca	R.1.3.1 Numero di docenti inattivi 2020-22	≤ Numero di docenti inattivi 2016-19
	R.1.3.2 Numero di articoli scientifici su riviste	≥ Numero di articoli scientifici su riviste 2016-19
	R.1.3.3 Numero di monografie con ISBN	≥ Numero di monografie con ISBN 2016-19
	R.1.3.4 Incrementare i fondi del PRA	≥ 30%
	R.1.3.5 Nuovo regolamento PRA	fatto nel triennio

71

R.2 POTENZIARE LA PROGETTUALITÀ E LA CAPACITÀ DI ATTRARRE RISORSE IN UN'OTTICA COMPETITIVA E INTERNAZIONALE		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DELTRIENNIO
R.2.1 Consolidare il ruolo svolto dall'Ateneo nell'ambito della ricerca nazionale e internazionale	R.2.1.1 Numero di network tra Università	≥ 2
	R.2.1.2 Progetti di ricerca nazionali e internazionali finanziati su bandi competitivi	≥ 2
R.2.2 Potenziare il supporto amministrativo alla ricerca	R.2.2.1 Istituzione grant office	fatto nel triennio
	R.2.2.2 Dotazione organico del personale di supporto alla ricerca e alla terza missione	≥ Dotazione triennio precedente

TM. TERRITORIO, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE DELLA CULTURA, ORIENTAMENTO E PLACEMENT

TM.1 INCREMENTARE LA RESPONSABILITÀ SOCIALE VERSO GLI STUDENTI		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DELTRIENNIO
TM.1.1 Promuovere una cultura della pianificazione e del confronto aperto	TM.1.1.1 Pubblicazione nel sito web dei risultati del monitoraggio annuale del Piano strategico	fatto nel triennio
	TM.1.1.2 Creazione e continuo aggiornamento della pagina web "Bacheca partecipativa" per la consultazione dei principali documenti e/o regolamenti	fatto nel triennio
TM.1.2 Incentivare e qualificare le azioni di orientamento e placement	TM.1.2.1 Numero di iniziative di orientamento ed interazione con le scuole superiori ed azioni divulgative	≥ 60
	TM.1.2.2 Attivazione di un Career development center	≥ 1
	TM.1.2.3 Numero di Career day del triennio	≥ 3
	TM.1.2.4 Attivazione di un pacchetto di corsi singoli anche in modalità a distanza per il conseguimento dell'abilitazione all'insegnamento	fatto nel triennio
TM.1.3 supportare gli studenti per la progettazione di spin-off, acceleratori d'impresa e start up	TM.1.3.1 Attivazione di un hub territoriale della ricerca	fatto nel triennio
TM.1.4 Sostenere il diritto allo studio per studenti con esigenze particolari	TM.1.4.1 Numero di interventi per l'eliminazione delle barriere architettoniche nel triennio	≥ Numero interventi del triennio precedente
	TM.1.4.2 Numero di ore di tutorato a distanza nel triennio	≥ Numero complessivo del triennio precedente

TM.2 PROMUOVERE LO SVILUPPO CULTURALE E L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA ED ECONOMICO-SOCIALE		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DELTRIENNIO
TM.2.1 Potenziare le azioni di trasferimento tecnologico per la valorizzazione della ricerca scientifica	TM.2.1.1 Numero delle licenze, delle cessioni e/o degli accordi di ricerca rispetto alle innovazioni generate nel triennio	≥ Triennio 2016-18
TM.2.2 Potenziare le azioni di divulgazione scientifica e culturale	TM.2.2.1 Iniziative a sostegno della divulgazione scientifica	≥ 15
	TM.2.2.2 Realizzare il cineforum	fatto nel triennio
	TM.2.2.3 Iniziative a sostegno della divulgazione culturale	≥ 15
	TM.2.2.4 Iniziative culturali sulle pari opportunità e l'orientamento sessuale	≥ 6
TM.2.3 Potenziare l'innovazione tecnologica, la comunicazione e gli scambi con il territorio	TM.2.3.1 Riprogettazione del sito web d'ateneo	fatto nel triennio
	TM.2.3.2 Riorganizzazione uffici comunicazione d'Ateneo	fatto nel triennio
	TM.2.3.3 Aggiornamento dei servizi offerti dalla app MyUniFG	fatto nel triennio

