

PIANO DELLA PERFORMANCE dell'Università degli Studi di FOGGIA



2013 - 2015

INDICE DEL PIANO

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE	Pag.2/3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	Pag. 3
2.1 CHI SIAMO	pag. 4
2.2 COSA FACCIAMO	pag. 10
2.3 COME OPERIAMO	pag.11
3. IDENTITA'	pag.14
3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"	pag.14
3.1.1 Studenti	pag.14
3.1.2 Ricerca	pag.17
3.1.3 Risorse finanziarie	pag.18
3.1.4 Personale dipendente	pag.19
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	pag.27
4. ANALISI DEL CONTESTO	pag.28
4.1 SWOT ANALYSIS DELL'UNIVERSITA' DI FOGGIA IN RELAZIONE AL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO	pag.28
5.ALBERO DELLA PERFORMANCE E OBIETTIVI STRATEGICI	pag. 33
5.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE	pag. 33
5.2 OBIETTIVI STRATEGICI	pag.33
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI OPERATIVI	pag.42
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	pag.44
7.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	pag.44
7.1.1 Definizione dell'identità dell'organizzazione (fase 1)	pag.44
7.1.2 Ridefinizione del sistema di valutazione della performance (fase 2)	pag.44
7.1.3 Analisi del contesto esterno ed interno (fase 3)	pag.44
7.1.4 Definizione degli obiettivi strategici (fase 4) e dei piani operativi (fase 5)	pag.44
7.1.5 Condivisione con gli organi di governo (fase 6)	pag.44
7.1.6 Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno (fase 7)	pag.45
7.1.7 Le fasi del monitoraggio del sistema (fase 8), della revisione del sistema (fase 9) e dell'elaborazione della relazione sulla performance (fase 10)	pag.45
7.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	pag.47
7.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	pag.56

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

I sistemi di misurazione della performance sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e svolgono un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento di comportamenti e attitudini e nel miglioramento della performance organizzativa.

Il Piano della *performance* è lo strumento che avvia il ciclo di gestione della *performance* (articolo 4 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target* su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.

Nella stesura del Piano della performance per l'Ateneo di Foggia sono state tenute in considerazione le indicazioni fornite dalla Delibera CIVIT n. 112/2010, che per le Università ha valore di linee guida.

Dopo una sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni, il piano riporta una descrizione dell'identità dell'amministrazione (mandato istituzionale, missione), una sintesi delle risultanze dell'analisi di contesto interno ed esterno (*SWOT Analysis*) e, quindi, la definizione dell'Albero della *performance*,

degli obiettivi strategici e operativi e dei relativi indicatori per la misurazione della *performance* individuale ed organizzativa. L'ultimo paragrafo descrive il processo seguito per la definizione del Piano triennale, la coerenza del Piano con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio e le azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*.

Si segnala che, per il triennio 2013-2015, il Piano della performance si colloca all'interno di un periodo fortemente critico per le Università, poiché caratterizzato dall'avvio e dell'asestamento del processo di revisione dell'organizzazione del Sistema universitario in base a quanto contenuto nella legge 30/12/2010, n. 240, in particolare, per quello che riguarda l'obbligatorietà della modifica degli statuti e della governance degli Atenei.

Pur ritenendo che il processo di attuazione del Piano contiene diversi limiti applicativi, è innegabile l'importanza che il Piano riveste per le implicazioni e le ricadute che, già nel breve termine, certamente, ha sull'organizzazione del lavoro negli uffici, sulla programmazione delle attività e sull'utilizzo del personale nell'ambito delle attività dell'Ateneo, puntando sull'incremento dell'efficienza e dell'efficacia.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

L'Università non ha solo lo studente quale destinatario delle proprie attività. Certamente, ne è il più importante interlocutore assumendo in molti casi anche il ruolo di fornitore di servizi (fondamentale in tal senso il ruolo delle stesse associazioni studentesche e l'attività lavorativa svolta dagli studenti-collaboratori che costituiscono una preziosa risorsa per il miglioramento qualitativo dei servizi di Ateneo).

L'Università ha il compito di interessarsi costantemente anche ad altri portatori di interesse, ossia le famiglie degli studenti, le imprese, le associazioni culturali, le associazioni categoriali e gli ordini professionali.

Compito prioritario dell'Università è la produzione di conoscenza per la formazione delle coscienze. Oggi si avverte sempre più forte l'esigenza di fornire allo studente un sapere critico che ponga al

centro aspetti valoriali diversi da quelli imperanti nella classe dirigente del Paese. L'Università è il *tòpos* della più alta educazione intesa non solo come capacità di acquisizione di un sapere specialistico ma come sede primaria del rigore intellettuale e metodologico. La sfida dell'Università di Foggia è riuscire non solo ad attrarre sempre più studenti con alto potenziale ma anche studenti di aree territoriali diverse dal bacino ordinario di utenza, con una particolare attenzione a quelli provenienti dall'estero, nella consapevolezza che la nostra Università debba aprirsi maggiormente al contesto internazionale. Dovere dell'Università è anche quello di contribuire alla trasformazione della realtà per una sua costante crescita. Questa, tuttavia, non rappresenta, come si suole troppo spesso dire, la "terza missione" dell'Università costituendone altresì il portato delle due fondamentali funzioni *humboldtiane*: la formazione superiore mai scissa, né scindibile dalla ricerca scientifica.

Per conseguire l'obiettivo di formare la coscienza critica del territorio e di contribuire, in tal modo, all'incremento del suo capitale sociale sono essenziali alcuni strumenti metodologici e "culturali":

- la **valutazione**, perché non può esservi "primato del merito" senza una misurazione costante e sempre diversa (al fine di evitare comportamenti opportunistici) della qualità dei propri servizi;
- l'**efficienza**, perché non può più prescindere dalla necessità di assicurare più qualità con meno risorse ponendo alla base di tale postulato, solo apparentemente ossimorico, l'intero agire amministrativo;
- la **diversificazione**, perché essa è alla base di ogni processo di valutazione, in quanto devono essere si eguali le condizioni di partenza ma non i suoi esiti. Diversificazione che si pone altresì come baluardo indefettibile per la salvaguardia delle specificità che

devono essere sempre riconosciute ed equamente valorizzate;

- la **trasparenza** del proprio agire in quanto essenziale strumento per garantire il controllo delle attività da parte dei portatori di interesse.

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

2.1 CHI SIAMO

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

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

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

A tal fine, nel pieno rispetto della Legge 240/2010 e del proprio statuto pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica il 02.01.2012 si è dotata di un'organizzazione snella e agile sia sul fronte didattico e scientifico che sul piano prettamente gestionale. Già a partire dal 1 luglio 2011 l'Ateneo di Foggia ha adottato un nuovo assetto organizzativo per l'Amministrazione

Centrale (fig. 1) mentre dal 15 giugno 2012 è stata adottata la nuova organizzazione dei costituenti dipartimenti (fig. 2). Tale cambiamento si è reso necessario per dare risposte precise e tempestive a esigenze differenziate per ogni settore (didattica, ricerca, gestione finanziaria, gestione patrimoniale, servizi agli studenti, internazionalizzazione delle attività, rapporti con il territorio, ecc...) in un contesto caratterizzato da scarsità di risorse, competitività e assoluta incertezza sul piano normativo a causa dei continui interventi del legislatore.

Il nuovo modello organizzativo è caratterizzato fondamentalmente dall'accorpamento di funzioni riconducibili ad aree di servizio omogenee e/o interdipendenti all'interno di unità organizzative di primo livello e da una struttura verticalizzata con chiara responsabilizzazione su 2/3 livelli.

Sulla base di tali criteri sono state individuate delle unità organizzative di primo, secondo e terzo livello ed unità di staff.

Il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale comprende 9 Aree articolate in settori, unità organizzative di secondo livello.

Unità organizzative di terzo livello sono gli uffici. La presenza di un'unità organizzative di terzo livello non è necessaria, ma eventuale. In particolare, è prevista solo se funzionale ad un migliore funzionamento della struttura. Quanto applicato sul piano organizzativo per l'Amministrazione Centrale ha trovato attuazione anche nell'organizzazione dei nuovi Dipartimenti.

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

Fig. 1 Organigramma Amministrazione Centrale

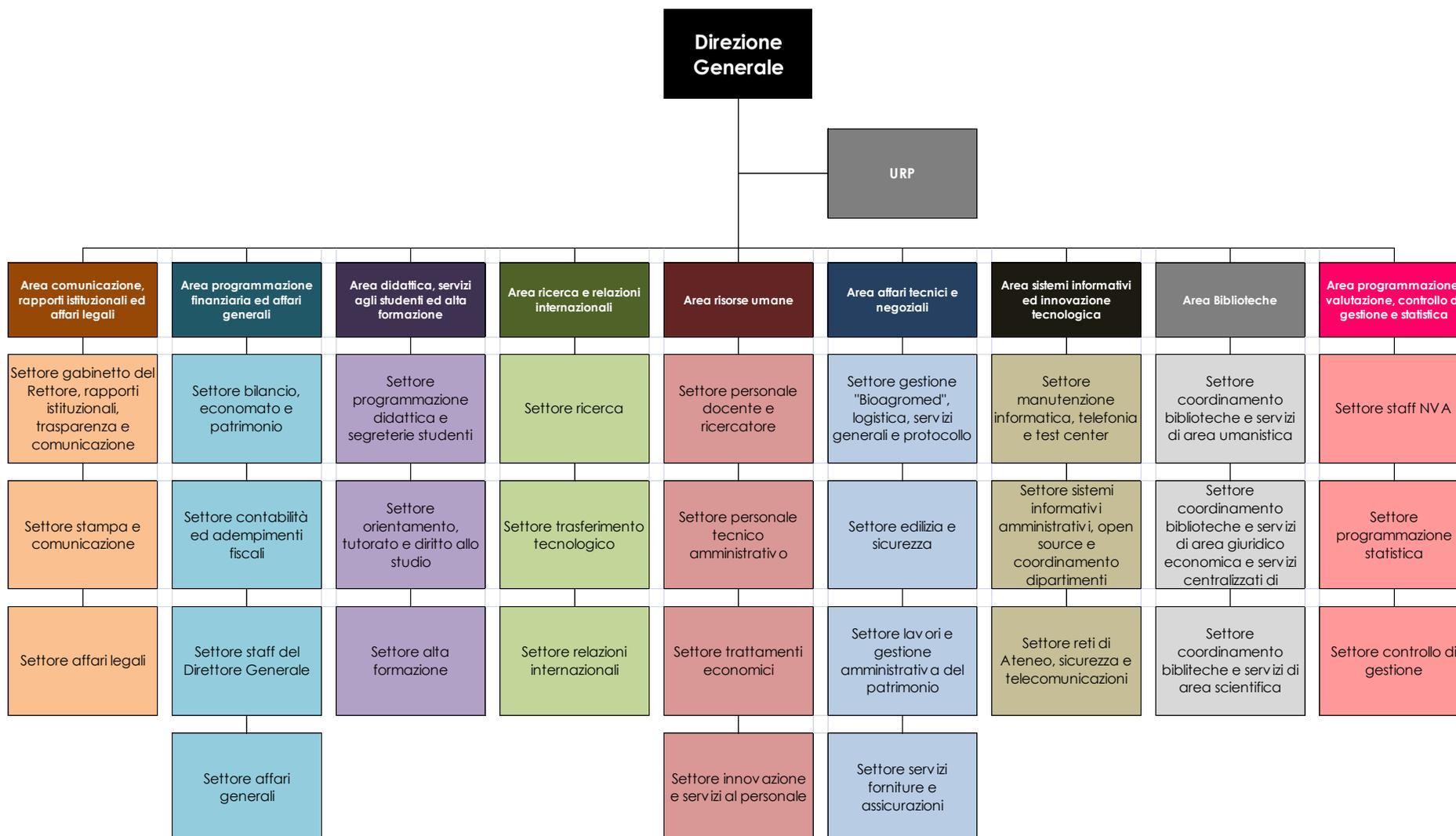
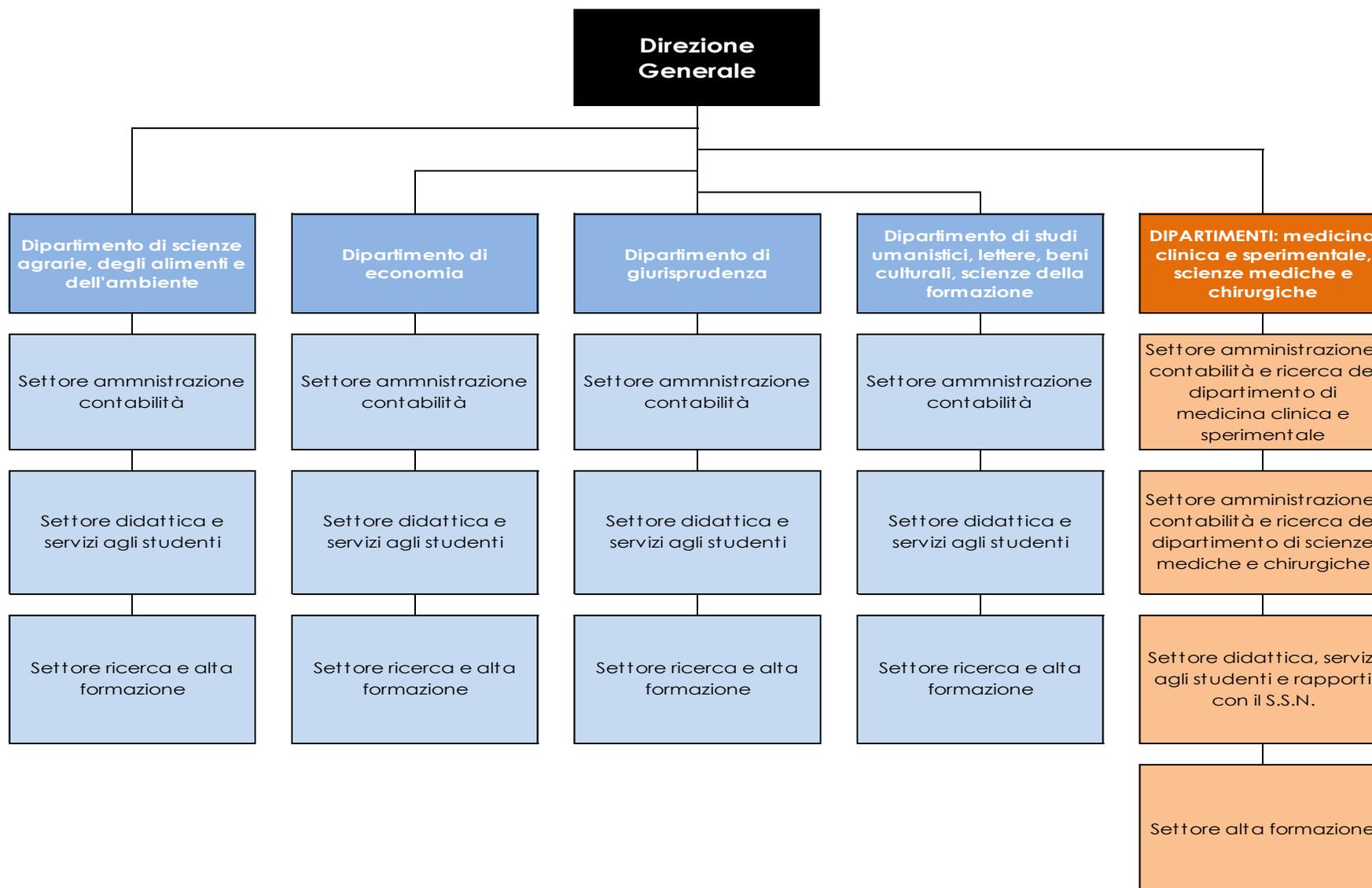


Fig. 2 Organigramma strutture Dipartimentali



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

Le disposizioni normative dello Statuto, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale, in data 02.01.2012 nel numero 1 della Serie Generale, sono organizzate nei sottoindicati quattro Titoli:

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

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

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

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

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

Il **Senato Accademico** è il luogo delle rappresentanze di tutte le componenti, le istanze e le diverse aree scientifico-didattico-culturali della comunità accademica; esprime gli orientamenti della politica accademica e ne verifica il conseguimento, svolgendo un ruolo propulsivo, consultivo e di controllo politico-istituzionale. Il Senato Accademico sarà composto da ventiquattro membri, in sostituzione dei trentotto previsti nel precedente Statuto.

Il **Consiglio di Amministrazione** svolge la funzione d'indirizzo strategico, di programmazione finanziaria e del personale e di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività, attuando gli orientamenti della politica accademica indicati dal Senato Accademico. Il Consiglio di Amministrazione è composto da dieci membri, in sostituzione dei venti previsti nel precedente Statuto.

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

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

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

Altri Organi centrali di Ateneo sono:

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

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

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

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

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

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

- **Dipartimento di Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'Ambiente**, nel quale sono confluiti i docenti in servizio presso la Facoltà di Agraria ovvero afferenti al Dipartimento di Scienze Agro-Ambientali, Chimica e Difesa Vegetale o al Dipartimento di Scienze degli Alimenti o al Dipartimento di Scienze delle Produzioni e dell'Innovazione nei Sistemi Agro-Alimentari Mediterranei;
- **Dipartimento di Economia**, nel quale sono confluiti i docenti in servizio presso la Facoltà di Economia ovvero afferenti al Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche o al Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche;
- **Dipartimento di Giurisprudenza**, nel quale sono confluiti i docenti in servizio presso la Facoltà di Giurisprudenza ovvero afferenti al Dipartimento di Scienze Giuridiche Privatistiche o al Dipartimento di Scienze Giuridiche Pubblicistiche;
- **Dipartimento di Studi Umanistici, Lettere, Beni culturali, Scienze della Formazione**, nel quale sono confluiti i docenti in servizio presso la Facoltà di Lettere e Filosofia o la Facoltà di Scienze della Formazione ovvero afferenti al Dipartimento di Scienze Umane, Territorio, Beni Culturali, Civiltà Letterarie, Formazione o al Dipartimento di Tradizione e Fortuna dell'Antico;
- con riferimento all'**area medico-chirurgica**, in considerazione della complessità delle attività assistenziali e dei rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale, sono stati costituiti i **Dipartimenti di Medicina Clinica e Sperimentale e di Scienze Mediche e Chirurgiche, con la Facoltà di Medicina quale Struttura di Raccordo**. Nei due dipartimenti sono confluiti i docenti afferenti ai

Dipartimenti di Scienze Biomediche, di Scienze Chirurgiche e di Scienze Mediche e del Lavoro.