TM.3 INCREMENTARE LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, SOCIALE ED ECONOMICA DELL'ATENEO		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DELTRIENNIO
TM.3.1 Migliorare l'ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)	TM.3.1.1 Entrate dell'FFO	≥ Entrate dell'FFO del triennio precedente
	TM.3.1.2 Entrate della PRO3 2019-21	≥ Entrate della PRO3 2016-18
TM.3.2 Aumentare la sostenibilità ambientale e sociale dell'ateneo	TM.3.2.1 Inserimento nello Statuto espliciti e chiari impegni per il perseguimento di obiettivi di sostenibilità sociale, economica ed ambientale	fatto nel triennio
	TM.3.2.2 Istituzione di un team con le figure qualificate di Sustainability, Energy, Mobility e Waste & resources manager	fatto nel triennio
	TM.3.2.3 Redazione del Piano d'Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile	fatto nel triennio
	TM.3.2.4 Redazione del bilancio sociale	fatto nel triennio
	TM.3.2.5 Riduzione della spesa per il consumo della carta	fatto nel triennio
	TM.3.2.6 Riduzione del consumo di carburante per gli autoveicoli aziendali	fatto nel triennio
	TM.3.2.7 Ricorso agli appalti verdi (cam) per pulizie, energia, smaltimento cartucce, toner, materiali di stampa	fatto nel triennio

RU. RISORSE UMANE

RU.1 VALORIZZAZIONE DEGLI STUDENTI E ALUMNI		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
RU.1.1 Aumentare i servizi a favore degli studenti e degli alumni	RU.1.1.1 Attivazione di uno sportello di segreteria dedicato per facilitare l'adempimento degli obblighi amministrativi per gli studenti diversamente abili	fatto nel triennio
	RU.1.1.2 Attivazione di un osservatorio permanente e un servizio di counseling psicologico che prevenga tra l'altro la discriminazione per l'orientamento sessuale	fatto nel triennio
	RU.1.1.3 Attivazione di un sistema di gestione delle informazioni relative ai fabbisogni di risorse umane da parte delle organizzazioni pubbliche e private	fatto nel triennio
RU.1.2 Aumentare il coinvolgimento degli studenti nei processi decisionali e nella fornitura dei servizi	RU.1.2.1 Numero di iniziative organizzate dagli studenti	≥ 3

RU.2 VALORIZZARE IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
RU.2.1 Valorizzare le competenze del personale tecnico-amministrativo	RU.2.1 Modifica del regolamento per le progressioni economiche e verticali	fatto nel triennio
	RU.2.2 Modifica del regolamento per la mobilità	fatto nel triennio
	RU.2.3 Modifica del regolamento per la disciplina dei rapporti di lavoro part-time	fatto nel triennio
	RU.2.4 Modifica del regolamento per la formazione e l'aggiornamento del personale	fatto nel triennio
	RU.2.5 Modifica del regolamento per i sussidi	fatto nel triennio
	RU.2.6 Redazione del Piano dei fabbisogni	fatto nel triennio
	RU.2.7 Numero di unità di personale tecnico amministrativo in mobilità in uscita	≥ Triennio 2016-18
RU.2.2 Potenziare il sistema di welfare aziendale a favore del personale tecnico-amministrativo	RU.2.3 Attivazione asilo aziendale	≥ Triennio 2016-18
	RU.2.4 Aggiornamento SMVP	fatto nel triennio
	RU.2.5 Attivazione di benefit aziendali	fatto nel triennio