2.2 COSA FACCIAMO

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

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

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

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

La determinazione dell'offerta formativa scaturisce da un ascolto permanente delle esigenze del territorio anche grazie alla creazione di una apposita Consulta d'Ateneo insediata il 28 gennaio 2010, nella quale sono rappresentati la Regione Puglia, la Provincia di Foggia, il Comune di Foggia, il Consorzio per l'Università di Capitanata, la C.C.I.A.A. di Foggia, la Fondazione Banca del Monte di Foggia e la Fondazione Cassa di Risparmio di Puglia. Primo e più rilevante "outcome" prodotto dalla nostra Università è, pertanto, l'incremento del capitale umano e, conseguentemente, del capitale sociale della Capitanata. Ma tale importante sforzo sarebbe sterile in se stesso se non fosse affiancato da altrettanto impegno profuso dalla Comunità universitaria per lo sviluppo economico del territorio mediante la ricerca di frontiera e quella basata su specifica domanda di innovazione. L'innovazione diventa, quindi, altro output essenziale per favorire la nascita di nuove imprese (magari derivanti dalla stessa attività di ricerca come nel caso delle spin offs universitarie) o per il consolidamento e il miglior posizionamento di mercato delle imprese già esistenti. Tale azione, se correttamente intesa, finisce con il produrre importanti risultati anche in ordine all'altro

preoccupante fenomeno del *brain drain* consentendo ai nostri laureati di trovare opportunità di inserimento e di crescita professionale nel loro stesso territorio di origine. A tal fine, l'Università si è dotata di apposita struttura amministrativa chiamata a promuovere e favorire il finanziamento alla ricerca (mediante il sempre più massivo ricorso ai fondi strutturali 2007-2013, al Programma Quadro della Comunità Europea Ricerca&Sviluppo, alle opportunità promosse dalle Fondazione bancarie...) e al trasferimento di tecnologia. Per tale ultimo scopo si è costituito l'Industrial Liaison Office al cui interno è presente, unico nella Regione Puglia e uno dei pochi presenti nel Mezzogiorno, il punto di diffusione UNI (Ente Nazionale per l'unificazione normativa con riferimento alle specifiche tecniche per la produzione). Notevole è poi l'impegno teso a favorire il "placement" dei nostri studenti al termine del loro percorso formativo così come è essenziale lo strumento volto a favorire opportunità di esperienza formativa (Programma Erasmus) o lavorativa (Programma Leonardo) per studenti nel corso o al termine del loro percorso formativo universitario.

In ordine ai servizi per gli studenti si è, inoltre, sperimentata con successo l'adozione di apposita figura istituzionale, il "Difensore degli Studenti", chiamata a offrire una risposta alle richieste di intervento in ordine ai disservizi o alle inefficienze determinatesi nell'espletamento dell'attività didattica o amministrativa. Mentre numerosi sono i servizi innovativi che sono stati realizzati per venire incontro ad ogni esigenza studentesca, dal "cercalloggio", finalizzato a favorire l'incontro della domanda con l'offerta di alloggi per gli studenti e a calmierare i prezzi del mercato degli affitti per gli studenti oltre che a favorire l'emersione del "nero", al "mettiamoci la faccia" per promuovere una valutazione 'in tempo reale' dei servizi di segreteria di front office. Mediante lo strumento del blog del Rettore e del profilo "Università di Foggia", sui social network come Facebook e Twitter, ogni utente può venire a

conoscenza di ogni attività svolta dall'Università e manifestare liberamente opinioni e giudizi.

2.3 COME OPERIAMO

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

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

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

Diverse sono le società ad alto contenuto tecnologico create in seno all'Università nel settore delle biotecnologie, nelle tecnologie alimentari e nei beni culturali. Intenso è il rapporto che il Rettore e il suo staff (compresi i docenti delegati) ha instaurato con l'associazionismo sociale e culturale come evidenziato anche dalle numerose richieste di co-organizzazione di eventi o di semplice patrocinio.

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

Il territorio con i suoi temi fondanti (dai fatti strettamente urbanistici, alle questioni della qualità della vita, dalla salvaguardia del sistema ambientale alla qualificazione degli interventi di recupero sociale e di promozione produttiva, dalla cultura allo spettacolo, dall'editoria alla distribuzione della cultura) alla consapevolezza di trovare sul fronte universitario risposte prontamente approntabili. L'ulteriore

qualificazione del sistema universitario diventa, allora, un obiettivo strategico comune tra l'Università, la realtà urbana e il territoriale della provincia di Foggia. Un obiettivo proprio di quell'alleanza delle autonomie che costituiva il fulcro essenziale dell'ultima pianificazione strategica del nostro Ateneo. Negli anni è cresciuta progressivamente l'attenzione delle associazioni, delle imprese, dei cittadini per l'Università di Foggia. Sono centinaia le richieste di patrocinio di collaborazioni, di convenzioni, di inviti, di convenzioni. Sono centinaia gli appelli e le richieste di intervento nei campi più disparati. Pertanto, l'Università di Foggia svolge, fin dalla sua istituzione, un ruolo decisivo all'interno del territorio della Capitanata. Questo ruolo si va progressivamente rafforzando e qualificando in modo nuovo, con l'istituzione della già citata Consulta d'Ateneo, che si muove nella direzione della creazione di un vero sistema, di una rete di collaborazioni, in modo da coordinare gli interventi e da progettarne insieme lo stesso sviluppo dell'Università.

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

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

Il dialogo con il mondo produttivo di beni e servizi è costantemente assicurato da un filo diretto con le associazioni categoriali, con la Camera di Commercio, con l'Ente

Fiera, ma soprattutto attraverso la creazione di strutture di raccordo tecnologico nei settori a più alta vocazione territoriale come nel caso del Distretto Agroalimentare Regionale e, inoltre, nel settore dei beni culturali e ambientali, energetico, della salute.

E' importante ricordare che l'Università degli Studi di Foggia ha raggiunto importanti risultati nell'ambito dei rapporti con il Servizio Sanitario Regionale, nel corso degli ultimi due anni accademici, e che sono previste importanti prospettive di sviluppo delle attività nel breve e medio termine.

La prima delle due attività da considerare in questa sede ha riguardato la stesura e l'approvazione del nuovo Protocollo d'Intesa per la disciplina dell'integrazione fra attività didattiche, scientifiche ed assistenziali della Facoltà di Medicina e Chirurgia presso l'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Ospedali Riuniti" di Foggia, sottoscritto dalla Regione Puglia, nella persona dell'Assessore alle Politiche della Salute, e dall'Università degli Studi di Foggia, nella persona del Magnifico Rettore, in data 28 giugno 2011.

L'elaborazione del testo e la condivisione dello stesso con l'Assessorato alle Politiche della Salute e con la Direzione Strategica dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di riferimento, ha richiesto numerosi incontri tra le parti in seno alla Commissione Paritetica Regione/Università istituita ai sensi della legge regionale n. 36/1994 ed ha altresì comportato un notevole lavoro tecnico-amministrativo di approfondimento e di supporto, costantemente diretto e supervisionato dal Delegato del Rettore all'Area Medica e dal Preside di Facoltà.

La seconda attività da considerare concerne, invece, il percorso di attuazione degli impegni assunti con la sottoscrizione del Protocollo d'Intesa, *in primis* la definizione del Fondo Aziendale che si rende necessario costituire per dare attuazione al nuovo trattamento economico previsto dall'art. 6 del D. Lgs. n. 517/99 e che richiede l'approvazione e la sottoscrizione di un Accordo attuativo tra

l'Università degli Studi di Foggia e l'Azienda Ospedaliero - Universitaria.

L'attività suddetta è sfociata nella sottoscrizione di un Accordo tra Azienda e Università che sancisce i criteri di costruzione del fondo e disciplina l'applicazione del nuovo trattamento economico. Si tratta di un risultato importante in quanto pone il nostro Ateneo all'avanguardia nell'attuazione della normativa e prevede l'avvio del processo di contrattualizzazione degli incarichi dirigenziali per i medici universitari, orientando il lavoro al raggiungimento di obiettivi e risultati misurabili nella integrazione delle attività di didattica, ricerca e assistenza.

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

In conclusione, il 2 settembre 2010 è stato avviato il progetto di costituzione di una Federazione delle Università di Puglia, Basilicata e Molise con la sottoscrizione a Bari del protocollo d'intesa. Dopo la presentazione ai Senati Accademici delle sei università in riunione congiunta a Matera il 24 gennaio 2011, il progetto, dopo un lungo e approfondito lavoro di analisi e di confronto, è stato approvato dagli organi di governo delle Università stesse.

Le sei Università, pur conservando gelosamente la propria autonomia e le proprie specificità, hanno deciso di mettere in comune programmi nel campo della didattica, della ricerca, del trasferimento tecnologico, dell'internazionalizzazione, dei servizi agli studenti. È un segnale forte,

innovativo e coraggioso quello che viene dalle nostre sei università meridionali.

3. IDENTITÀ

3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"

In questa sezione si riporta un quadro riassuntivo con alcuni tra i principali dati quantitativi che caratterizzano l'Università degli Studi di Foggia. Il presidio dell'attività didattica dell'Università degli Studi di Foggia si manifesta, fino all'a.a. 2011/2012 e, per l'ultimo anno accademico, in sei Facoltà:

- Agraria;
- Giurisprudenza;
- Economia;
- Lettere e Filosofia;
- Medicina e Chirurgia;
- Scienze della Formazione.

A partire dall'a.a. 2012/2013 l'attività didattica sarà gestita all'interno dei Dipartimenti così come definito nel precedente paragrafo 2.1.

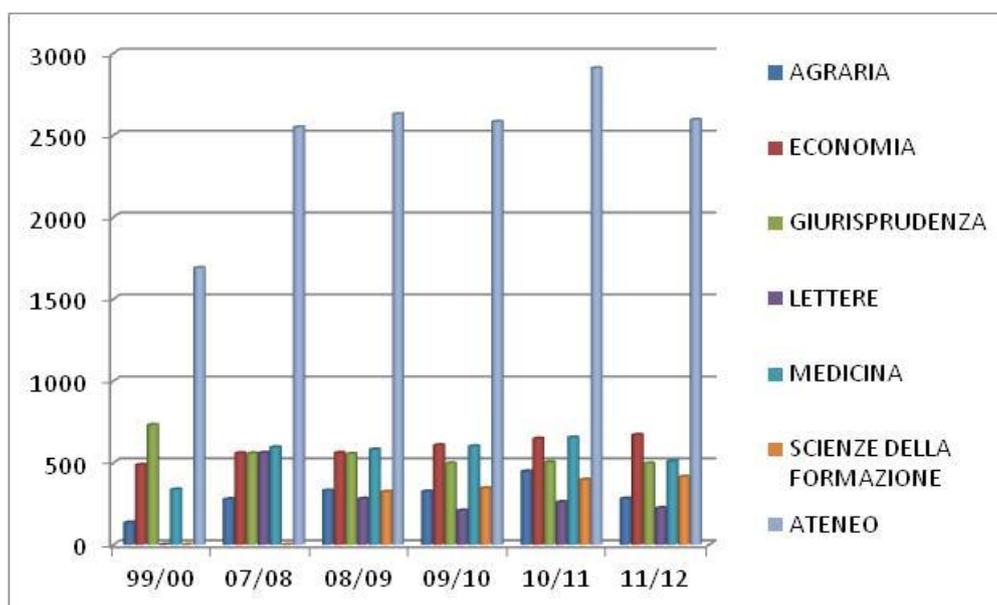
3.1.1. Studenti

Gli studenti immatricolati, come si evince dalla tab.1 e graf.1, sono aumentati, nell'a.a. 2011/2012, del 54% circa rispetto al primo anno di autonomia. Infatti, nell'a.a. 2011/2012, l'ultimo anno accademico certificato, si registrano 2.594 immatricolati. Un incremento che si conferma sistematicamente negli ultimi cinque anni accademici. Stessa tendenza si registra nelle singole Facoltà se si tiene conto che la Facoltà di Scienze della Formazione nasce per scorporo dalla Facoltà di Lettere.

Tab.1 Studenti immatricolati

FACOLTA'	Anno Accademico					
	99/00	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
AGRARIA	135	278	330	325	447	281
ECONOMIA	487	558	560	607	647	670
GIURISPRUDENZA	731	557	554	496	503	496
LETTERE	0	561	280	208	260	223
MEDICINA	337	594	581	601	655	510
SCIENZE DELLA FORMAZIONE	0	0	323	345	397	414
ATENE0	1690	2548	2628	2582	2909	2594

Graf.1 Studenti immatricolati



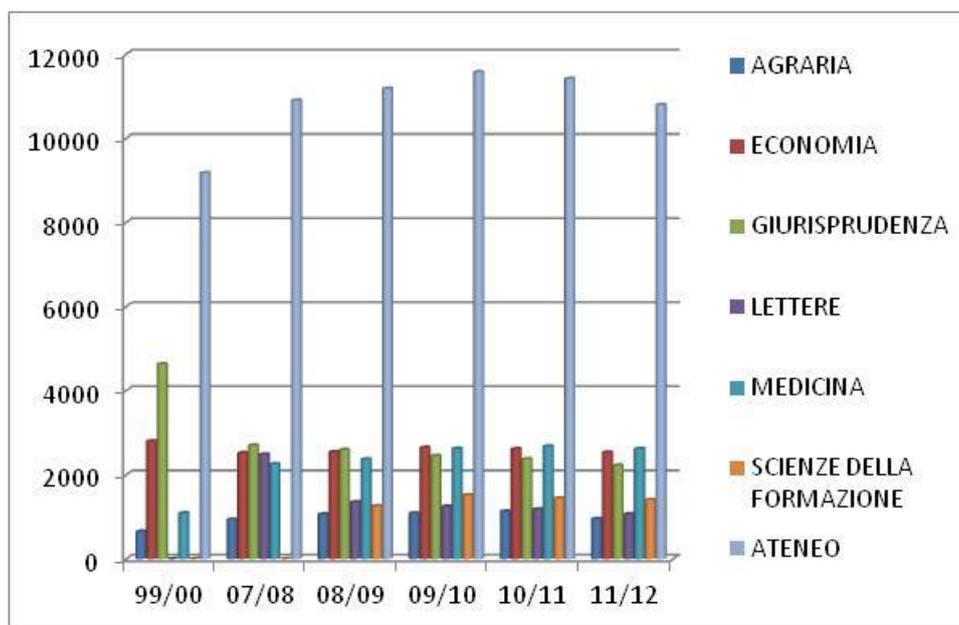
Gli studenti iscritti (tab.2 e graf.2) hanno superato, abbondantemente, il dato delle 11.000 tra l'a.a. 2008/2009 e l'a.a. 2010/2011. L'incremento registrato nel corso degli ultimi anni accademici è stato costante, tale da far registrare, nell'a.a. 2010/2011, un valore di 2.242 unità in più rispetto all'anno accademico

dell'autonomia, pari ad un incremento del 25,00% circa. L'a.a. 2011/2012, pur registrando un aumento, rispetto all'a.a. 1999/2000, del 18% circa, rispetto al dato migliore dell'a.a. 2009/2010, ha fatto registrare una riduzione del 5% circa rispetto all'anno accademico precedente,

Tab.2 Studenti iscritti

FACOLTA'	Anno Accademico					
	99/00	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
AGRARIA	652	937	1063	1086	1132	953
ECONOMIA	2801	2521	2541	2649	2615	2530
GIURISPRUDENZA	4633	2698	2596	2450	2373	2222
LETTERE	0	2486	1354	1250	1180	1066
MEDICINA	1091	2258	2371	2624	2678	2619
SCIENZE DELLA FORMAZIONE	0	0	1257	1515	1441	1405
ATENE0	9177	10900	11182	11574	11419	10795

Graf. 2 Studenti iscritti



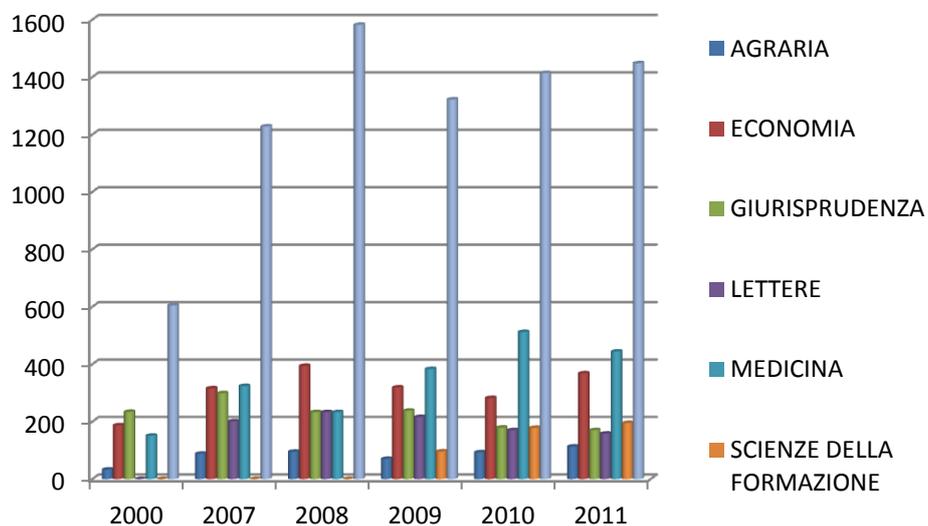
I laureati (tab.3 e graf.3) hanno avuto, nel corso degli anni, una crescita fisiologica, dalle 605 unità dell'anno solare 2000, primo dato significativo per l'Ateneo, alle 1.459

dell'anno solare 2011, con un incremento del 141,16%. Negli ultimi 5 anni il dato medio dei laureati si è attestato intorno alle 1.400 unità.

Tab.3 Studenti laureati

FACOLTA'	Anno Solare					
	2000	2007	2008	2009	2010	2011
AGRARIA	33	88	95	70	93	113
ECONOMIA	187	316	394	319	282	368
GIURISPRUDENZA	234	299	233	238	179	170
LETTERE	0	201	233	216	170	158
MEDICINA	151	324	233	383	512	455
SCIENZE DELLA FORMAZIONE	0	0	0	96	178	195
ATENEEO	605	1228	1582	1322	1414	1459

Graf.3 Studenti laureati



3.1.2. Ricerca

I PRIN ammessi a cofinanziamento MIUR (tab.4) sono mediamente aumentati, fino all'anno 2009, sia nel numero che nel valore finanziario cofinanziato. Infatti i programmi cofinanziati sono passati da 10 a 15 unità ed i valori finanziari cofinanziati

da € 139.967,00 a €1.198.553,00, rispettivamente con un incremento del 50,00% e del 756,31%.