RU.3 VALORIZZARE IL RUOLO DEI PROFESSORI E DEI RICERCATORI		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
RU.3.1 Favorire il reclutamento e le progressioni di carriera sulla base delle esigenze dell'offerta formativa e del merito scientifico, nell'ottica di un'autonomia responsabile dei Dipartimenti	RU.3.1.1 Redazione dei criteri di riparto dei punti organico ai dipartimenti	fatto nel triennio
	RU.3.1.2 Redazione del regolamento per la programmazione del fabbisogno di personale docente e tecnico-scientifico da parte dei Dipartimenti	fatto nel triennio
	RU.3.1.3 PO per chiamate o upgrade di personale per esigenze di interesse generale dell'Ateneo (delibera p.to 20 del SA del 09/10/2019) volte a potenziare l'organico dei settori scientifico-disciplinari che sono presenti nell'offerta formativa di un Dipartimento ma assenti nell'organico dello stesso Dipartimento, nonché all'ampliamento dell'offerta formativa secondo le direttrici del Piano strategico, in armonia con le istanze e le vocazioni del territorio e al rilancio e/o consolidamento delle realtà socio-economiche e imprenditoriali del territorio	= 1,4
RU.3.2 De-burocratizzare le procedure e gli adempimenti amministrativi per professori e ricercatori	RU.3.2.1 Revisione dei regolamenti	fatto nel triennio
	RU.3.2.2 Aggiornamento pagina ESSE3 docenti	fatto nel triennio

E. INVESTIMENTI, CONSERVAZIONE, RIQUALIFICAZIONE E SICUREZZA DEGLI SPAZI

E.1 REALIZZARE IL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO EDILIZIO		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
E.1. 1 Redazione del quadro conoscitivo della consistenza quali-quantitativa attuale delle strutture universitarie	E.1.1.1 Redazione del Piano Strategico di Sviluppo Edilizio	fatto nel triennio
E.1.2 Individuazione di scenari alternativi di sviluppo dell'attuale patrimonio edilizio	E.1.1.2 Implementazione di un software per la gestione del patrimonio edilizio	fatto nel triennio

E.2 CREAZIONE DI UNA CABINA DI REGIA CON IL TERRITORIO		
OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
E.2.1. Individuazione di spazi pubblici per una possibile riqualificazione degli stessi in ambito universitario	E.2.1.1 Studi di fattibilità tecnico-economica sulle sedi eventualmente acquisibili	fatto nel triennio
E.2.2 Collaborazione con il Territorio nella progettazione degli interventi	E.2.1.2 Accordi stipulati per l'acquisizione di spazi anche in comodato d'uso	≥ 2

The background of the slide features a blurred image of a wooden desk. On the desk, there is a silver laptop on the left and a stack of several old, thick books on the right. The lighting is warm, creating a bokeh effect with soft, out-of-focus light spots in the background.

La programmazione triennale 2019/2021

05

L'Ateneo in linea con gli obiettivi del Piano strategico ha posto alla base della programmazione triennale 2019-21, ex DM 989 del 2019, l'internazionalizzazione (Obiettivo D).

Le azioni scelte sono due:

- Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero, a cui si collegano gli indicatori a) "Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti" e b) " Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero " del suddetto decreto
- Chiamate dirette studiosi dall'estero (art. 1, comma 9, Legge 230/2005) a cui corrisponde l'indicatore e) del suddetto decreto

La prima azione scelta, "Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero", è strettamente collegata all'obiettivo strategico:

- "Aumentare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa e la mobilità degli studenti" (F.3) e al relativo obiettivo operativo "Intensificare gli scambi internazionali di studenti" (F.3.1) a cui si associa lo stesso indicatore e target individuato per la PRO3, cioè l'indicatore (F.3.1.1);
- "Incrementare il numero di professori e ricercatori provenienti da Università ed Enti di ricerca esteri" (R.1) e al relativo obiettivo operativo "Migliorare la qualità dei corsi di Dottorato di Ricerca" (R.1.2) a cui si associa lo stesso indicatore e target individuato per la PRO3, cioè l'indicatore R.1.2.2 del Piano strategico.

Inoltre, la prima azione è collegata a tutti gli obiettivi strategici dell'area Territorio, trasferimento tecnologico, comunicazione e diffusione della cultura, orientamento e placement e all'obiettivo strategico "Valorizzare studenti e alumni" dell'area strategica "Risorse umane"

76

La seconda azione "Chiamate dirette studiosi dall'estero" è strettamente collegata all'obiettivo strategico:

- "Incrementare il numero di professori e ricercatori provenienti da Università ed Enti di ricerca esteri" (R.1) e al relativo obiettivo operativo "incrementare il numero di professori e ricercatori provenienti da Università ed Enti di ricerca esteri" (R.1.1) a cui si associa lo stesso indicatore e target individuato per la PRO3, cioè l'indicatore R.1.1.3 del Piano strategico;

Quest'ultima azione, è collegata a tutti gli obiettivi strategici dell'area Territorio, trasferimento tecnologico, comunicazione e diffusione della cultura, orientamento e *placement* e all'obiettivo strategico "Valorizzare professori e ricercatori" dell'area strategica "Risorse umane"

The background image shows a library with tall wooden bookshelves filled with books. In the foreground, several students are seated at long white tables, working on laptops. The floor is made of dark wood. A semi-transparent green box is overlaid on the upper part of the image, containing white text.