Di contro negli ultimi due anni si è registrato un dimezzamento, rispetto all'anno 2000, nel numero e nell'importo cofinanziato.

Tab.4 PRIN ammessi a cofinanziamento MIUR

PRIN AMMESSI A COFINANZIAMENTO MIUR		
ANNO DI ASSEGNAZIONE DEL FINANZIAMENTO	Nr. PROGRAMMI	COFINANZIAMENTO ASSEGNATO DAL MIUR
2006	10	€ 139.967,00
2007	12	€ 271.654,00
2008	19	€ 492.103,00
2009	15	€ 1.198.553,00
2010/2011	7	€ 588.385,00

I progetti ammessi a cofinanziamento Europeo (tab.5), almeno per i valori ammessi al cofinanziamento, hanno registrato un andamento a parabola negli anni, dal 2006 al 2010. Infatti, se nel 2006 e nel 2010 si registrano valore tra € 150 e 200

milioni, nel 2008 si registra il valore più alto con € 568.496,00, nonostante il numero dei progetti cofinanziato fosse solo uno.

Importante il dato realizzato nel 2011 con il numero più alto di progetti (n. 5) e di cofinanziamento europeo (€ 4.234.992,00).

Tab.5 Progetti ammessi a cofinanziamento Europeo

PROGETTI AMMESSI A COFINANZIAMENTO EUROPEO		
ANNO DI APPROVAZIONE DEL PROGETTO	Nr. PROGETTI	COFINANZIAMENTO EUROPEO
2006	3	€ 150.245,00
2007	4	€ 465.250,00
2008	1	€ 568.496,00
2009	1	€ 90.000,00
2010	3	€ 194.900,00
2011	5	€ 4.234.992,00

3.1.3. Risorse finanziarie

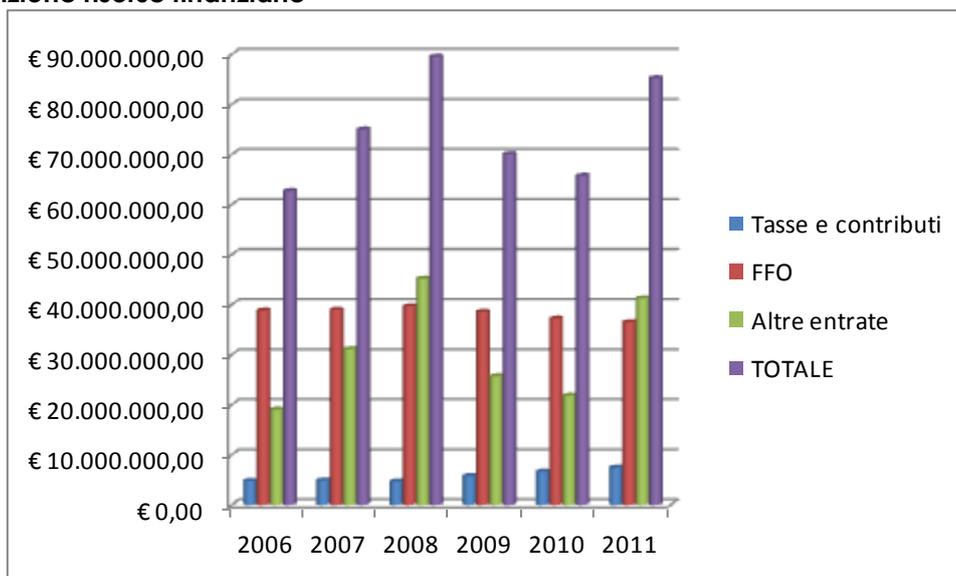
Le risorse finanziarie, certificate, dell'Università degli Studi di Foggia (tab.6 e graf.4), nel periodo dal 2006 al 2010, da una iniziale crescita, registrata fino al 2008 (€ 89.601.731,71), hanno subito una riduzione nei due anni successivi (€ 65.783.288,49 nel 2010, il dato minore della serie storica esaminata), ritornando di poco

sopra al dato del 2006. Mentre, l'incremento di disponibilità rilevate nel 2011 è stato determinato dall'incremento della voce di entrata riferita a tasse e contributi e, in particolare, da altre entrate. Infatti, quest'ultime sono passate da € € 21.842.727,32, del 2010, a € 41.282.477,77, del 2011, con un incremento dell'89% circa.

Tab.6 Ripartizione risorse finanziarie

ENTRATE ACCERTATE	Tasse e contributi		FFO		Altre entrate		TOTALE
2006	€ 4.811.769,07	7,67%	€ 38.872.454,50	61,96%	€ 19.056.754,51	30,37%	€ 62.740.978,08
2007	€ 4.907.763,15	6,54%	€ 39.003.968,50	51,97%	€ 31.135.346,61	41,49%	€ 75.047.078,26
2008	€ 4.696.310,16	5,24%	€ 39.700.383,00	44,31%	€ 45.205.038,55	50,45%	€ 89.601.731,71
2009	€ 5.796.339,49	8,27%	€ 38.596.307,00	55,04%	€ 25.728.472,11	36,69%	€ 70.121.118,60
2010	€ 6.686.833,17	10,16%	€ 37.253.728,00	56,63%	€ 21.842.727,32	33,20%	€ 65.783.288,49
2011	€ 7.461.546,79	8,75%	€ 36.536.905,00	42,84%	41.282.477,77	48,41%	€ 85.280.929,56

Graf.4 Ripartizione risorse finanziarie



3.1.4 Personale dipendente

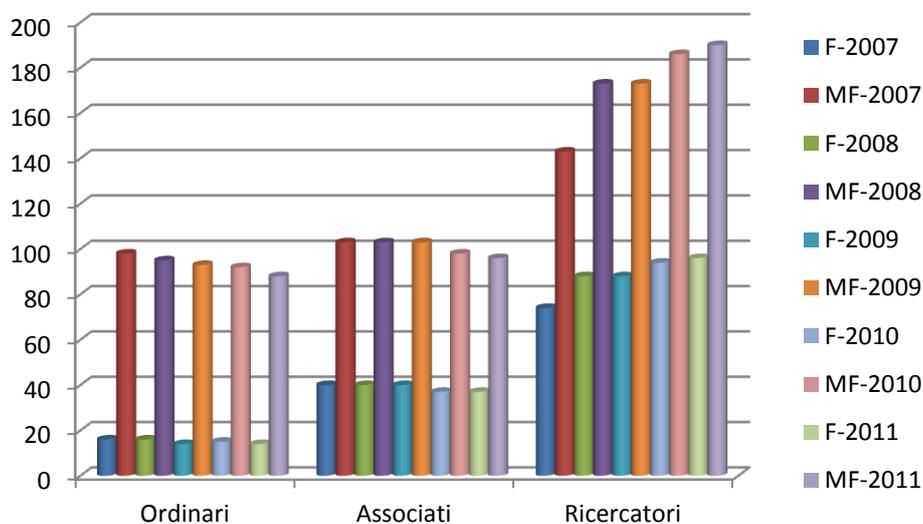
Il personale docente (tab.7 e graf.5) è cresciuto, negli ultimi 5 anni certificati, del 8,72% circa, passando da 344 a 374 unità. Significativa e, allo stesso tempo, rilevante la crescita dei docenti di sesso femminile, infatti, si è passati da 130 a 147 unità, con un incremento del 13,08%. Di importante

rilevante è la crescita dei ricercatori che da 143 unità sono passati a 190 unità, pari, in termini percentuali, al 32,87%. Nello specifico (tab.8) i ricercatori hanno avuto la loro massima affermazione nei Dipartimenti di Giurisprudenza e di Medicina e Chirurgia, con un incremento superiore al 40%..

Tab.7 Personale docente

PERSONALE DOCENTE	2007		2008		2009		2010		2011	
	F	MF								
Ordinari	16	98	16	95	14	93	15	92	14	88
Associati	40	103	40	103	40	103	37	98	37	96
Ricercatori	74	143	88	173	88	173	94	186	96	190
TOTALE	130	344	144	371	142	369	146	376	147	374

Graf.5 Personale docente distinto per ruolo dal 2007 al 2011



Tab.8 Personale docente distribuito per Facoltà

PERSONALE DOCENTE	2007		2008		2009		2010		2011	
	F	MF								
Ordinari	16	98	16	95	14	93	15	92	14	88
Agraria	4	20	4	19	3	19	4	19	4	18
Economia	4	20	4	18	4	18	4	18	4	17
Giurisprudenza	2	17	2	17	2	17	2	17	2	17
Lettere e Filosofia	4	14	2	10	1	9	1	9	1	9
Medicina e Chirurgia	2	27	2	27	2	26	2	25	2	24
Scienze della Formazione	0	0	2	4	2	4	2	4	1	3
Associati	40	103	40	103	40	103	37	98	37	96
Agraria	6	15	6	15	6	14	6	14	6	14
Economia	7	19	7	21	7	22	6	21	6	21
Giurisprudenza	11	21	10	20	10	20	9	18	9	17
Lettere e Filosofia	5	12	3	9	3	9	3	8	3	8
Medicina e Chirurgia	11	36	11	34	11	34	10	33	10	32
Scienze della Formazione	0	0	3	4	3	4	3	4	3	4
Ricercatori	73	143	88	173	88	173	94	186	96	190
Agraria	19	27	23	33	23	33	24	36	24	36
Economia	9	30	13	36	13	36	16	39	15	38
Giurisprudenza	8	16	9	20	9	20	10	22	11	23
Lettere e Filosofia	25	33	17	20	17	20	17	22	17	22
Medicina e Chirurgia	12	37	16	47	16	47	17	50	18	52
Scienze della Formazione	0	0	10	17	10	17	10	17	11	19
TOTALE	130	344	144	371	142	369	146	376	147	374
Agraria	29	62	33	67	32	66	34	69	34	68
Economia	20	69	24	75	24	76	26	78	25	76
Giurisprudenza	21	54	21	57	21	57	21	57	22	57
Lettere e Filosofia	34	59	22	39	21	38	21	39	21	39
Medicina e Chirurgia	26	100	29	108	29	107	29	108	30	108
Scienze della Formazione	0	0	15	25	15	25	15	25	15	16

La Tabella 9 mostra la distribuzione per età del corpo docente dell'Università degli studi di Foggia. Dalla stessa si evince che l'età media generale, nel 2011, si attesta poco sopra i 47 anni, mentre quella femminile è di circa tre anni in meno. Nello specifico gli ordinari registrano un'età di

circa 57 anni, con due anni in meno per gli ordinari donna; gli associati misurano un'età di 51 anni circa, un anno in meno per gli associati donna; ed infine, i ricercatori presentano un'età di circa 41 anni con una presenza femminile di 6 mesi di età in meno di media.

Tab.9 Personale docente distribuito per età

PERSONALE DOCENTE	2007		2008		2009		2010		2011	
Fino a 29 anni	F	MF								
Ordinari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Associati	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ricercatori	2	2	3	3	2	2	1	1	0	0
30 - 34	F	MF								
Ordinari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Associati	1	8	0	5	0	3	0	1	0	0
Ricercatori	25	45	29	53	23	43	17	33	16	25
35 - 39	F	MF								
Ordinari	1	7	0	2	0	1	0	0	0	0
Associati	8	17	8	17	6	14	2	10	2	9
Ricercatori	29	58	34	68	26	63	38	72	34	72
40 - 49	F	MF								
Ordinari	8	36	5	29	5	26	4	24	4	22
Associati	24	47	21	44	21	45	22	43	20	40
Ricercatori	16	32	19	43	24	58	35	71	41	79
50 - 59	F	MF								
Ordinari	5	36	8	34	8	36	9	38	9	38
Associati	5	21	9	28	11	32	10	35	12	37
Ricercatori	2	6	3	6	3	7	2	7	4	12
60 ed oltre	F	MF								
Ordinari	2	19	3	30	2	30	2	30	1	28
Associati	2	10	2	9	2	9	3	9	3	10
Ricercatori	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2
TOTALE	130	344	144	371	142	369	146	376	147	374
Ordinari	16	98	16	95	14	93	15	92	14	88
Associati	40	103	40	103	40	103	37	98	37	96
Ricercatori	74	143	88	173	88	173	94	186	96	190

Il personale tecnico amministrativo (tab.10) è cresciuto, negli ultimi 5 anni certificati, del 3,38%, passando da 355 a 367 unità. Importante è il dato che si registra per il personale tecnico amministrativo di sesso femminile, infatti, si è passati da 198 a 205 unità, con una crescita percentuale del 3,54% e con un peso, rispetto al totale

rappresentato, rispettivamente del 55,77% e del 55,86%. La crescita del personale tecnico amministrativo, dal 2007 al 2011, si è registrata in tre categorie su quattro (tab.11 e graf.6) e, in particolare nella categoria D (passando da 88 a 105 unità) e nella categoria EP (passando da 27 a 32 unità).

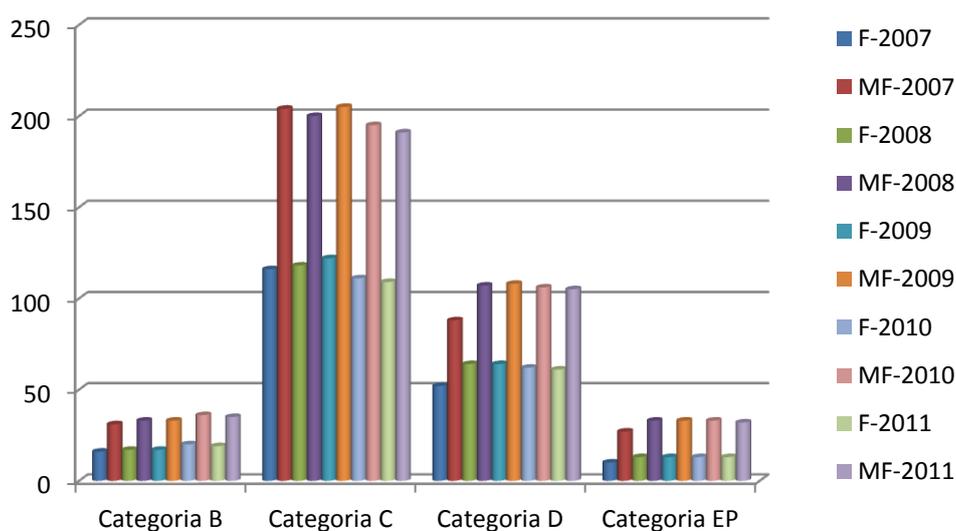
Tab.10 Personale tecnico amministrativo distribuito per area di appartenenza

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	2007		2008		2009		2010		2011	
	F	MF								
Area biblioteche	4	6	4	6	5	7	4	6	5	7
Area amministrativa-gestionale	104	175	114	189	124	204	113	194	112	195
Area servizi generali e tecnici	16	31	16	32	15	29	18	32	17	31
Area tecn-scient. ed elab. dati	69	136	77	144	71	137	70	136	67	128
Area socio-sanitaria	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Collab.tori ed esperti linguistici	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4
TOTALE	198	355	216	378	220	384	209	374	205	367

Tab.11 Personale tecnico amministrativo distribuito per categoria di appartenenza

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	2007		2008		2009		2010		2011	
	F	MF								
Categoria B	16	31	17	33	17	33	20	36	19	35
Categoria C	116	204	118	200	122	205	111	195	109	191
Categoria D	52	88	64	107	64	108	62	106	61	105
Categoria EP	10	27	13	33	13	33	13	33	13	32
Collab.tori ed esperti linguistici	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4
TOTALE	198	355	216	378	220	384	209	374	205	367

Graf.6 Personale tecnico amministrativo distinto per categoria dal 2007 al 2011



Dalla tabella 12 si evince la distribuzione per età del personale tecnico amministrativo dell'Università degli studi di Foggia. L'età media generale, nel 2011, si

attesta intorno ai sei mesi oltre i 42 anni, mentre quella femminile è di circa un anno in meno.

Tab.12 Personale tecnico amministrativo distribuito per età

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	2007		2008		2009		2010		2011	
	F	MF								
Fino a 29 anni										
Categoria B	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0
Categoria C	21	35	13	20	8	12	3	5	2	4
Categoria D	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Categoria EP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coll.ri ed esperti linguistici	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 - 34										
Categoria B	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4
Categoria C	43	67	42	63	39	62	33	55	24	37
Categoria D	15	23	20	27	15	21	10	14	5	7
Categoria EP	1	2	1	2	1	2	1	2	0	0
Coll.ri ed esperti linguistici	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 - 39										
Categoria B	1	2	2	3	2	4	5	7	4	6
Categoria C	28	48	35	56	44	66	41	62	44	67
Categoria D	16	23	22	33	26	38	24	37	23	38
Categoria EP	1	7	1	7	0	5	0	2	1	2
Coll.ri ed esperti linguistici	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
40 - 49										
Categoria B	6	15	5	12	4	9	4	8	3	7
Categoria C	18	42	17	45	20	50	24	59	27	64
Categoria D	16	29	16	32	18	35	23	42	28	45
Categoria EP	8	14	9	16	10	18	9	19	8	20
Coll.ri ed esperti linguistici	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
50 - 59										
Categoria B	4	7	5	10	6	13	7	15	8	15
Categoria C	4	7	8	11	9	13	9	13	11	17
Categoria D	5	12	6	13	5	13	5	12	4	13
Categoria EP	0	3	2	7	2	7	3	9	4	10
Coll.ri ed esperti linguistici	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
60 ed oltre										
Categoria B	0	1	1	2	1	2	1	2	1	3
Categoria C	2	5	3	5	2	2	1	1	1	2
Categoria D	0	1	0	1	0	1	0	1	1	2
Categoria EP	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Coll.ri ed esperti linguistici	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE GENERALE	198	355	216	378	220	384	209	374	205	367

Dalla tabella 13 e dal grafico 7 si rileva il consistente aumento della spesa di personale che è passato da € 32.299.370,00, del 2007, a € 38.646.636,00, del 2011, con un incremento di spesa pari al 19,65%; di contro, il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) consolidato ha subito una consistente riduzione,

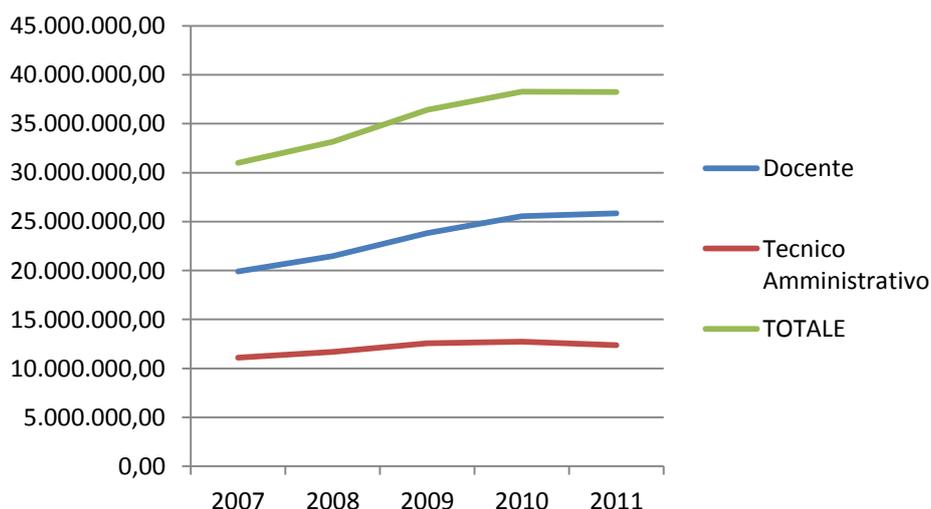
passando da € 39.003.968,50 a 36.515.412,00 con un decremento del 6,38%.

Rilevante è la riduzione di spesa di personale registrata tra il 2010 e il 2011. Infatti, si registra una riduzione in valore assoluto di € 801.728,00 per un valore percentuale del 2,00% circa.

Tab.13 Distribuzione della spesa di personale

SPESA PER IL PERSONALE	2007	2008	2009	2010	2011
Docente	19.905.641,00	21.477.143,00	23.813.904,00	25.537.113,00	25.851.822,00
Tecnico Amministrativo	11.096.455,00	11.683.933,00	12.586.149,00	12.721.912,00	12.372.515,00
TOTALE PARZIALE (a)	31.002.096,00	33.161.076,00	36.400.053,00	38.259.025,00	38.224.337,00
ENTRATA FFO	39.003.968,50	39.700.383,00	38.596.307,00	37.253.728,00	36.515.412,00
Docente non strutturato	0	28.473,20	52.069,00	66.458,00	144.756,00
Tec. Amm.vo non strutt.	1.297.274,00	2.312.960,00	1.736.829,00	1.122.881,00	277.543,00
TOTALE PARZIALE (b)	1.297.274,00	2.341.433,20	1.788.898,00	1.189.339,00	422.299,00
TOTALE (a+b)	32.299.370,00	35.502.509,20	38.188.951,00	39.448.364,00	38.646.636,00
TOTALE ENTRATA	75.047.078,26	89.601.731,71	70.121.118,60	65.783.288,49	85.280929,56

Graf.7 Spesa di personale dal 2007 al 2011



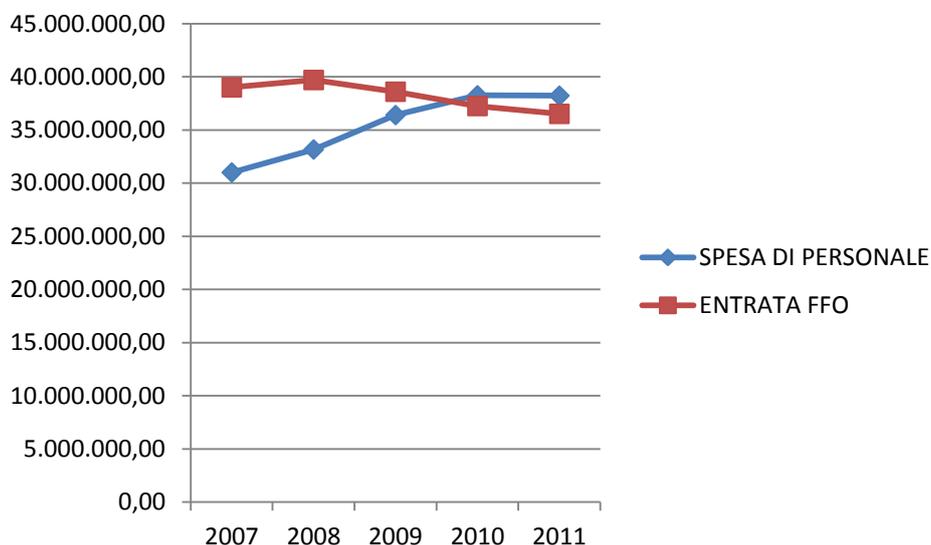
Nonostante la situazione sopra esposta emerge (tab.14 e graf. 8 e 9) che la spesa di personale, nel 2011, ha superato quota 100 (esattamente 104,68) rispetto alle entrate per FFO. Nel 2011 la riduzione della

spesa di personale è stata meno che proporzionale rispetto alla riduzione di FFO, pertanto, l'effetto negativo si registra anche rispetto allo 2010.

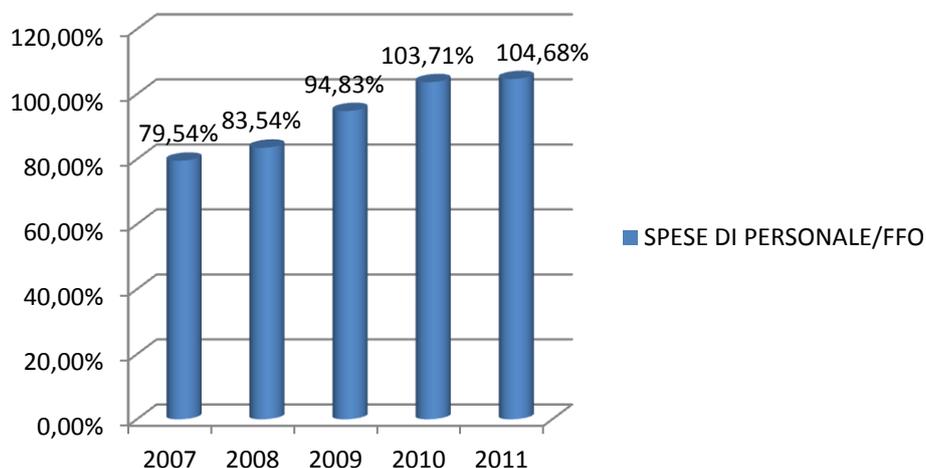
Tab.14 Peso della spesa del personale strutturato sul FFO.

	2007	2008	2009	2010	2011
SPESA DI PERSONALE	31.002.096,00	33.161.076,00	36.400.053,00	38.259.025,00	38.224.337,00
ENTRATA FFO	39.003.968,50	39.700.383,00	38.596.307,00	37.253.728,00	36.515.412,00
SPESE DI PERSONALE/FFO	79,54%	83,54%	94,83%	103,71%	104,68%

Graf.8 Andamento della spesa di personale e le entrate da FFO dal 2007 al 2011



Graf.9 Rapporto tra la spesa di personale e FFO dal 2007 al 2011



Dalla tabella 15 è possibile desumere che il personale tecnico amministrativo ha subito una graduale riduzione, di contro, la percentuale dei laureati è aumentata. In merito al benessere organizzativo la percentuale degli assenti è costantemente aumentata, poco significativo l'andamento del tasso di dimissioni

permanenti, rilevante l'andamento del tasso di richieste di trasferimento. La percentuale di donne presenti tra il personale tecnico amministrativo, in tutti gli anni rappresentati, è superiore al 50%, mentre quella riferita alle donne laureate supera il 60%.

Tab.15 Indicatori personale tecnico amministrativo

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi	2007	2008	2009	2010	2011
Tasso di crescita unità di personale negli anni	5,03%	6,48%	1,59%	- 2,60%	- 1,87%
% di dipendenti in possesso di laurea	53,24%	55,03%	56,51%	55,61%	56,68%
Analisi Benessere organizzativo	2007	2008	2009	2010	2011
Tasso di assenze	20,56%	23,71%	24,23%	26,24%	27,26%
Tasso di dimissioni premature	0,28%	0,53%	0,26%	0,80%	0,27%
Tasso di richieste di trasferimento	4,51%	5,56%	9,11%	9,89%	13,08%
Tasso di infortuni	0,51%	0,73%	1,14%	0,88%	0,80%
% di personale assunto a tempo indeterminato	12,43%	5,35%	8,47%	3,12%	2,41%
Analisi di genere	2007	2008	2009	2010	2011
% di donne rispetto al totale del personale	54,73%	55,77%	57,14%	57,29%	55,88%
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	6,51%	3,66%	6,35%	1,82%	1,34%
% di personale donna laureato sul totale personale femminile	62,55%	62,58%	63,12%	63,16%	64,39%

3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

La missione è un'enunciazione a carattere pressoché permanente, volta a specificare l'ambito in cui l'organizzazione intende operare, a fornire un quadro di riferimento per regolare i rapporti con gli interlocutori sociali e a stabilire gli obiettivi da perseguire.

Essa specifica la ragion d'essere di una organizzazione, la funzione complessiva che essa intende svolgere.

La visione indica il voler essere dell'organizzazione, la direzione nella quale intende muoversi e come vuole essere percepita. I principi fondamentali sono alla base dei comportamenti dell'organizzazione e di chi vi opera, allo scopo di riflettere e rafforzare la identità dell'organizzazione.

La base per la enunciazione della Missione della Università degli Studi di Foggia può essere individuata nel titolo I dello Statuto, nel quale sono definiti anche i principi fondamentali dell'Ateneo.

Su questa base, la missione potrebbe essere così enunciata: contribuire allo sviluppo della società della conoscenza e del territorio attraverso la ricerca, la formazione di base e di eccellenza e il trasferimento tecnologico.

Il piano della performance dovrà mirare a rafforzare entrambe queste componenti: la

proiezione scientifica internazionale ed il forte radicamento nel territorio. In tale prospettiva sarà possibile da un lato conquistare, in specifici settori, una posizione di eccellenza nella ricerca e al tempo stesso rispondere ai bisogni di sviluppo e promozione sociale del territorio. Su questa base la visione che si propone di considerare, potrebbe essere così enunciata: Università libera, integrata nella comunità scientifica internazionale, promotrice dell'alleanza delle autonomie istituzionali, imprenditoriali e sociali, fulcro dello sviluppo del territorio.

Per il conseguimento della missione istituzionale la parola d'ordine diventa, a tutti i livelli, "INNOVAZIONE".

Innovare la struttura organizzativa generale, innovare la comunicazione interna mediante la maggiore rapidità, semplicità ed economicità di trasmissione, innovare le attività riducendone l'impatto ambientale, innovare i servizi didattici introducendo nuove modalità di fruizione dei relativi contenuti (es. per l'e-learning aderendo a iTunes U e sperimentando l'adozione di insegnamenti svolti interamente in lingua inglese), innovare i processi di distribuzione delle risorse per il funzionamento e l'investimento delle strutture dipartimentali.

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 SWOT ANALYSIS DELL'UNIVERSITÀ DI FOGGIA IN RELAZIONE AL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO

Preliminarmente alla predisposizione del piano della performance si è proceduto ad un'analisi di contesto interno ed esterno seguita dalla compilazione di una tabella **S.**(Strengths / punti di forza)**W.**(Weaknesses / punti di debolezza)**O.**(Opportunities / opportunità)**T.**(Threats / minacce) che consente di ottenere una visione integrata degli esiti dell'analisi e tiene conto delle dimensioni relative a organizzazione, risorse strumentali e tecnologiche, risorse umane e salute finanziaria (delibera CIVIT 112/2010). Tenendo presente il mandato istituzionale e la mission del nostro Ateneo si è provveduto ad una scansione del mondo esterno distinguendo gli elementi che interessano direttamente la nostra Università in opportunità e minacce. Poi si è passati ad una scansione del contesto interno evidenziando i fattori che rappresentano i punti di forza della nostra organizzazione e i fattori che rappresentano i punti di debolezza. Il tutto allo scopo di definire le linee strategiche che ci permettono il completo raggiungimento della mission della nostra organizzazione.

L'analisi di contesto esterno è stato di tipo generale, pertanto si è fatto ricorso ad una serie di variabili esterne di tipo economico, sociale, tecnologico e ambientale tenendo conto delle peculiarità della nostra organizzazione come centro di alta formazione. Le fonti informative che hanno alimentato la nostra analisi di contesto esterno sono state i testi legislativi di riforma e di finanziamento del sistema universitario, le informazioni socio economiche desumibili dalle pubblicazioni fatte dalle organizzazioni interregionali ARTI e DARE, i programmi quadro della commissione europea, il piano strategico regionale 2007-2013, la riforma Brunetta, il progetto 7FP.

Con riferimento alle quattro tipologie di linee strategiche desumibili dall'analisi SWOT, è stato possibile rilevare il contesto nel quale si muove l'Università di Foggia,

permettendo di formalizzare la redazione del piano della performance e la costruzione dell'albero della performance. Difatti lo schema grafico che sintetizza l'analisi SWOT è uno schema a quattro quadranti, denominati: strategie S-O (fig. 3), strategie W-O (fig. 4), strategie S-T (fig. 5), strategie W-T (fig. 6). Dall'indagine di queste strategie si è pervenuti alla determinazione degli outcome e/o degli obiettivi strategici che meglio possono interpretare la mission del nostro Ateneo.

La lettura dei quadranti S-O, W-O e S-T ci induce ad individuare quegli obiettivi strategici che valorizzano i punti di forza e limitano i punti di debolezza favorendo la massimizzazione delle opportunità e la minimizzazione delle minacce.

La lettura dell'ultimo quadrante W-T evidenzia l'esigenza di adottare degli obiettivi strategici per evitare che le minacce esterne acquiscano o facciano leva sui punti di debolezza intrinseci all'organizzazione.

In definitiva il modello SWOT mette in campo tutte quelle azioni che ci permettono di interpretare al meglio le opportunità esterne, facendo leva sulle forze interne al fine di apportare sviluppo e incremento alla performance dell'organizzazione.

Fig. 3 SWOT analysis – Strategia S-O

SWOT ANALYSIS		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO		
		PUNTI DI FORZA (S)		
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	OPPORTUNITA' (O)	<p>1) La riforma del sistema universitario (L. 240/2010);</p> <p>2) Requisiti necessari dei corsi di studi (D.M. n. 17/2010);</p> <p>3) Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (Dlgs n. 150/2009);</p> <p>4) Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università a.a. 2010 - 2012 (D.M. n. 50/2010);</p> <p>5) Il Piano Strategico Regionale 2007 - 2013;</p> <p>6) Risultati del monitoraggio di Almalaurea e dell'Anagrafe Nazionale;</p> <p>7) Territorio con un buon potenziale di sviluppo nei settori "Food and health", "environment", "cultural eritage", "tourism";</p> <p>8) I collegamenti con organizzazioni (inter)regionali (DARe e ARTI, in primis) lasciano intravedere la possibilità di buoni legami con la realtà economica ed operativa;</p> <p>9) Fondi strutturali (fino al 2013);</p> <p>10) La commissione europea offre buone opportunità per gli scambi di docenti e studenti italiani e stranieri;</p> <p>11) I programmi quadro della commissione europea offrono nel breve e medio termine l'accesso ai finanziamenti per la ricerca scientifica e tecnologica e per gli studi umanistici, in particolare per il "cultural heritage";</p>	<p>ORGANIZZAZIONE</p> <p>Legami spesso apprezzabili con il territorio, le strutture e gli operatori locali</p> <p>Presenza di alcuni nuclei di eccellenza</p> <p>Dimensioni contenute di personale, maggiore facilità gestionale, buone relazioni interpersonali</p> <p>Offerta formativa in linea con le disposizioni ministeriali</p> <p>Avvio di UNISEI: ottimizzazione delle risorse e possibili sinergie</p>	<p>RISORSE UMANE</p> <p>Diffusa carica di dinamismo ed entusiasmo del personale dipendente legato anche alla relativamente bassa età anagrafica media</p>
			<p>SALUTE FINANZIARIA</p> <p>Revisione del regolamento tasse con il riconoscimento di ulteriori esoneri parziali e totali</p> <p>Maggiore attenzione al principio di economicità nell'utilizzo delle risorse: riduzione degli sprechi, contrazione dei co.co.co. e del personale a tempo determinato</p>	<p>RISORSE STRUMENTALI E TECNOLOGICHE</p> <p>Apparecchiature scientifiche generalmente adeguate e tecnologicamente avanzate</p> <p>Bioagromed</p> <p>Acquisizione di nuove strutture per la didattica e per la funzione amministrativa</p>

Fig.4 SWOT analysis – Strategia W-O

SWOT ANALYSIS		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO		
		PUNTI DI DEBOLEZZA (W)		
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	OPPORTUNITA' (O)	<p>1) La riforma del sistema universitario (L. 240/2010);</p> <p>2) Requisiti necessari dei corsi di studi (D.M. n. 17/2010);</p> <p>3) Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (Dlgs n. 150/2009);</p> <p>4) Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università a.a. 2010 - 2012 (D.M. n. 50/2010);</p> <p>5) Il Piano Strategico Regionale 2007 - 2013;</p> <p>6) Risultati del monitoraggio di Almalaurea e dell'Anagrafe Nazionale;</p> <p>7) Territorio con un buon potenziale di sviluppo nei settori "Food and health", "environment", "cultural eritage", "tourism";</p> <p>8) I collegamenti con organizzazioni (inter)regionali (DARe e ARTI, in primis) lasciano intravedere la possibilità di buoni legami con la realtà economica ed operativa;</p> <p>9) Fondi strutturali (fino al 2013);</p> <p>10) La commissione europea offre buone opportunità per gli scambi di docenti e studenti italiani e stranieri;</p> <p>11) I programmi quadro della commissione europea offrono nel breve e medio termine l'accesso ai finanziamenti per la ricerca scientifica e tecnologica e per gli studi umanistici, in particolare per il "cultural heritage";</p>	<p>ORGANIZZAZIONE</p> <p>Riorganizzazione del personale delle strutture amministrative al fine di affrontare il problema del turn over, la carenza di personale in alcune aree chiave, la carenza di efficacia</p> <p>Poche iniziative attivate per limitare il numero di abbandoni</p> <p>Implementazione di un sistema di valutazione del personale</p> <p>Necessità di procedere all'implementazione del sistema di valutazione dei corsi di studio</p>	<p>RISORSE UMANE</p> <p>Scarse risorse per incentivare il personale tecnico ed amministrativo</p> <p>Scarsa promozione alla internazionalizzazione del corpo docente favorita dall'assenza di una logistica di supporto</p> <p>Scarsa propensione e capacità di favorire la qualità della didattica</p> <p>Insufficiente familiarità con le lingue straniere</p> <p>Promuovere la terza missione dell'università: educare studenti e ricercatori alla comunicazione scientifica verso tutta la società e non solo verso le imprese</p>
			<p>SALUTE FINANZIARIA</p> <p>Aggravio delle tasse universitarie per gli studenti con conseguente impossibilità di incrementare i servizi a quest'ultimi</p> <p>Rapporti con la Regione di fatto deboli e di tipo reattivo e non proattivo al fine di assicurare risorse che finanzino la didattica, la ricerca e le risorse umane</p> <p>Necessità di nuove risorse al fine di sostenere i cambiamenti necessari del sistema organizzativo della macchina amministrativa, della ricerca e della didattica</p>	<p>RISORSE STRUMENTALI E TECNOLOGICHE</p> <p>Carenza nell'intercettare finanziamenti regionali per lo sviluppo di infrastrutture tecnologiche e di servizio per la didattica e la ricerca mirata al territorio</p> <p>Progettazione di corsi di studio più indirizzati al territorio (agricoltura, turismo e ambiente)</p> <p>Necessità di mettere in piedi un sistema informativo integrato che permetta di meglio governare il sistema università: ricerca, didattica e valutazione</p>