I Piani strategici dei Dipartimenti 2020/2022

06

I Piani triennali dei Dipartimenti esplicitano le logiche e le modalità con cui la programmazione strategica di Ateneo viene declinata a livello dipartimentale in perfetta coerenza con l'approccio integrato e con gli obiettivi prefissati.

I Piani strategici dei Dipartimenti devono diventare uno strumento di lavoro e di guida per tutte le azioni poste in essere nei Dipartimenti, dalla fase di programmazione a quella di attuazione. A tal fine è necessario che ogni Dipartimento effettui un'attenta analisi dei punti di forza e delle criticità in tutti gli ambiti in cui è coinvolto e, quindi, sulla didattica, sulla ricerca, sulla terza missione e sull'organico. Inoltre, è fondamentale che, come previsto per il Piano strategico di Ateneo, venga effettuato un monitoraggio periodico con report annuali sugli eventuali scostamenti, siano questi positivi o negativi, rispetto ai target individuati al fine di individuare le eventuali azioni correttive da porre in essere. Si sottolinea che, il Piano strategico dei Dipartimenti, come quello di Ateneo, ha anche una forte valenza divulgativa, interna ed esterna, degli obiettivi e delle azioni in esso contenute.

I Piani strategici dei Dipartimenti sono riportati sia nella pagina del sito web del Dipartimento sia in quella di Ateneo in cui è pubblicato il Piano strategico.

A photograph of a modern building facade with white panels and glass windows. The building is viewed from a low angle, looking up. The sky is clear blue. In the foreground, there are some green plants and a white metal railing.

Le politiche per l'assicurazione della qualità

07

7.1 Le politiche per l'assicurazione della qualità

L'Ateneo di Foggia, al fine di realizzare la propria mission relativa a creazione, valorizzazione e disseminazione della conoscenza per generare opportunità di sviluppo sociale, culturale ed economico, trae ispirazione dai modelli di assicurazione della qualità definiti a livello europeo, cioè dagli Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), adottati dai ministri europei dell'istruzione superiore nel Consiglio di Bergen nel 2005 e successivamente rielaborato a Yeveran nel 2017. Tali linee guida, definendo l'assicurazione della qualità come "tutte quelle attività che rientrano in un ciclo di miglioramento continuo", inquadrano il processo di assicurazione della qualità nel contesto dell'istruzione superiore, focalizzando l'attenzione sull'apprendimento che deve essere centrato sullo studente, con particolare riferimento ai seguenti punti:

- stretta connessione fra ricerca e formazione;
- promozione di percorsi educativi flessibili;
- sviluppo delle competenze didattiche;
- sperimentazione di metodi e strumenti didattici innovativi.

Basandosi su questi principi, l'Ateneo di Foggia ha inteso valorizzare le modalità operative introdotte in relazione alle procedure di assicurazione della qualità in ambito didattico, con l'organizzazione sistematica di attività quali, per esempio, la raccolta delle opinioni degli studenti. Contemporaneamente, l'Ateneo ha investito nello sviluppo e aggiornamento dei sistemi informativi di supporto alle attività didattiche e di raccolta dei prodotti della ricerca per costruire una base informativa, idonea a garantire un reale monitoraggio continuo delle attività didattiche, di produzione scientifica e di terza missione.

Queste attività hanno trovato un ulteriore sviluppo e regolarizzazione con la costruzione del sistema di assicurazione della qualità e valutazione a livello nazionale previsto con la Legge 240/2010 e successivamente definito con il Decreto Legislativo 19/2012 in termini di principi generali. L'ANVUR ne ha poi dato attuazione attraverso le linee guida AVA che ne definiscono procedure, ruoli e requisiti e che hanno guidato l'Università di Foggia nell'adozione di un proprio sistema di assicurazione della qualità in linea con i requisiti richiesti e disegnato sulla propria realtà organizzativa.

A novembre 2017 l'Ateneo di Foggia ha ricevuto la visita della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV); la valutazione si è conclusa con un giudizio finale di "soddisfacente" contenuto nel relativo Rapporto ANVUR che ha portato infine all'adozione del Decreto Ministeriale di Accreditamento Periodico dell'Ateneo (DM 137 del 27.02.2019). Il periodo di validità è di 5 anni per l'Ateneo (dall'A.A. 2018/2019 all'A.A. 2022/2023) e di 3 anni per i CdS

(dall'A.A. 2018/2019 all'A.A. 2020/2021). L'Ateneo sta ora lavorando sul processo di follow up, al termine del quale dovrà relazionare circa le attività effettuate per il superamento delle segnalazioni e/o condizioni dei requisiti di assicurazione della qualità valutati in sede di visita. I documenti relativi alle politiche di assicurazione della qualità per la didattica, la ricerca e la terza missione sono pubblicate nella pagina "Assicurazione della Qualità" del sito web dell'Ateneo.

7.2 Il sistema di assicurazione della qualità dell'Università di Foggia

Il Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ) è lo strumento che consente all'Università di Foggia di attuare la Politica per la Qualità e quindi di realizzare gli obiettivi e il monitoraggio continuo dei relativi processi e indicatori.

In linea con quanto stabilito nel documento "Autovalutazione, Valutazione e Accredimento del Sistema Universitario Italiano" approvato dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR il 9 Gennaio 2013 (e successive modifiche), il sistema di assicurazione della qualità è strutturato in modo tale da che:

- ogni attore del sistema abbia piena consapevolezza dei suoi compiti e li svolga in modo competente e tempestivo;
- il servizio erogato sia efficace;
- sia tenuta traccia del servizio con documentazione appropriata;
- sia possibile valutarne i risultati.

L'Università di Foggia, mediante l'assicurazione della qualità promuove l'innovazione e il miglioramento continuo dei propri processi, dando fiducia a tutte le parti interessate e perseguendo obiettivi di sviluppo e miglioramento, grazie ad azioni coordinate che garantiscono una precisa definizione di ruoli, responsabilità, processi e tempi, e assicurando di operare con la massima trasparenza.

È, inoltre, stimolata e garantita una sempre più ampia e attiva partecipazione degli stakeholder interni ed esterni al sistema universitario (parti sociali, docenti, personale tecnico, studenti anche come principali fruitori di servizi offerti dall'ateneo) ai processi di miglioramento dell'ateneo.

Al fine di garantire la centralità degli studenti e per rafforzarne il loro coinvolgimento nei processi, si è potenziato il ruolo dei rappresentanti degli studenti negli organi di gestione e di valutazione, quali, per esempio, le commissioni che monitorano e valutano i percorsi

formativi proposti e l'andamento delle carriere (Gruppi di assicurazione della qualità – GAQ), ed è stata assicurata maggiore attenzione alle loro valutazioni sistematicamente raccolte e analizzate sulla didattica e sui servizi offerti.

Il sistema di assicurazione della qualità opera in relazione alla programmazione strategica con l'obiettivo del miglioramento continuo delle attività e influenza anche i processi a livello dipartimentale. Mediante logiche di un procedimento consequenziale, il processo di pianificazione strategica di Ateneo agisce simbioticamente con il processo di pianificazione triennale dipartimentale, che prevede azioni di programmazione, monitoraggio e autovalutazione riferibili al quadro più ampio dei processi di assicurazione della qualità.

Sulla base di questi presupposti, l'Ateneo promuove a livello centrale e periferico la diffusione della cultura della qualità, come strumento per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività dell'Ateneo. In quest'ottica il sistema di assicurazione di qualità, necessariamente, deve:

- stabilire chiaramente una programmazione strategica integrata e condivisa;
- educare a una cultura della qualità, sensibilizzando tutti i livelli e i ruoli della comunità nei confronti delle procedure di assicurazione della qualità;
- promuovere una partecipazione attiva e consapevole di studenti ed altri attori della comunità accademica per il raggiungimento di obiettivi di miglioramento, definiti con chiarezza, comunicati e condivisi;
- coinvolgere la comunità accademica attraverso una comunicazione semplice, tempestiva, aggiornata e completa.