Fig.5 SWOT analysis – Strategia S-T

SWOT ANALYSIS		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
		PUNTI DI FORZA (S)	
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	MINACCE (T)	ORGANIZZAZIONE	RISORSE UMANE
		SALUTE FINANZIARIA	RISORSE STRUMENTALI E TECNOLOGICHE
	<p>1) Congiuntura economica negativa;</p> <p>2) La crisi economica è particolarmente grave in Capitanata, dove sono assenti le grandi industrie ed i grandi capitali che possano finanziare la ricerca; H)</p> <p>3) Legislazione sfavorevole al turn over;</p> <p>4) Limitazione all'incremento delle tasse universitarie;</p> <p>5) Forte riduzione dei finanziamenti pubblici alle Università;</p> <p>6) Contrazione delle immatricolazioni e delle iscrizioni: innalzamento del tasso di abbandono;</p> <p>7) Contesto socio-economico e produttivo regionale difficile e scarsamente aperto o impossibilitato ad aprirsi agli investimenti in materia di ricerca e sviluppo tecnologico;</p> <p>8) Generale basso livello di innovazione tecnologica; rischio di un limitato impatto della ricerca sull'economia locale;</p> <p>9) Codice dell'Amministrazione digitale (D. Lgs. 235/2010);</p> <p>10) Le scarse connessioni internazionali minacciano non solo di ridurre i finanziamenti ma anche di "provincializzare" un ambiente che è già "alla periferia dell'impero";</p> <p>11) Un certo passato approccio nepotista alle assunzioni può scoraggiare la partecipazione ai concorsi degli elementi migliori ("tanto si sa già chi vincerà");</p> <p>12) Imprese di piccola dimensione principalmente a conduzione familiare; limitata la domanda di innovazione;</p> <p>13) Limitata o assente la domanda di occupazione qualificata (brain drain);</p> <p>14) Processo ministeriale di valutazione della ricerca e implementazione dell'anagrafe della ricerca;</p>	<p>Istituzione del garante degli studenti</p> <p>Notevoli sforzi per favorire le funzioni di orientamento, tutorato e placement</p> <p>Propensione all'attuazione della trasparenza totale</p> <p>Razionalizzazione delle risorse finanziarie</p> <p>Maggiore attenzione all'efficienza</p>	<p>Maggiore attenzione alla misurazione e alla valorizzazione della performance della struttura organizzativa e della performance individuale</p> <p>Digitalizzazione ed smaterializzazione documentazione cartacea (D. Lgs. 235/2010)</p> <p>Realizzazione di strumenti innovativi di comunicazione con gli studenti: Web, Facebook, filo diretto con il Rettore; sportello casa, pecs, web mail studenti</p> <p>Semplificazione dei processi amministrativi gestionali, quali ad esempio: l'immatricolazione, l'iscrizione, la registrazione degli esami etc.</p>

Fig.6 SWOT analysis – Strategia W-T

SWOT ANALYSIS		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO		
		PUNTI DI DEBOLEZZA (W)		
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	MINACCE (T)	1) Congiuntura economica negativa;	ORGANIZZAZIONE	RISORSE UMANE
		2) La crisi economica è particolarmente grave in Capitanata, dove sono assenti le grandi industrie ed i grandi capitali che possano finanziare la ricerca;	Pesante fardello di adempimenti burocratici	Insufficiente familiarità con le lingue straniere
		3) Legislazione sfavorevole al turn over;	Carenza di collaborazione interdipartimentale e interfaccoltà e conseguenti inefficienze	RISORSE STRUMENTALI E TECNOLOGICHE
		4) Limitazione all'incremento delle tasse universitarie;	Presenza di un corso di laurea – Scienze Motorie – con un numero eccessivo di docenti a contratto	Scarsa propensione a facilitare l'accesso alle innovazioni tecnologiche da parte delle aziende della capitanata che sono piccole, a conduzione familiare e scarsamente capitalizzate
		5) Forte riduzione dei finanziamenti pubblici alle Università;	Estrema parcellizzazione di compiti e funzioni che provoca una difficoltà di raccordo e di coordinamento tra le stesse	
		6) Contrazione delle immatricolazioni e delle iscrizioni: innalzamento del tasso di abbandono;	Assenza di un corso di laurea di lingua inglese;	Necessità di invertire la congiuntura economica della capitanata attraverso il finanziamento della ricerca in settori come l'agro-alimentare, turismo e ambiente
		7) Contesto socio-economico e produttivo regionale difficile e scarsamente aperto o impossibilitato ad aprirsi agli investimenti in materia di ricerca e sviluppo tecnologico;	Necessità di istituire dottorati di ricerca in cotutela	Scarsa capacità di mettere in campo linee di azioni per la sprovincializzazione della ricerca e della didattica dell'ateneo
		8) Generale basso livello di innovazione tecnologica; rischio di un limitato impatto della ricerca sull'economia locale;	SALUTE FINANZIARIA	Modesta informatizzazione dei servizi di supporto alla didattica per gli studenti
		9) Codice dell'Amministrazione digitale (D. Lgs. 235/2010);	Forte dipendenza economica dalle strutture centrali e locali	A fronte di un numero relativamente alto di pubblicazioni, poche sono le pubblicazioni effettuate su referenziate riviste internazionali
		10) Le scarse connessioni internazionali minacciano non solo di ridurre i finanziamenti ma anche di "provincializzare" un ambiente che è già "alla periferia dell'impero";	Assenza di una "cultura della donazione"	Assenza di corsi di studio in modalità FAD: assenza di e-learning per studenti fuori sede e studenti lavoratori
		11) Un certo passato approccio nepotista alle assunzioni può scoraggiare la partecipazione ai concorsi degli elementi migliori ("tanto si sa già chi vincerà");	Scarsa presenza di borse di dottorato per studenti italiani e stranieri	Implementazione dell'anagrafe della ricerca e di un sistema di monitoraggio della qualità della stessa
		12) Imprese di piccola dimensione principalmente a conduzione familiare; limitata la domanda di innovazione;	Scarsa relazione tra gli obiettivi della programmazione triennale e il bilancio di previsione	Eccessivo numero di linee di ricerca, scoordinate e spesso velleitarie in rapporto al potenziale economico ed umano
		13) Limitata o assente la domanda di occupazione qualificata (brain drain);		Necessità di strutturare maggiori rapporti con il territorio nel senso di fare maggiore ricerca mirata, di favorire il trasferimento tecnologico e di promuovere lo sviluppo socio-economico dello stesso: terza missione in senso stretto
		14) Processo ministeriale di valutazione della ricerca e implementazione dell'anagrafe della ricerca;		

5. ALBERO DELLA PERFORMANCE E OBIETTIVI STRATEGICI

5.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

L'analisi SWOT, definita nel paragrafo precedente, è lo strumento attraverso il quale è stato definito l'albero della performance ed individuate le aree strategiche (fig. 7).

5.2 OBIETTIVI STRATEGICI

Definite le tre aree strategiche sulla base della disamina dei fattori di contesto, si procede all'esplicitazione dei singoli obiettivi strategici (fig. 7) che sono approfonditi nel presente paragrafo.

Per l'Area strategica denominata "Area dell'Innovazione didattica" gli obiettivi strategici prescelti divengono:

A. POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA NEL RISPETTO DEI REQUISITI DI QUALITÀ DEI CORSI DI STUDIO. In ragione del Decreto Legislativo n. 19, del 27 gennaio 2012, che regola la valorizzazione dell'efficienza delle Università e la conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante, l'Ateneo intende procedere:

- all'introduzione di un sistema di accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio;
- all'introduzione di un sistema di valutazione e di assicurazione della qualità, della efficienza della didattica e della ricerca;
- al potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca.

Il percorso sopra descritto, al fine di perfezionare l'offerta dei corsi di studio erogati, richiede un sempre maggiore coinvolgimento del territorio e, in particolare, del sistema produttivo, affinché gli studenti possano conseguire una maggiore consapevolezza nella scelta accademica, pertanto, l'Ateneo prevede di incrementare le convenzioni

con Imprese ed Enti indirizzate ad organizzare stage coerenti con i percorsi formativi.

La definizione di una offerta formativa che possa ritrovarsi negli sbocchi occupazionali dei laureati è di importanza primaria nella definizione della qualità dei corsi di studio. L'offerta formativa deve comprendere le esigenze dell'utenza attraverso la percezione che la stessa ha della qualità dei diversi servizi ricevuti dall'Università di Foggia, pertanto, per migliorare i servizi messi a disposizione, l'Ateneo intende potenziare l'attività di customer satisfaction rivolta agli studenti, ai laureandi ed ai laureati.

L'Università di Foggia promuove azioni di apprendimento permanente e di formazione continua, in attuazione degli impegni indicati dalla Carta delle Università Europee per l'Apprendimento Permanente (*European universities' charter on lifelong learning*) del 2008, che ha rimarcato l'assoluta centralità dell'apprendimento permanente all'interno della *mission* degli atenei europei. Ciò altresì in linea con le numerose indicazioni nazionali, come ad es. le Linee Guida per la progettazione dei nuovi Ordinamenti Didattici per i Corsi di Laurea e Laurea Magistrale del 2007, con le quali il MIUR invitava le Università "a un serio impegno per l'apprendimento permanente, inteso come nuova e specifica missione istituzionale degli atenei". In tale direzione, la valorizzazione degli apprendimenti pregressi e l'individuazione e la validazione delle competenze diventano fondamentali in un sistema formativo integrato all'interno del quale l'Università può svolgere un ruolo centrale.

In tal senso, l'Università di Foggia intende proporsi come l'istituzione in grado di garantire la progettazione, la realizzazione e la valutazione di detti processi (grazie ad alcuni servizi peraltro già attivi presso l'ateneo foggiano) attraverso la costituzione di uno specifico Centro di orientamento e di consulenza che il Miur aveva identificato, in una Nota di indirizzo del 2007, nel *Centro di Apprendimento*

Permanente (CAP), ribadendo tale volontà nella più recente Legge n. 92/2012 ("Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita").

In conclusione, i principali obiettivi operativi associati al presente obiettivo strategico, si individuano nei seguenti:

- 1) Introdurre e monitorare un sistema di accreditamento delle sedi e dei CdS, di assicurazione interna e di valutazione interna della Qualità dei CdS in coerenza con il sistema AVA;
- 2) Potenziare il sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche.

B. POTENZIAMENTO DELLE AZIONI FINALIZZATE ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE.

L'Ateneo, ritenendo di fondamentale importanza l'internazionalizzazione dei suoi corsi di studio, attualmente assicurata da programmi di mobilità europei ed internazionali e da programmi di cooperazione accademica interistituzionali, al fine di incrementare il numero degli studenti che possano partecipare alla mobilità internazionale, in collaborazione con le altre Università della costituenda Federazione, intende introdurre un corso di laurea in lingua inglese. Si tratta di una sperimentazione particolarmente importante che si rivolge ad una utenza internazionale e richiede un forte impegno delle Università coinvolte.

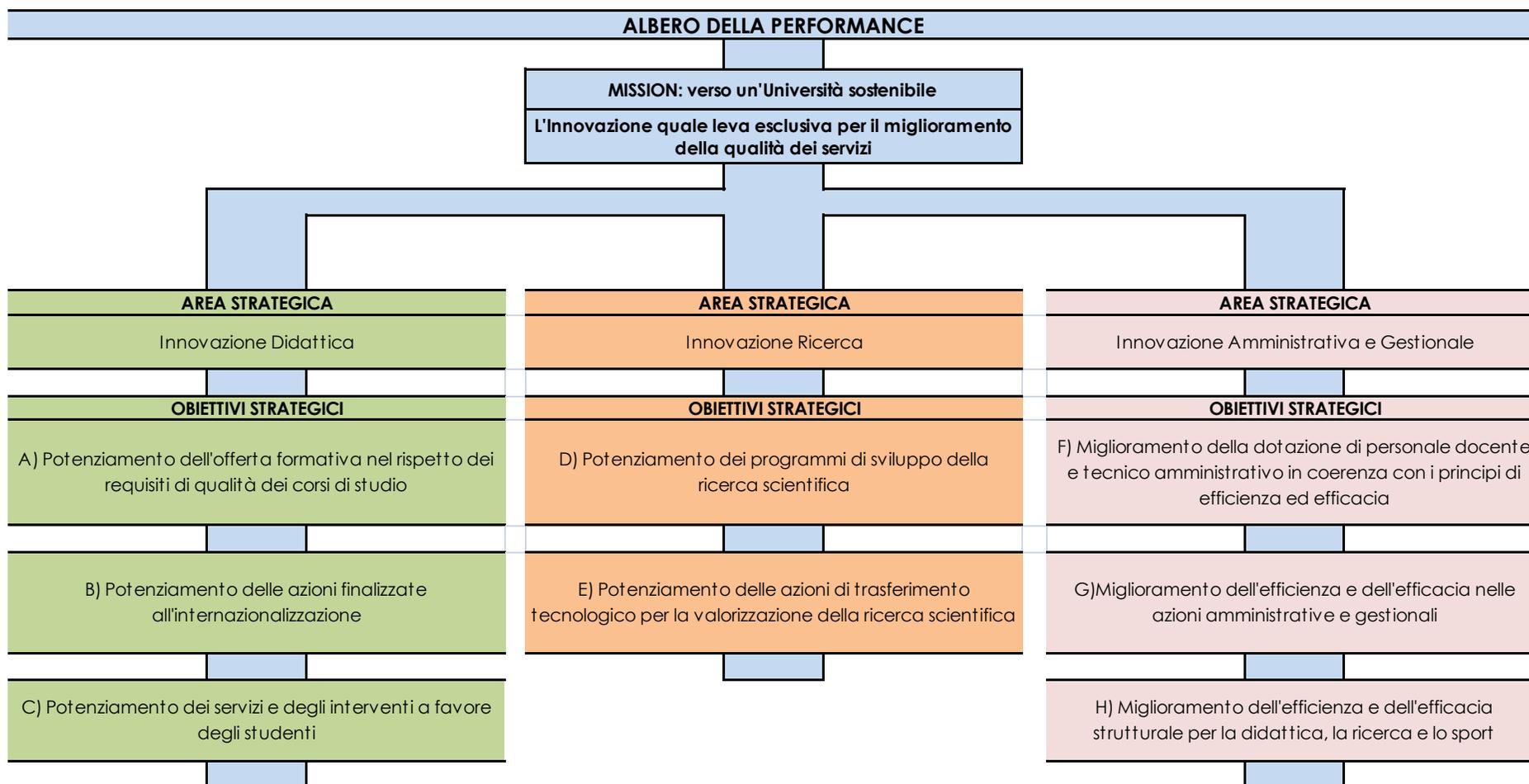
Al fine di implementare il numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di Laurea Magistrale e a corsi di Dottorato, l'Ateneo, mediante l'attività del preposto settore, presuppone di potenziare i servizi agli studenti stranieri, finalizzati all'apprendimento della lingua italiana e intende divulgare presso gli Atenei partner il piano dell'offerta formativa.

In conclusione, i principali obiettivi operativi associati al presente obiettivo strategico, si individuano nei seguenti:

- 1) Potenziare la mobilità internazionale di docenti, ricercatori e dottorandi;

- 2) Potenziare la mobilità internazionale degli studenti stranieri, attivando corsi di lingua italiana;
- 3) Attivare un corso di laurea in lingua inglese.

Fig. 7 Albero della performance



C. POTENZIAMENTO DEI SERVIZI E DEGLI INTERVENTI A FAVORE DEGLI STUDENTI.

L'Ateneo intende far ricadere in tale obiettivo omnicomprensivo tutte le attività che abbiano effetti concreti a beneficio degli studenti: il miglioramento delle azioni di orientamento, l'implementazione di piani per la mobilità degli studenti disabili, la realizzazione di strumenti innovativi di comunicazione mediante l'uso del web, l'innovazione nelle modalità di gestione delle prenotazioni e verbalizzazione degli esami, l'implementazione del centro linguistico di Ateneo.

Di primaria importanza è il miglioramento delle azioni di orientamento in entrata, mediante la messa a punto di iniziative sul campo, protese alla progettazione di attività di collaborazione con la scuola media superiore e alla attivazione di convenzioni e partenariati all'interno del sistema regionale e nazionale, atti al reciproco riconoscimento di crediti formativi, finalizzati a favorire la mobilità studentesca e delle attività di orientamento in uscita, mediante il potenziamento delle azioni di orientamento al lavoro, incrementando la collaborazione con la realtà produttiva locale e istituendo corsi di introduzione all'imprenditoria.

Aumentare il numero degli studenti, che si iscrivono al secondo anno accademico, avendo conseguito almeno 50 CFU, accrescere il numero dei laureati in corso, sono obiettivi che l'Ateneo prevede di incrementare attraverso la pianificazione di corsi di recupero per debiti formativi e di seminari sulle metodologie di studio e di monitorare il profitto degli iscritti attraverso lo sviluppo del servizio di tutorato online, nonché mediante l'implementazione del servizio di tutorato per studenti disabili.

Al fine di potenziare i servizi offerti agli studenti diversamente abili e di porre sempre maggiore attenzione alle tematiche di riferimento, l'Ateneo prevede di implementare lo sportello We.S.T., centro informativo online, atto a

fornire informazioni sui servizi, sulla correlata modalità di erogazione e sugli eventi e attività dedicate, mediante l'attivazione di contatti e la stipula di accordi con enti esterni.