Il sistema di assicurazione della qualità si articola in quattro parti principali: programmazione, monitoraggio, autovalutazione e valutazione, utili a garantire un'organizzazione dei processi funzionale a pianificare le azioni, controllarne l'andamento, attuare le azioni correttive che si rendono necessarie, svolgere le attività di autovalutazione e recepire la valutazione esterna come stimolo per la futura pianificazione con l'obiettivo di un miglioramento continuo e arrivare a un livello di qualità superiore. Tale sistema, applicato da tutte le strutture dell'Ateneo per tutti i processi per i quali la struttura stessa opera, garantisce la progressiva diffusione di buone pratiche che possono essere condivise all'interno della comunità universitaria.

7.3 Gli attori e le responsabilità nei processi di assicurazione della qualità

Le fasi dei processi di assicurazione della qualità vengono attuate attraverso la struttura organizzativa come definita dallo Statuto e dai regolamenti interni dell'Ateneo, che definiscono ruoli e responsabilità che permettono il buon funzionamento del sistema di assicurazione della qualità.

Il sistema di AQ coinvolge tutto il personale docente e tecnico-amministrativo anche se, nel processo di valutazione, sono maggiormente attivi NVA, PQ e CPDS, secondo le indicazioni della normativa.

In coerenza con il sistema AVA possono distinguersi sia attori con funzioni centralizzate, volte alla gestione dell'AQ a livello complessivo di Ateneo, sia attori con funzioni periferiche, facenti parte delle strutture didattiche con precise responsabilità a livello di Dipartimento e di CdS.

Attraverso il documento sulle politiche per l'assicurazione della qualità l'Ateneo intende fornire a tutti gli stakeholder una visione complessiva dei processi di assicurazione della qualità implementati e il quadro sintetico di tutti gli attori impegnati nel loro funzionamento e progressivo miglioramento.

7.3.1 La struttura organizzativa e le responsabilità per l'AQ a livello di Ateneo

83

La struttura organizzativa per l'attuazione della Politica per la Qualità e per l'AQ dell'Ateneo è composta dei seguenti attori con compiti e funzioni ben definite:

- **Rettore**

Il Rettore rappresenta l'Università ed esercita funzioni di indirizzo, iniziative e coordinamento delle attività didattiche e scientifiche nel rispetto dello Statuto. Assicura che ogni attività si svolga secondo i criteri della qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. Il Rettore è coadiuvato da due Prorettori e dai suoi Delegati;

- **Prorettore**

I Prorettori Affiancano il Rettore nell'esercizio delle sue funzioni istituzionali e in tutti gli ambiti anche in ordine alle attività di assicurazione della qualità e supplisce a tutte le sue funzioni in caso di impedimento o assenza;

- **Delegati**

I Delegati Coadiuvano le attività del Rettore negli ambiti su cui hanno ricevuto delega specifica e, in particolare, per le parti inerenti ai processi di assicurazione della qualità;

- **Senato Accademico**

Il Senato Accademico è l'organo di indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Università e concorre al governo generale dell'Ateneo.

neo esprimendo gli orientamenti della politica accademica e verificandone il conseguimento, svolgendo un ruolo propulsivo, consultivo e di controllo politico-istituzionale. In particolare, il Senato Accademico, con specifico riferimento ai temi della AQ, formula proposte e pareri:

- in materia di didattica, ricerca e servizi agli studenti;
- sui parametri per la valutazione della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza delle attività dell'ateneo;
- in merito alla istituzione, attivazione, modifica, soppressione di corsi di studio e sedi;
- sull'attivazione, modifica o soppressione di dipartimenti, centri di ricerca, strutture interdipartimentali e sedi.

- **Consiglio di Amministrazione**

Il Consiglio di Amministrazione svolge funzioni di indirizzo strategico, sovrintende alla gestione economico-patrimoniale, in attuazione degli indirizzi programmatici del Senato Accademico per perseguire la migliore efficienza e qualità nelle attività istituzionali dell'Ateneo. Approva, su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico per gli aspetti di sua competenza, il documento di programmazione integrata di Ateneo, l'indirizzo strategico, la programmazione finanziaria annuale e triennale del personale.

- **Direttore Generale**

Il Direttore Generale è responsabile, della complessiva gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo, dei servizi e delle risorse strumentali e di assicurazione della qualità, al fine di garantire legittimità, imparzialità, trasparenza e buon andamento dell'attività amministrativa e tecnica dell'Ateneo.

- **Presidio della Qualità**

Il Presidio della Qualità è la struttura operativa interna all'Ateneo che assicura lo svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di assicurazione della qualità in linea con gli indirizzi normativi nazionali e internazionali. Il Presidio della Qualità di Ateneo collabora nel dare attuazione alle politiche per la qualità definite dagli Organi di Governo, contribuendo in questo modo al miglioramento continuo dei Dipartimenti e Corsi di Studio e allo sviluppo in un'ottica di qualità delle attività di didattica, ricerca e terza missione.

Pertanto, il Presidio della Qualità, ponendosi come raccordo tra gli organi centrali e le strutture periferiche di didattica e di ricerca nei processi di assicurazione della qualità:

- propone e realizza sistematicamente attività formative e informative sui temi ad essa connessi ai processi di AQ;
- promuove il miglioramento del sistema di AQ mediante la realizzazione di linee guida, la consultazione di tutti gli stakeholder, il monitoraggio degli indicatori, l'analisi e la condivisione dei risultati dei processi di autovalutazione e di valutazione

interna ed esterna, valorizzando le best practice individuate;

- nell'ambito delle attività di ricerca verifica il continuo aggiornamento delle informazioni nel catalogo della ricerca e sovrintende al regolare svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità, in conformità a quanto dichiarato nei documenti programmatici;
- analizza e recepisce le indicazioni relative alla qualità provenienti da soggetti esterni all'Ateneo, integrando e/o modificando i processi in atto per l'assicurazione della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Presidio della Qualità si confronta in modo sistematico con il Rettore, il Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione e il Senato Accademico per assicurare la realizzazione dei processi di AQ e nello svolgimento della propria attività, si coordina con il Nucleo di Valutazione nel rispetto delle specifiche prerogative e competenze.

- **Nucleo di Valutazione**

Il Nucleo di Valutazione è l'organo di Ateneo che valuta le politiche per la qualità dell'Ateneo e l'efficacia complessiva del sistema di assicurazione della qualità della formazione, ricerca e terza missione, anche con riferimento all'efficacia degli interventi di miglioramento. Il sistema AVA attribuisce ai Nuclei di Valutazione le seguenti competenze relativamente alle procedure di accreditamento delle Sedi e dei CdS, ai sensi del D.M. 987/2016:

- esprimono un parere vincolante all'Ateneo sul possesso dei requisiti per l'Accreditamento iniziale ai fini dell'istituzione di nuovi Corsi di Studio;
- verificano il corretto funzionamento del sistema di AQ e forniscono supporto all'ANVUR e al MIUR nel monitoraggio del rispetto dei requisiti di Accreditamento iniziale e periodico dei CdS e delle Sedi;
- forniscono sostegno agli Organi di Governo dell'Ateneo e all'ANVUR nel monitoraggio dei risultati conseguiti rispetto agli indicatori per la valutazione periodica, nonché all'Ateneo nell'elaborazione di ulteriori indicatori per il raggiungimento degli obiettivi della propria programmazione strategica, anche sulla base degli indicatori individuati dalle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti.

Il Nucleo formula indirizzi e raccomandazioni, effettua attività di monitoraggio, anche attraverso audizioni dirette, e predispose una Relazione con cadenza annuale contenente i risultati della propria attività di verifica, con particolare riguardo ai risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti, al sistema di assicurazione della qualità, all'attività didattica e di servizio, all'attività di ricerca e terza missione e alla gestione delle risorse.