L'Ateneo, mediante l'attivazione, in via sperimentale, di una piattaforma e-learning, in modalità FAD, atta all'erogazione di formazione a distanza, intende offrire una diversa prassi di acquisizione di informazioni mediante l'istituzione di appositi percorsi interamente gestiti on-line e prevede di sostenere minori spese e di rilevare una riduzione dell'impatto ambientale a livello generale.

L'Ateneo, nell'ambito della ricerca bibliografica, all'interno dell'area biblioteche, per ogni specifica area disciplinare, al fine di formare gli utenti istituzionali, di facilitarne l'accesso alle risorse informative disponibili e di identificare ed acquisire le opportune risorse documentali, come strumenti di comunicazione e condivisione delle risorse disponibili, intende avviare dei progetti di "information literacy". L'Ateneo, mediante le attività della suddetta area, intende continuare a promuovere i servizi bibliotecari on line e le afferenti banche dati, a catalogare, ad immettere in OPAC le donazioni pervenute e a completare la catalogazione delle biblioteche di area scientifica.

In conclusione, i principali obiettivi operativi associati al presente obiettivo strategico, si individuano nei seguenti:

- 1) Potenziare le azioni di orientamento;
- 2) Potenziare gli strumenti informatici necessari a migliorare la qualità della vita degli studenti universitari;
- 3) Favorire e monitorare l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro;
- 4) Implementare il Centro Linguistico di Ateneo;
- 5) Potenziare i servizi offerti ai diversamente abili;
- 6) Potenziare i servizi bibliotecari;
- 7) Stabilizzare e qualificare gli studenti dopo la laurea, attraverso attività di alta formazione.

Per l'Area strategica denominata "Area dell'Innovazione ricerca" gli obiettivi strategici prescelti divengono:

D. POTENZIAMENTO DEI PROGRAMMI DI SVILUPPO DELLA RICERCA SCIENTIFICA. L'Ateneo al fine di incrementare la partecipazione ai programmi europei ed ai progetti nazionali (PRIN, FIRB) e di rafforzare il sostegno allo sviluppo e al consolidamento delle attività delle strutture di ricerca, in ottemperanza alla normativa vigente, mediante l'attività dell'Area Ricerca e Relazioni Internazionali, intende costituire e strutturare un centro per la gestione amministrativa e contabile di Grandi Progetti, presupponendo che, in un'ottica di razionalizzazione dei processi, detto ufficio si occupi, in riferimento al trasferimento dall'Area Programmazione Finanziaria e Affari Generali alla stessa Area Ricerca e Relazioni Internazionali di specifiche attività di rendicontazione, sia della gestione degli innumerevoli progetti di ricerca sia del sostegno per il raggiungimento degli obiettivi progettuali, anche sotto il profilo delle norme contabili, di rendicontazione e della tempistica di esecuzione. La costituzione di tale centro, la cui operatività sarà assicurata da personale di elevata qualificazione professionale, con particolari attitudini al lavoro in team, con competenza linguistica e comunicativa, diviene essenziale per la corretta implementazione delle procedure interne a supporto delle attività di verifica circa l'ammissibilità dei costi, il rispetto delle procedure imposte dai regolamenti (regionali, nazionali o comunitari, a seconda della progettualità), di monitoraggio della spesa in rapporto alla dinamica delle erogazioni e l'archiviazione dei documenti ai fini delle verifiche e ispezioni esterne.

L'Ateneo, al fine di potenziare le opportunità di ricerca e per promuovere il ricorso agli interventi dell'Unione Europea, intende promuovere un sempre maggiore numero di interventi

formativi atti all'acquisizione di metodologie per potenziare la capacità progettuale dei proponenti.

A seguito della implementazione, completata nel corso del 2011, dell'anagrafe della ricerca di ateneo, l'Ateneo, in ragione dei criteri determinati dai competenti organi di Governo su proposta della Commissione Scientifica di Ateneo, intende completare l'avviato processo di periodica valutazione della qualità della ricerca, attraverso l'implementazione della valutazione sistematica, ad opera dell'aggiornamento tecnico e strutturale del catalogo della ricerca in uso e attraverso la formazione dei nuovi coordinatori di polo, atti a garantire la correttezza formale dei dati inseriti.

In conclusione, i principali obiettivi operativi associati al presente obiettivo strategico, si individuano nei seguenti:

- 1) Rendere sempre più efficace il supporto tecnico-amministrativo alla progettazione della ricerca;
- 2) Attivare la formazione finalizzata all'acquisizione di metodologie per potenziare la capacità progettuale dei proponenti;
- 3) Completare l'attività di valutazione della qualità della ricerca.

E. POTENZIAMENTO DELLE AZIONI DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO PER LA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA. L'Ateneo, al fine di sostenere le politiche di brevettazione dei risultati della ricerca scientifica e di valorizzazione economica dei brevetti depositati, intende potenziare la capacità di sfruttare commercialmente i diritti provenienti dal portafoglio brevetti. Pertanto, è intenzionato a continuare e a rafforzare le azioni di valorizzazione degli esiti e delle esperienze, derivanti dai risultati della ricerca scientifica, incrementando la stipula di convenzioni di ricerca con imprese ed enti del territorio.

L'Ateneo intende proseguire ed accrescere le attività di comunicazione e di raccordo con i sistemi di

valorizzazione delle competenze e delle conoscenze degli enti territoriali.

In conclusione, i principali obiettivi operativi associati al presente obiettivo strategico, si individuano nei seguenti:

- 1) Potenziare le attività per lo sviluppo della ricerca in collaborazione con imprese ed enti del territorio;
- 2) Potenziare le attività di comunicazione ai fini della valorizzazione delle competenze e delle conoscenze degli enti territoriali.

Per l'Area strategica denominata "Area dell'Innovazione Amministrativa e Gestionale" gli obiettivi strategici fondanti divengono inevitabilmente:

F. MIGLIORAMENTO DELLA DOTAZIONE DI PERSONALE DOCENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO IN COERENZA CON I PRINCIPI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA.

L'Università, operando in un contesto ambientale estremamente dinamico, caratterizzato dalla varietà delle attività gestite e dalla necessità di offrire risposte precise e tempestive alle differenziate esigenze dei settori che la compongono (didattica, ricerca, gestione finanziaria, gestione patrimoniale, servizi agli studenti, internazionalizzazione delle attività, rapporti con il territorio, ecc...), necessita di una struttura organizzativa semplice, integrata e flessibile.

L'Ateneo, a seguito delle recenti disposizioni ministeriali, della normativa vigente e della avvenuta modifica della tecnostruttura organizzativa, prevede di continuare a monitorare non solo su quanto rinnovato, proseguendo nell'attività di razionalizzazione della gestione delle risorse costituite unicamente dal personale, anche attraverso l'implementazione del Piano della Performance e del conseguente sistema di misurazione e valutazione della performance stessa. Inoltre, l'Ateneo intende attuare tutte quelle azioni che, ottimizzando il rapporto tra risorse disponibili e corsi di studio offerti, possano garantire, nel rispetto delle esigenze del mondo produttivo e

professionale, una didattica qualificata e qualificante.

Pertanto, il nuovo sistema di valutazione degli Atenei, attraverso la sua azione di controllo sistematico, deve far sì che il personale docente sia adeguato, in quantità e qualificazione, a favorire il conseguimento dei risultati di apprendimento attesi.

L'Ateneo, con la predisposizione del piano triennale per la programmazione del personale, provvederà ad adeguarsi ai valori di riferimento, che saranno definiti con decreto ministeriale, al fine di mantenere un equilibrato rapporto tra l'organico del personale dirigente e tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e il personale docente e ricercatore (decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, art. 4, comma 2 lett. b).

L'Ateneo intende riequilibrare la dotazione di personale docente che ha visto un potenziamento unicamente del ruolo dei ricercatori, incrementatosi nell'ultimo quinquennio di oltre il 30%. Con la probabile assegnazione di risorse finanziarie provenienti dal Piano straordinario di assunzione dei professori associati (legge 240/2010 art. 29 comma 9), potranno essere assunti n. 7 idonei in procedure concorsuali già espletate.

In conclusione, i principali obiettivi operativi associati al presente obiettivo strategico, si individuano nei seguenti:

- 1) Consolidare le attività di programmazione e gestione delle risorse umane;
- 2) Introdurre nuovi strumenti informatici e non a sostegno della semplificazione della gestione del personale;
- 3) Consolidare i processi di valutazione del personale.

G. MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELL'EFFICACIA NELL'AZIONI AMMINISTRATIVE E GESTIONALI.

In considerazione della tipologia di servizio offerto, dei destinatari e della finalità dello stesso, nonché del sistema di finanziamento delle risorse utilizzate, le Università sono soggette ad un elevato

grado di 'responsabilità sociale', e dunque di 'controllo sociale', pertanto, devono altresì produrre adeguate informazioni affinché la collettività possa valutare il grado di servizio ricevuto e come le risorse sono state impiegate. L'azione amministrativa deve essere guidata dai principi di efficienza e di efficacia. L'efficienza deve riguardare i mezzi impiegati dalla Direzione Generale nell'esercizio delle proprie attività, adottando i mezzi più adatti e meno costosi per svolgere i propri compiti. Il principio di efficienza ha in sostanza lo scopo di evidenziare ed eliminare gli eventuali sprechi. L'efficacia deve rilevare i risultati effettivamente conseguiti, realizzando risultati di buona qualità che corrispondono agli obiettivi stabiliti.

Soddisfare i principi di efficienza ed efficacia non significa semplicemente copertura di tutte le spese con le risorse finanziarie disponibili, ma anche capacità di soddisfare, nel tempo, tutte le categorie di interessi che insistono sull'Ateneo. Migliorare l'efficienza e l'efficacia amministrativa e gestionale può essere tradotta nel grado di utilità creata, data la composizione quali-quantitativa delle risorse allo scopo impiegate. Pertanto, perseguire questo obiettivo strategico significa tenere sotto controllo:

- i risultati economico-finanziari anche attraverso un continuo processo di innovazione dei processi contabili;
- il posizionamento dell'Università di Foggia nel sistema nazionale;
- le potenzialità di sviluppo nel medio/lungo periodo.

Le Università, ai sensi dell'art. 5, comma 1, lettera b), comma 4, lettera a) della legge 30 gennaio 2010, n. 240, nonché del D. Lgs. 27 gennaio 2012, n. 18, devono adottare un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica. Tale sistema permette la trasparenza ed l'omogeneità delle procedure contabili, consente l'individuazione della situazione patrimoniale e la valutazione

dell'andamento complessivo della gestione. L'adozione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica a partire dal 1 gennaio 2014, richiede da un lato l'adeguamento del Regolamento di Amministrazione Finanza e Contabilità ai nuovi principi contabili definiti dalla normativa di riforma e dall'altro l'attivazione di un processo di transizione che consenta il passaggio da una contabilità di tipo finanziaria ad una di tipo economico-patrimoniale. Tale transizione necessita di un periodo di formazione del personale interessato ai processi contabili nonché l'attivazione di attività di ricognizione dei beni mobili ed immobili dell'Ateneo.

L'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica consente la pianificazione delle attività necessarie per l'attivazione del controllo di gestione e della pianificazione strategica, strumenti fondamentali per un attendibile e compiuto sistema di valutazione premiale delle diverse attività istituzionali da applicare ai Dipartimenti ed alle strutture amministrative e tecniche, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale approvato dall'Ateneo.

La contabilità finanziaria ed i suoi strumenti sono insufficienti a descrivere i rapporti fra l'Ateneo ed il contesto in cui esso opera. Risulta quindi evidente come si debba ricorrere ad uno strumento che integri le informazioni contenute in un bilancio economico patrimoniale con le informazioni più rilevanti circa l'interazione fra organizzazione e contesto.

Lo strumento che consente di far fronte a questa esigenza di comunicazione è il Bilancio Sociale che costituisce un documento complementare al bilancio d'esercizio e consente di monitorare i comportamenti di un'organizzazione e di informare gli interlocutori interni ed esterni dei traguardi raggiunti fornendo dati e indicazioni adeguate a completare le informazioni numeriche

desumibili dalla lettura dei rendiconti. Inoltre, esso può assumere il ruolo di strumento propositivo dell'immagine dell'Ateneo e può svolgere una funzione informativa che va oltre le mere informazioni relative allo stato patrimoniale, finanziario ed economico tradizionale.

L'affermazione dei processi sopra esplicitati hanno bisogno di un sistema informativo idoneo ad assicurare la raccolta e l'elaborazione dei dati, al fine di ottenere informazioni veritiere per la realizzazione della programmazione dell'attività di gestione e del controllo sulla stessa. L'ateneo, adempiendo alle prescrizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale (D.Lgs. 235/2010), mediante la avvenuta digitalizzazione e semplificazione dei processi e delle attività amministrative, intende continuare ad abbattere i costi legati ai processi di comunicazione interna e proseguire nella riduzione di consumi ed emissioni. L'Ateneo, inoltre, sempre nell'ottica di raggiungere l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, sta adottando ed implementando software che possano garantire il decentramento di alcune attività amministrative.

In conclusione, i principali obiettivi operativi associati al presente obiettivo strategico, si individuano nei seguenti:

- 1) Definire il patrimonio di Ateneo;
- 2) Attivare le procedure necessarie all'avvio della contabilità analitica;
- 3) Attivare il controllo di gestione;
- 4) Redigere il bilancio sociale;
- 5) Introdurre nuovi strumenti informatici a sostegno della semplificazione delle attività amministrative;
- 6) Attivare sistemi innovativi di comunicazione;
- 7) Consolidare le funzioni professionali del settore affari legali a supporto della direzione generale;
- 8) Proseguire il programma di messa in sicurezza dei laboratori, con il sostegno delle attività di gestione dei rifiuti prodotti degli stessi.

H. MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELL'EFFICACIA STRUTTURALE PER LA DIDATTICA, LA RICERCA E LO SPORT. L'Ateneo, al fine di favorire il consolidamento dei servizi agli studenti, per soddisfare, il più possibile, le esigenze della didattica e della ricerca, intende migliorare e adeguare gli spazi di vivibilità, quali spazi comuni, aule per lo studio e biblioteche, potenziando e qualificando gli spazi e le strutture esistenti, razionalizzandone l'utilizzo e le funzioni, certamente presupponendo che tali perfezionamenti, proprio in ragione del principio di ottimizzazione degli spazi fra le varie strutture e sedi, minimizzino la crescita della spesa.

Fondamentale anche l'incremento di spazi a disposizione degli studenti per le attività didattiche, sociali e sportive, finalizzate all'integrazione e apprendimento, anche informale, e l'implementazione del centro Linguistico di Ateneo.

A tal fine, l'Ateneo è proteso alla conclusione e consegna delle opere di edilizia previste per il triennio 2011-2013, realizzate secondo il programma redatto ai sensi dell'art.128 del D.Lgs.163/06 e alla prosecuzione del lavoro finalizzato alla definizione della classificazione energetica di tutti gli impianti e gli immobili ai sensi del D.Lgs. 59/2009.

In particolare, entro la metà del 2013 saranno ultimati i lavori per la realizzazione del "Triennio Biologico" che consentirà ai Dipartimenti di Medicina e Chirurgia di disporre di nuovi spazi per laboratori di ricerca ed aule per l'attività didattica.

Entro il 2013 saranno realizzati i lavori di ristrutturazione dell'immobile regionale denominato "Palestra ex GIL" destinato ad aule per il Dipartimento di Economia. Nello stesso anno dovrebbero anche essere affidati i lavori per la ristrutturazione della Piscina di via Ammiraglio da Zara, che fornirà nuovi spazi sempre al Dipartimento di Economia la quale potrà così liberare i locali attualmente condivisi con il Dipartimento di Giurisprudenza

nell'immobile sito in largo Papa Giovanni Paolo II.

Infine, sono in corso le attività preliminari all'acquisizione e successiva ristrutturazione e riqualificazione funzionale della Caserma "Miale da Troia", complesso immobiliare di circa 16.000 mq. di superficie complessiva, con oltre 6.500 mq di corte interna, posto in posizione strategica rispetto al Polo Giuridico-Economico dell'Università di Foggia nonché in posizione baricentrica all'interno della Città di Foggia.

In conclusione, i principali obiettivi operativi associati al presente obiettivo strategico, si individuano nei seguenti:

- 1) Attuare il programma di sviluppo edilizio dell'Ateneo;
- 2) Attuare un'efficace azione di manutenzione ordinaria per le strutture di Ateneo;
- 3) Potenziare le strutture a supporto dello sport universitario.

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI OPERATIVI

Da un'attenta lettura dell'analisi SWOT è stato possibile individuare le strategie da apportare e, quindi, le azioni da adottare e la struttura degli indicatori da definire ai fini della valutazione della performance organizzativa.

Dalla definizione degli obiettivi strategici, attribuiti alla responsabilità complessiva del Direttore Generale, si passa all'individuazione degli obiettivi operativi (fig. 8) e delle relative azioni concretamente realizzabili e misurabili [allegato 1 – Piano degli obiettivi operativi ed allegato 2 – Piano dei processi attribuiti a ciascun responsabile di categoria EP]. Si specifica, per un'adeguata ed efficace lettura degli indicatori e dei rispettivi target,

riportati nell'allegato 1, che tutti gli indicatori di tempestività, riferiti ad azioni, contemplano e rispettano implicitamente le norme di carattere generale, proprio in ragione della loro natura, per la quale l'aderenza alla norma generale è essenziale per l'espletamento della stessa. Inoltre, in tale contesto i target di riferimento, espressi in giorni, si riferiscono a "giorni lavorativi". Infine, si puntualizza che tutti i target indicati nel sistema fanno riferimento all'anno 2013 e che i target, previsti per il triennio 2013 – 2015, potranno essere ridefiniti in una fase temporale intermedia del 2013, nella quale sarà possibile, approfonditamente, monitorare ed esplicitare quelli già predisposti.

Fig.8 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi (schema sintetico)

AREA STRATEGICA	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO
INNOVAZIONE DIDATTICA	POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA NEL RISPETTO DEI REQUISITI DI QUALITA' DEI CORSI DI STUDIO	Introdurre e monitorare un sistema di accreditamento delle sedi e dei CdS, di assicurazione interna e di valutazione interna della Qualità dei CdS in coerenza con il sistema AV.
		Potenziare il sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche.
	POTENZIAMENTO DELLE AZIONI FINALIZZATE ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	Potenziare la mobilità internazionale di docenti, ricercatori e dottorandi.
		Potenziare la mobilità internazionale degli studenti stranieri, attivando corsi di lingua italiana.
		Attivare un corso di laurea in lingua inglese.
	POTENZIAMENTO DEI SERVIZI E DEGLI INTERVENTI A FAVORE DEGLI STUDENTI	Potenziare le azioni di orientamento.
		Potenziare gli strumenti informatici necessari a migliorare la qualità della vita degli studenti universitari.
		Favorire e monitorare l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro.
		Implementare il Centro Linguistico di Ateneo.
		Potenziare i servizi offerti ai diversamente abili.
Potenziare i servizi bibliotecari.		
	Stabilizzare e qualificare gli studenti dopo la laurea, attraverso attività di alta formazione.	
INNOVAZIONE RICERCA	POTENZIAMENTO DEI PROGRAMMI DI SVILUPPO DELLA RICERCA SCIENTIFICA	Rendere sempre più efficace il supporto tecnico-amministrativo alla progettazione della ricerca.
		Attivare la formazione finalizzata all'acquisizione di metodologie per potenziare la capacità progettuale dei proponenti.
		Completare l'attività di valutazione della qualità della ricerca.
	POTENZIAMENTO DELLE AZIONI DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO PER LA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA	Potenziare le attività per lo sviluppo della ricerca in collaborazione con imprese ed enti del territorio.
Potenziare le attività di comunicazione ai fini della valorizzazione delle competenze e delle conoscenze degli enti territoriali.		
INNOVAZIONE AMMINISTRATIVA E GESTIONALE	MIGLIORAMENTO DELLA DOTAZIONE DI PERSONALE DOCENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO IN COERENZA CON I PRINCIPI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA	Consolidare le attività di programmazione e gestione delle risorse umane.
		Introdurre nuovi strumenti informatici e non a sostegno della semplificazione della gestione del personale.
		Consolidare i processi di valutazione del personale.
	MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELL'EFFICACIA NELL'AZIONI AMMINISTRATIVE E GESTIONALI	Definire il patrimonio di Ateneo.
		Attivare le procedure necessarie all'avvio della contabilità analitica.
		Attivare il controllo di gestione.
		Redigere il bilancio sociale.
		Introdurre nuovi strumenti informatici a sostegno della semplificazione delle attività amministrative.
		Attivare sistemi innovativi di comunicazione.
		Consolidare le funzioni professionali del settore affari legali a supporto della direzione generale.
	Proseguire il programma di messa in sicurezza dei laboratori, con il sostegno delle attività di gestione dei rifiuti prodotti degli stessi.	
	MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELL'EFFICACIA STRUTTURALE PER LA DIDATTICA, LA RICERCA E LO SPORT	Attuare il programma di sviluppo edilizio dell'Ateneo.
		Attuare un'efficace azione di manutenzione ordinaria per le strutture di Ateneo.
Potenziare le strutture a supporto dello sport universitario.		

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

7.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Le fasi, i soggetti ed i tempi del processo per la redazione del piano sono di seguito espliciti e rappresentati nelle figure 9 e 10.

7.1.1 Definizione dell'identità dell'organizzazione (fase 1)

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

7.1.2 Ridefinizione del sistema di valutazione della performance (fase 2)

Nel marzo 2012 è stata definita la versione del "Sistema di Misurazione e valutazione della Performance". Infatti, secondo la delibera CIVIT 9/2010 in tema di applicabilità del d.lgs. 150/2009 alle Università, "le Università sono comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto sono chiamate a svolgere, seppure in autonomia e con modalità proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale".

L'Ateneo ha scelto il metodo della Balanced scorecard. La metodologia caratterizzata da un forte legame sia tra risultati, processi e risorse, nonché tra obiettivi, indicatori ed azioni.

La BSC è un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della *performance*. Come tale è uno strumento atto ad implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di:

- **obiettivi di performance** da raggiungere,

- **azioni** per supportarne il perseguimento, divise in una serie di **prospettive** legate tra loro da relazioni causa-effetto,
- **indicatori** per monitorare i progressi conseguiti,
- **target** per stabilire i livelli attesi.

7.1.3 Analisi del contesto esterno ed interno (fase 3)

La fase di diagnosi del contesto interno ed esterno è sviluppata nella fase di avvio del processo di programmazione strategica e di anno in anno dovrà essere arricchito dalle principali novità normative e organizzative. Tale analisi è necessaria per comprendere appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operarvi al meglio. I Settori dell'Area Programmazione, Valutazione, Controllo di Gestione e Statistica sono incaricati dello sviluppo e redazione dell'analisi SWOT (capitolo 4), in seguito da condividere con i principali referenti politici dell'Ateneo.

7.1.4 Definizione degli obiettivi strategici (fase 4), degli obiettivi operativi e dei piani operativi (fase 5)

La definizione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi sono stati definiti all'interno del Piano Strategico d'Ateneo approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione nel novembre 2012. Successivamente, nel mese di dicembre, sono state definite, di concerto tra il Direttore Generale ed i Responsabili di categoria EP, le azioni a sostegno degli obiettivi operativi, gli indicatori per monitorare i progressi conseguiti e i *target* per stabilire i livelli attesi degli obiettivi stessi.

7.1.5 Condivisione con gli organi di governo (fase 6)

Il Piano della Performance, dopo la condivisione indicata alla fase 5, è proposto, dal Direttore Generale, al

Consiglio d'Amministrazione entro il 31 gennaio di ciascun anno.

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

7.1.6 Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno (Fase 7)

L'Ateneo utilizza tutti i canali di informazione e comunicazione, quali il sito istituzionale, l'intranet, la newsletter d'informazione periodica e le comunicazioni agli organi, per divulgare il

Piano della Performance ai portatori d'interesse dell'Università.

7.1.7 Le fasi del monitoraggio del sistema (fase 8), della revisione del sistema (fase 9) e dell'elaborazione della relazione sulla performance (fase 10)

Le fasi indicate avranno il loro naturale svolgimento in parte nel corso del 2013 ed in parte a consuntivo nei primi mesi del 2014.

Fig.9 Processo del ciclo della performance

(*) vedi figura 10

N.	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ANNO 2012							
			Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Gruppo di lavoro(*)								
2	Ridefinizione del sistema di valutazione della performance	Gruppo di lavoro(*)								
3	Analisi del contesto esterno ed interno	Gruppo di lavoro(*)								
4	Definizione degli obiettivi strategici	Gruppo di lavoro(*)								
5	Definizione degli obiettivi operativi e dei piani di azioni	Gruppo di lavoro(*)								
6	Condivisione con gli organi di governo	Gruppo di lavoro(*)								
7	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Gruppo di lavoro(*)								
8	Monitoraggio del sistema	Direzione Generale								
9	Revisione del sistema	Direzione Generale								
10	Elaborazione della relazione sulla performance	Gruppo di lavoro(*)/NVA								

Fig.10 Soggetti coinvolti nella definizione del piano della performance

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

--	--	--	--

7.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

L' art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede che "Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi di indirizzo politico-amministrativo in coerenza con gli obiettivi di bilancio".

Per il triennio 2013-2015, il piano delle performance si colloca all'interno di un periodo particolarmente complesso per il "Sistema universitario" che, di fatto, esercita una grande influenza sugli indirizzi e gli obiettivi strategici del piano della performance, relativamente al 2013.

Il progetto di bilancio, sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, è stato costruito, anche per l'anno 2013, in presenza di un quadro di norme tese al contenimento della spesa pubblica che vincola in maniera determinante la definizione delle scelte strategiche dell'Ateneo.

La nuova tempistica dell'iter di programmazione del bilancio dello Stato con la presentazione della Legge di Stabilità entro il 15 ottobre e la prassi di intervenire, con la stessa Legge, sugli stanziamenti di alcuni comparti di spesa pubblica non adeguatamente finanziati, tra cui sono purtroppo compresi quelli per il Sistema universitario, hanno di fatto spostato l'avvio del nostro ciclo di programmazione finanziaria a causa delle incertezze sul rifinanziamento del FFO che permangono fino all'approvazione della Legge di Stabilità stessa.

L'aspetto ancor più rilevante della politica di finanziamento pubblico del Sistema universitario è che il suddetto rifinanziamento viene stentatamente previsto di anno in anno.

Su questa base, una struttura della spesa che si adatta di anno in anno non consente certamente di costruire strategie e percorsi di sviluppo.

La mancanza di un finanziamento pluriennale attendibile e gli ormai ristrettissimi margini di manovra per la quadratura del bilancio non consentono la

redazione del documento di previsione triennale.

Al fine di rendere chiaro il quadro delle risorse finanziarie a cui fare riferimento per il 2013, è doveroso analizzare l'andamento negli ultimi anni della consistenza del Fondo di Funzionamento Ordinario (FFO) di cui all'art. 5 della L. 537/1993 e s.m.i., che rappresenta lo stanziamento più rilevante in entrata dei bilanci degli Atenei.

In particolare, fino al 2009, i valori del FFO sono sempre più o meno cresciuti o rimasti stazionari. Successivamente, si sono susseguiti una serie di interventi legislativi che hanno generato un sostanziale decremento degli stanziamenti e soprattutto un clima di incertezza sui trasferimenti statali alle Università.

Nello specifico, le decurtazioni finanziarie previste dalla L. 126/2008 e dal combinato disposto della L. 133/2008 e della L. 1/2009 hanno generato una riduzione progressiva della quota consolidata del FFO attenuata soltanto in parte da interventi annuali un tantum.

I tagli sono stati, infatti, parzialmente rimpiazzati, per il 2010, da 400 milioni di euro derivanti dalle entrate collegate alla normativa sul condono per il rientro dei capitali dall'estero c.d. "Scudo fiscale".

Nell'anno 2011, invece, si è perso il beneficio riveniente dal "Patto" definito dal Governo Prodi, di cui all'art. 2, comma 428, della Legge 244/07, che ha dato la possibilità di usufruire di 550 milioni di euro all'anno per il triennio 2008/2010, ed è stato previsto un reintegro parziale del FFO, per una somma pari ad 800 milioni di euro, dalla L. 220/2010 "Legge di Stabilità-2011".

Per l'anno 2012, la Legge 183/2011, "Legge di Stabilità-2012" ha aggiunto ai 500 milioni di euro già previsti per tale anno dalla Legge 220/2010, altri 400 milioni di euro.

Per l'anno 2013, lo schema di Legge di Stabilità prevede l'istituzione di un apposito fondo con una dotazione di 315 milioni di euro per l'anno in parola per finanziare interventi urgenti a favore delle Università e altri settori. Il riparto del fondo tra le varie finalità non risulta ancora stabilito e, pertanto, al momento non è ancora nota la quota di rifinanziamento del FFO-2013.

Nonostante gli interventi annuali sopra richiamati, la dotazione globale del FFO ha comunque subito, dal 2009 al 2012, una riduzione di risorse pari a circa il 5,4%.

Inoltre, occorre aggiungere che, oltre alla sostanziale riduzione dei finanziamenti messi a disposizione dallo Stato, ha avuto ripercussioni sui bilanci degli Atenei anche la nuova metodologia di riparto degli stessi. Infatti, in base all'art. 2 del Decreto-Legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito nella Legge 9 gennaio 2009, n. 1, a decorrere dall'anno 2009, al fine di promuovere e sostenere l'incremento qualitativo delle attività delle Università statali e di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, una quota non inferiore al 7% del FFO, con progressivi incrementi negli anni successivi, è ripartita prendendo in considerazione:

- a) la qualità dell'offerta formativa e i risultati dei processi formativi;
- b) la qualità della ricerca scientifica;
- c) la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi didattiche".

Tale quota, che si è andata incrementando nel tempo fino a raggiungere, nel 2012, un valore pari a circa il 13% del FFO, viene ripartita sulla base di specifici parametri definiti annualmente con Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e che finora non hanno tenuto minimamente in considerazione il costo standard per studente, i dati di contesto e i processi di miglioramento messi in atto dagli Atenei.

Un'ulteriore novità legislativa è rappresentata, anche, dalla norma prevista dall'art. 11 della Legge 240/2010, in base alla quale, a decorrere dal 2011, allo scopo di accelerare il processo di riequilibrio delle Università statali, una quota pari almeno all'1,5% del FFO è destinata ad essere ripartita tra le Università che, sulla base delle differenze percentuali del valore del FFO consolidato del 2010, presentino una situazione di sottofinanziamento superiore al 5% rispetto al modello per la ripartizione teorica del FFO stesso. L'intervento perequativo viene ridotto proporzionalmente laddove la situazione di

sottofinanziamento derivi dall'applicazione delle misure di valutazione della qualità di cui all'articolo 2 del decreto-legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1.

Infine, è da aggiungere che, allo scopo di finanziare molte misure previste dalla Legge 240/2010 di riforma del Sistema universitario, alle quali non tutti gli Atenei possono partecipare, nell'anno 2012, è stata notevolmente ridotta la quota base del FFO. Tutto questo contribuisce a rendere ancora più difficoltosa la previsione del FFO di competenza dell'Ateneo per il prossimo anno anche quando si renderà noto il FFO a disposizione per l'intero Sistema.

In un contesto così difficoltoso, l'Università di Foggia è stata in grado di reggere allo scossone finanziario verificatosi nel Sistema negli anni 2010-2012 per merito della politica di bilancio prudenziale adottata, che è stata sempre tesa al massimo rigore nella razionalizzazione delle spese e nell'eliminazione di ogni minimo spreco.

Eppure, il nuovo sistema dei finanziamenti ministeriali ha drasticamente interrotto la spinta allo sviluppo dell'Ateneo foggiano che, data la sua giovane età, sta ancora vivendo la delicata fase del consolidamento, resa ancora più faticosa dal contesto territoriale finanziariamente depresso nel quale si trova ad operare. Aspetti, questi ultimi, che non sono stati tenuti minimamente in considerazione nell'individuazione dei criteri definiti in questi anni per la ripartizione della quota premiale da assegnare a seguito della valutazione.

Alla luce di quanto sopra descritto, si ritiene prudenziale prevedere che la quota di FFO-2013 su cui può contare l'Ateneo ai fini della predisposizione del bilancio di previsione per l'anno 2013 sia circa 34 milioni di euro, con una decurtazione di un milione di euro rispetto all'assegnazione 2012, di circa 35 milioni di euro. Tale previsione scaturisce dalla considerazione che allo stato, stante le trattative ancora in corso per rifinanziare il FFO di Sistema-2013, appare prudenziale prevedere che lo stesso subisca un taglio di 200 milioni di euro rispetto allo scorso anno. Considerato che

L'Ateneo di Foggia ha un peso di circa lo 0,5% nell'ambito del Sistema, risulta altrettanto prudentiale presumere che il FFO di questo Ateneo subisca, pertanto, una riduzione di un milione di euro.

Nel bilancio di Ateneo, oltre al FFO, l'altra entrata a destinazione non vincolata più rilevante è quella connessa all'introito delle tasse corrisposte dagli studenti.

Per far fronte alla difficile situazione finanziaria del Sistema universitario, l'Ateneo ha dovuto affrontare negli scorsi anni il difficile e impopolare tema della revisione degli importi delle tasse studentesche, comportando un indubbio sacrificio sulle famiglie. Nonostante questo incremento, il livello delle tasse dell'Università di Foggia risulta, comunque, ancora tra i più bassi d'Italia. Inoltre, il contesto sociale e economico del territorio della Capitanata, il cui PIL è notevolmente inferiore rispetto alla media nazionale, comporta anche un elevato numero di studenti totalmente o parzialmente esonerati dal pagamento delle tasse per motivi di reddito.

L'effetto della nuova normativa interna sulle tasse, adottata a partire dall'anno accademico 2009/2010, ha determinato un aumento graduale degli importi da far corrispondere agli studenti. In particolare, nell'anno 2012 la previsione per le entrate relative alle tasse corrisposte dagli studenti iscritti ai corsi di laurea è stata pari a 5,916 milioni di euro, dato che si ritiene di poter confermare per il 2013. Tale importo sommato alla parte non vincolata nella spesa del gettito riveniente da tutte le altre tipologie di tasse corrisposte dagli studenti, comprese quelle per le iscrizioni ai corsi di formazione postlaurea, induce a ritenere prudentiale la previsione di un importo pari a 6,248 milioni di euro da utilizzare come libero nella destinazione.

L'Ateneo di Foggia ha, finora, sempre mantenuto il livello della tassazione studentesca al di sotto del limite del 20% del FFO al netto dei rimborsi, ritenuto assoluto fino allo scorso anno dal D.P.R. 306/1997, collocandosi anche per il 2013 su un valore pari al 16,9%.

Molte Università hanno, invece, da tempo sforato in maniera illegittima tale soglia.

Quest'anno, il decreto Legge n. 95/2012 convertito nella Legge n. 135/2012 ha modificato il D.P.R. 306/1997 prevedendo che ai fini del raggiungimento di detto limite del 20% non vengono computati gli importi della contribuzione studentesca disposti entro limiti prestabiliti dalla stessa legge per gli studenti iscritti oltre la durata normale dei rispettivi corsi di studio di I e II livello.

Con queste misure, il Governo induce gli Atenei ad aumentare indiscriminatamente le tasse studentesche per far fronte alle decurtazioni operate sui finanziamenti statali.

Nell'avanzo libero è confluita, anche, una consistente economia di spesa riveniente dal progetto di Ateneo P.I.A.S.S. pari a 2,6 milioni euro che risulta fondamentale per raggiungere il pareggio di bilancio. Sempre nell'avanzo libero è confluita anche l'economia di spesa riveniente dal fondo di riserva non utilizzato nell'anno 2012, nonché le economie di spesa rivenienti dai rimborsi ministeriali di borse di dottorato di ricerca già finanziati dall'Ateneo.

Tra le altre entrate bisogna considerare, altresì, quelle derivanti dal recupero delle retribuzioni del personale comandato presso altre Amministrazioni dello Stato (1.224.035,62 euro), i rimborsi a carico dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria, per il recupero delle spese di energia elettrica (30.000,00 euro), le entrate per c/terzi di Ateneo (30.000,00 euro), le entrate per contributi stampati (50.000,00 euro), gli interessi bancari attivi (10.000,00 euro), i recuperi e i rimborsi diversi (80.000,00 euro), il recupero dello stipendio di un professore associato finanziato dalla Casa Sollievo della Sofferenza (62.175,50 euro).

Per quanto riguarda le spese, occorre evidenziare che il costo stimato del personale di ruolo per l'esercizio finanziario 2013 (37.467.038,90 euro) erode non solo l'intero FFO ma anche gran parte delle entrate proprie dell'Ateneo. Esso rappresenta, senza dubbio, l'aspetto più problematico del bilancio di questa

Università, determinandone un alto grado di rigidità.