7.3.2 La struttura organizzativa e le responsabilità per l'AQ a livello di CdS e di Dipartimento

- Dipartimenti e Direttori di dipartimento

Dipartimenti sono le strutture, omogenee per obiettivi culturali e per metodi, ove si svolgono le attività di didattica, ricerca e terza missione di cui hanno piena responsabilità, anche ai fini del possesso dei requisiti di qualità. I Dipartimenti predispongono i propri Piani triennali che individuano obiettivi specifici per gli ambiti di didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione e organico, in linea con gli obiettivi strategici di Ateneo. I Piani Triennali di Dipartimento costituiscono sia la finalizzazione della pianificazione strategica di Ateneo, sia una fonte utile al suo costante aggiornamento, in linea con le politiche di miglioramento continuo e assicurazione della qualità.

Il Direttore del Dipartimento è il responsabile delle attività di AQ di Dipartimento e come tale coadiuva, nell'ambito della didattica, il Presidente/Coordinatore di CdS, nella pianificazione delle azioni di miglioramento contenute nel Rapporto del Riesame e approvate dal Consiglio di Dipartimento, interviene, su indicazione del CdS, per analizzare e risolvere le criticità di risorse (docenza e servizi di supporto).

- Corsi di studio e Presidenti/Coordinatori dei corsi di studio

I Corsi di Studio sono le strutture in cui si articola l'offerta formativa e si realizzano le attività di assicurazione della qualità per la formazione. Il Consiglio di Corso di Studio, laddove presente, esercita le attività di programmazione e coordinamento delle attività didattiche; adotta e applica i criteri di Ateneo di assicurazione della qualità; si avvale del Gruppo di Assicurazione della Qualità (GAQ), nominato dal Consiglio di Corso di studio o, in assenza di questo, dal consiglio di dipartimento. È costituito da docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo. Il GAQ effettua il Monitoraggio e il Riesame. Il Presidente/Coordinatore del CdS è il responsabile dell'assicurazione della qualità per il Corso di Studio, presiede il GAQ e sovrintende alle procedure di autovalutazione.

Il Presidente/Coordinatore dei CdS è responsabile del CdS e della pianificazione delle azioni di miglioramento contenute nei Rapporti di Riesame e approvate dal Consiglio di Dipartimento:

- assicura lo svolgimento delle attività del processo AVA nei modi e nei tempi indicati dal PQA per il corretto rispetto delle fasi del processo stesso;
- è responsabile della stesura della SUA-CdS in tutte le sue sezioni, della Scheda di monitoraggio annuale e del Rapporto di riesame ciclico;
- interviene per analizzare e risolvere le criticità di singoli insegnamenti insieme ai docenti interessati.

- Commissione Paritetica Docenti Studenti

La Commissione Paritetica Docenti Studenti (CPDS) è una struttura interna dell'Ateneo

che opera presso il Dipartimento; assume il ruolo di primo valutatore interno di Ateneo sulle attività formative del Dipartimento e dei Corsi di Studio di cui esso è capofila, monitora l'offerta formativa e valuta la qualità della didattica, dei servizi agli studenti, il grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di singole strutture; propone ai Corsi di Studio e ai Dipartimenti, per l'assunzione delle rispettive responsabilità e al Nucleo di Valutazione per le attività di monitoraggio che competono a tale organo, azioni di miglioramento della qualità e dell'efficacia delle strutture didattiche attraverso la relazione annuale.

- Gruppo di Assicurazione della Qualità (GAQ)

Il GAQ garantisce la corretta compilazione della scheda SUA- CdS tenendo presente e informazioni previste nei Rapporti di Riesame;

- assicura lo svolgimento delle azioni del processo di qualità in relazione alla definizione della domanda di formazione;
- provvede alla compilazione della Scheda di Monitoraggio annuale e alla stesura del Rapporto di Riesame ciclico individuando adeguate azioni di miglioramento, sia su base annuale che pluriennale rilevando: i dati relativi ai risultati delle attività didattiche del CdS; le schede dell'opinione degli studenti, dei laureati, dei docenti e degli enti e delle imprese presso i quali gli studenti effettuano stage o tirocini; il recepimento degli obiettivi della qualità della didattica definiti dagli Organi di Governo; i suggerimenti formulati dal NVA e della CPDS; la verifica dell'efficacia degli interventi migliorativi adottati in precedenza.





UNIVERSITÀ DI FOGGIA



Via Antonio Gramsci, 89
71122 Foggia
unifg.it