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

Con questo spirito ed in piena aderenza alle azioni deliberate dagli Organi di governo dell'Ateneo, ci si è sforzati di presentare un progetto di bilancio in pareggio nel quale il contenimento e la razionalizzazione di tutte le altre spese non coperte da entrate finalizzate (6.264.282,66 euro), per la gran parte costituite da spese di funzionamento, non hanno impedito, comunque, di mantenere allo stesso livello del 2012 gli investimenti, seppur minimali, nei settori delle biblioteche (310.000 euro) e dell'alta formazione per ciò che attiene alle borse di dottorato, prevedendo in bilancio il finanziamento per il conferimento di tutte le borse già in atto oltre a una quota proporzionale di stanziamento per l'eventuale elevazione della borsa per studio all'estero e la copertura del rateo relativo ai primi due mesi di altre quattordici borse di studio per avviare il XIX ciclo.

Tale sforzo, si pone in linea sia con gli orientamenti definiti a livello ministeriale da vari provvedimenti normativi, come, ad esempio, il decreto sulla programmazione triennale sia con il Piano Strategico di Ateneo approvato in consiglio di Amministrazione nel novembre 2012.

A proposito di razionalizzazione delle spese, è utile considerare il documento predisposto dal dott. Enrico Bondi, commissario incaricato dal Presidente del Consiglio Mario Monti di curare la *spending review*, dal quale emerge che molte Università come l'Ateneo di Foggia non hanno veramente più nulla da tagliare, poiché in questi ultimi anni hanno già avuto un comportamento virtuoso per quanto riguarda la riduzione delle spese di funzionamento.

In ogni caso, le previsioni di spesa sono state effettuate rispettando i limiti imposti dalla normativa attualmente in vigore.

È importante aggiungere anche che la politica di bilancio prudentiale finora descritta e il maggiore gettito riveniente dalle tasse studentesche e dalle entrate straordinarie reperite di anno in anno hanno consentito all'Ateneo di sopravvivere al difficile periodo dei drastici tagli ai trasferimenti statali verificatosi negli ultimi tre anni trascorsi e consentiranno, nel 2013, di continuare a piccoli passi la politica di sviluppo dell'Ateneo. In linea con questo orientamento, si prevede di destinare 80mila euro alla remunerazione dei ricercatori che svolgono attività didattica, 80mila euro per servizi agli studenti di cui alla L. 390/91", per far fronte alle spese relative alle azioni di cui alla L. 390/91 e di accantonare ulteriori 80mila euro per l'incentivazione del personale tecnico-amministrativo.

L'esercizio 2013 dovrà affrontare non soltanto le difficoltà connesse alla costante e progressiva riduzione delle risorse statali che comporta una sempre maggiore contrazione delle spese, ma anche la profonda trasformazione dell'Ateneo, sia in termini organizzativi che gestionali, propedeutica per la redazione del bilancio unico di Ateneo.

Il triennio 2013-2015 sarà caratterizzato anche da un cambiamento rivoluzionario degli strumenti di gestione e di comunicazione economico-finanziaria caratterizzato dall'introduzione della contabilità economico-patrimoniale a fini autorizzatori, della contabilità analitica, del bilancio unico e dalla conseguente riformulazione delle regole di gestione contabile definite dal Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità.

Tra le spese da coprire con entrate non vincolate bisogna annoverare:

- la quota 2013 pari a 849.910,00 di euro relativa all'automutuo di 9,349 milioni di euro, da restituire in undici anni, derivante dalla sospensione del pagamento dei contributi mensili INPDAP dovuti dal datore di lavoro per gli anni 2004 e 2006 concessa dal Legislatore per gli eventi calamitosi verificatisi negli anni 2002

e 2003 nei territori della Regione Molise e della Provincia di Foggia;

- la rata 2012, pari a 493.736,42 euro, del mutuo ventennale contratto con la Cassa Depositi e Prestiti per una somma di 7 milioni di euro.

Per completezza, è necessario aggiungere che il bilancio si compone di molti altri capitoli di spesa che sono alimentati da entrate finalizzate provenienti dall'Unione europea, dai Ministeri, dagli Enti locali, da soggetti privati, dai centri di spesa dell'Ateneo, dalle prestazioni c/terzi e dal relativo presunto avanzo vincolato per riporti.

In particolare se ne citano di seguito alcuni:

- "Attività per prestazioni c/terzi" che prevede un importo complessivo pari a 2.851.246,2 euro;

- "Attività sportive" che prevede una disponibilità di 180.000,00 euro;

- "Disabilità" che prevede una disponibilità di 70.000,00 euro che costituiscono un riporto di risorse dal bilancio 2012;

- "Relazioni Internazionali" che prevede una disponibilità di 4.568,52 euro che costituiscono un riporto di risorse dal bilancio 2012 da utilizzare per la cooperazione internazionale; una disponibilità, da utilizzare per la mobilità internazionale, di 670.000,00 euro; una disponibilità di 123.593,09 euro che costituiscono un riporto di risorse dal bilancio 2012, da utilizzare per il Programma Leonardo;

- "Orientamento e tutorato" che prevede una disponibilità di 140.228,31 euro; una disponibilità di 146.756,56 euro;

- "Funzionamento Dipartimenti" che prevede una disponibilità di 1.321.300,00 euro.

Per quanto attiene al futuro, sulla base degli impegni già assunti, si rileva l'obbligo di coprire, nel corso degli anni, la spesa relativa alla rata del mutuo ed alla quota di automutuo di cui sopra. Per far fronte a tale evenienza, nonché per sopperire alle esigenze connesse allo svolgimento dell'attività istituzionale di didattica, ricerca e alta formazione per il prossimo esercizio finanziario si potranno eventualmente utilizzare:

- proventi pari a circa 5 milioni di euro desumibili dal finanziamento attribuito con delibera del C.I.P.E. del 30.09.us. in seguito alla ripartizione dei fondi FAS assegnati alla Regione Puglia. Tali fondi potrebbero essere utilizzati per la copertura finanziaria delle opere edilizie relative alla ricostruzione della "palestra ex-G.I.L." di via Galliani e della "ex piscina di via Ammiraglio da Zara", la cui realizzazione è già stata avviata e terminerà entro l'estate 2013, consentendo lo svincolo dei fondi di bilancio di pari importo all'uopo precedentemente stanziati;

- gli introiti derivanti dal trasferimento nel bilancio di Ateneo di una quota delle spese generali pari a circa il 10% dell'ammontare totale (pari a circa 13 milioni di euro) dei progetti di ricerca di cui al D.M. 593/2000, già approvati, di cui è capofila il D.A.R.E. e partner l'Università di Foggia.

In ordine alla necessità di garantire la compatibilità dei costi del personale con gli equilibri finanziari complessivi, si precisa che la spesa complessiva del personale, pari a circa 37,5 milioni di euro per l'anno 2013 (importo comprensivo della retribuzione del direttore generale, del trattamento accessorio del personale tecnico-amministrativo e della retribuzione dei collaboratori ed esperti linguistici a tempo determinato), rappresenta circa il 110% del FFO. Nello specifico, l'incidenza dei costi fissi del personale rispetto al FFO stimato si attesterà al 110,42%, con una contrazione di 0,37 punti percentuali rispetto al rapporto dello scorso anno (pari a 110,79%).

Si evidenzia, inoltre, che la spesa fissa riferita alle retribuzioni di tutte le componenti del personale è in diminuzione rispetto all'anno 2012, salvo che per i CEL, per i quali si prevede un incremento del 82,21%, considerando anche i rapporti a tempo determinato. La spesa dei CEL a tempo indeterminato, che si prevede pari ad € 146.280,02, presenta un aumento del 15,84% dovuto all'incremento del monte ore contrattuale di un collaboratore linguistico disposto per far fronte alle crescenti esigenze di apprendimento della lingua inglese evidenziate dal Direttore del Centro Linguistico di Ateneo.

Come noto la Regione Puglia ha concesso, a favore di questo Ateneo, in comodato gratuito, per la durata di novantanove anni, la palestra ex GIL di Via Galliani e sulla base di un nostro progetto preliminare è stata bandita una gara d'appalto per l'affidamento della progettazione definitiva ed esecutiva, nonché per la realizzazione dei lavori, del valore di 1,600 milioni di euro, attualmente in fase di svolgimento.

Ad inizio 2013, quindi, si darà avvio ai predetti lavori che prevedono un tempo massimo di esecuzione di 180 giorni. Si auspica di avere la struttura operativa entro la fine del prossimo anno.

Inoltre, la Giunta della Regione Puglia ha deliberato di cedere in comodato all'Ateneo l'immobile denominato "Ex Piscina di Via Ammiraglio da Zara" (superficie di circa 4.700 mq), per cui si è in attesa del cambio di destinazione urbanistica da parte del Consiglio Comunale, prima di poter procedere con l'appalto dei lavori, previsto comunque entro l'anno.

Ciò consentirà, una volta appaltati i lavori di ristrutturazione, per i quali il Consiglio di Amministrazione ha stanziato la somma di 3,400 milioni di euro, di completare il processo di autonomia funzionale dei Dipartimenti di Economia e di Giurisprudenza dando vita nel centro cittadino al Polo Economico Giuridico.

Per ottenere anche la piena autonomia funzionale del Polo Umanistico è stato stipulato un accordo tra l'Università e l'Azienda Ospedaliera Universitaria "Ospedali Riuniti" in ordine alla cessione degli spazi attualmente occupati dal Centro di Medicina sociale e sono stati realizzati anche i lavori di ristrutturazione di tale struttura, finanziati dal Consiglio di Amministrazione con uno stanziamento di 447.840,07 euro.

Sono tuttora in corso di esecuzione i lavori per la realizzazione del Triennio Biologico del Polo di Medicina e Chirurgia, che nel prossimo anno forniranno all'area medica spazi ampi e disponibili per lo svolgimento della propria attività di ricerca e di didattica.

Infine, una volta ottenuta l'assegnazione già annunciata e deliberata dal CIPE dei fondi per il Piano per il Sud sarà possibile procedere all'acquisizione della Caserma Miale che sarà destinata in primis alla sede del Rettorato e dell'Amministrazione Centrale ma potrà coprire altre esigenze dell'Ateneo, data la notevolissima disponibilità di spazi che la caratterizza.

Nell'anno accademico 2010/2011, è stato concluso il processo di trasformazione degli ordinamenti didattici di tutti i corsi di studio che ha comportato la riprogettazione dei medesimi in conformità con le disposizioni ministeriali emanate in materia.

Nell'ottica del raggiungimento dei requisiti qualificanti, richiesti dal ministero per l'accreditamento dei Corsi di studio, è stato anche attuato un percorso di razionalizzazione della complessiva offerta formativa di Ateneo.

In particolare, è stata effettuata una verifica dei requisiti relativi alla docenza di ruolo necessaria per l'attivazione dei corsi di laurea e dei corsi di laurea magistrale; tenendo conto del fatto che in base alle indicazioni ministeriali occorre garantire, per ciascun corso di studio, che la copertura del 60% dei settori scientifico-disciplinari da attivare per attività formative di base e caratterizzanti sia coperto da docenti di ruolo. Si è già a una copertura minima del 70% per tutti i corsi e, in diversi casi anche del 100%.

Pertanto, questo Ateneo presenta, anche per l'anno accademico 2012/2013, un'offerta formativa ampia e articolata che offre un livello formativo di qualità ampiamente coerente con le esigenze provenienti dal territorio.

L'apprezzamento ottenuto dagli studenti e la conferma che numerosi scelgono di iscriversi a questo Ateneo si rileva dall'esame dell'andamento del numero di immatricolazioni che, alla data odierna, conferma appieno il dato registrato per lo scorso anno accademico.

Con l'istituzione della federazione delle Università di Foggia, della Basilicata, del Molise, di Bari, del Salento e di Bari Politecnico, sono stati costituiti diversi gruppi di lavoro, con differenti tematiche,

allo scopo di individuare attività, inerenti a materie di *mission*, da sviluppare congiuntamente. Uno di questi gruppi di lavoro, coordinato dal Rettore dell'Ateneo di Foggia, ha come oggetto l'offerta formativa di III livello: dottorati, master, specializzazioni, corsi di perfezionamento. A tal proposito, è stata avviata un'attività di analisi e verifica delle possibili forme di integrazione e razionalizzazione dell'attuale offerta formativa di III livello. In particolare, si intende raggruppare i corsi di dottorato in base alle macro-aree disciplinari, con l'obiettivo di istituire Scuole dottorali di federazione alle quali far afferire i dottorati dei diversi Atenei partecipanti, che presentino affinità di obiettivi e di progetti formativi.

Saranno individuate le attività didattiche da realizzare in comune, incrementando i momenti di confronto fra docenti e dottorandi anche mediante la realizzazione di seminari in forma residenziale. Come programmato dal gruppo di lavoro, dovrà essere sviluppato ed implementato un efficace sistema di autovalutazione, da utilizzare sia come strumento di verifica della qualità dei corsi di dottorato proposti sia come possibile strumento per l'assegnazione delle risorse. Dovrà, altresì, essere svolta un'attività che consenta di instaurare rapporti da regolare, tramite atti convenzionali, con istituzioni nazionali ed internazionali allo scopo di favorire, oltre che scambi culturali, la mobilità di docenti e dottorandi. Tra le Scuole dottorali di federazione, saranno individuate le sedi amministrative che assumeranno l'onere di gestire tutti i processi che formalmente si renderanno necessari per il perseguimento degli obiettivi prefissati. In tale ottica, è molto probabile che alcune Scuole di questo Ateneo si candideranno a svolgere questo ruolo.

Analoga attività di coordinamento si sta svolgendo in merito ai master degli Atenei federati, allo scopo di razionalizzare l'offerta complessiva. Saranno individuati i master con affinità di obiettivi formativi, nell'intento di sviluppare attività didattiche comuni, da fornire eventualmente anche con modalità on-line, o proporre, come

master interuniversitari, ad una utenza potenzialmente più ampia. Sarà, inoltre, predisposto un sistema di autovalutazione comune da utilizzare come strumento per la verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati da tali corsi.

Con il Decreto Interministeriale del 15.11.2010, le Università, sedi di Facoltà di Medicina e Chirurgia, sono state autorizzate ad attivare, con il coinvolgimento delle Scuole di Specializzazione in Medicina del lavoro, Medicina legale e di quella in Igiene e medicina preventiva, il "master abilitante per le funzioni del medico competente".

In vista dell'attivazione del suddetto master, sarà avviata la fase relativa alla progettazione dello stesso attraverso la costituzione di un apposito gruppo di lavoro che coinvolgerà tutte le componenti interessate. Nel corso del 2013, sarà avviata la procedura per l'estensione dell'indagine AlmaLaurea, già attiva per i corsi di Laurea e per i corsi di Laurea magistrale, anche ai master e ai dottorati di ricerca. Per lo svolgimento di tale attività, sarà realizzata un'anagrafe dei master di Ateneo, nella quale saranno indicate dettagliatamente tutte le caratteristiche dei medesimi.

Riguardo ai Corsi di cui all'art. 6 della legge 341/90 (perfezionamento e/o aggiornamento professionale etc.), saranno completate le procedure per l'attivazione dei corsi relativi all'anno accademico 2012/2013. Attualmente sono già state avanzate n. 15 proposte per le quali si sono già concluse le procedure per l'istituzione. Al fine di rendere più attrattiva tale offerta formativa, un maggiore sforzo sarà orientato al reperimento di risorse per l'attribuzione di borse di studio da conferire ai corsisti, sondando le opportunità offerte a livello europeo, ministeriale e regionale. A tal fine sono già due i corsi che saranno interamente finanziamenti da parte dell'Inps – ex gestione Inpdap, mediante borse di studio.

Le attività di ricerca dell'Ateneo di Foggia, per l'anno 2013, saranno orientate, in un'ottica di continuità, a favorire l'ampliamento delle conoscenze non

connesso a obiettivi di tipo commerciale (ricerca di base) e lo sviluppo di quelle finalizzate alla messa a punto di nuovi prodotti o processi volti a promuovere un migliore posizionamento sul mercato da parte delle imprese che decidono di interfacciarsi con l'Ateneo.

In particolare, le attività saranno indirizzate al miglioramento e l'implementazione di un forte raccordo con il sistema della produzione (qualificandone la presenza nei circuiti internazionali) anche potenziando il sistema del trasferimento delle conoscenze e delle tecnologie. Nell'ambito della ricerca e dell'internazionalizzazione, l'attività del 2013 continuerà ad essere orientata al superamento degli orizzonti tradizionali dell'Università italiana, collegando tra loro realtà sociali, economiche e culturali molto diverse per far confluire all'interno dell'Ateneo foggiano esperienze tali da arricchirne il profilo europeo ed internazionale.

L'adesione ai principi della Carta Europea dei Ricercatori ed il Codice di Condotta per l'Assunzione dei Ricercatori (C&C), comporterà la programmazione di tutte le attività previste dalla strategia per la gestione delle risorse umane finalizzate al riposizionamento della ricerca di Ateneo in ambito nazionale ed internazionale. Il percorso stabilito per il raggiungimento dell'obiettivo, secondo le linee guida della Commissione europea, è articolato in cinque fasi: 1) analisi interna; 2) definizione, sulla base dei risultati ottenuti, di una strategia per lo sviluppo sostenibile di carriera dei ricercatori; 3) ottenimento della validazione della stessa strategia da parte della Commissione europea e rilascio del logo HR; 4) implementazione e verifica dell'efficacia della strategia ogni due anni, attraverso un processo di auto-valutazione; 5) controllo esterno, da parte di esperti internazionali nominati dell'Unione europea, ogni quattro anni. Nell'anno 2013 si dovranno sviluppare, in particolare, le attività di cui al punto 5, ovvero occorrerà predisporre le condizioni per garantire la valutazione esterna da parte della Commissione Europea prevista entro l'anno 2014.

Nel corso dell'anno 2011 è stato realizzato un progetto volto a implementare una piattaforma informatica per la realizzazione dell'anagrafe della ricerca ed è stata censita la produzione scientifica dei ricercatori strutturati presso l'Università di Foggia. Nel corso del 2013, tale strumento, dopo aver definito i relativi parametri, sarà utilizzato per avviare un processo periodico di valutazione della produzione scientifica (per ricercatore e per struttura) finalizzato a fornire elementi di confronto per una distribuzione su base meritocratica delle scarse risorse dell'Ateneo. Le attività imposte dal bando saranno, quindi, organizzate al fine di consentire la selezione dei prodotti che possano valorizzare al meglio l'eccellenza della ricerca del nostro Ateneo.

Per quanto riguarda la ricerca di base, sulla scorta dei risultati positivi ottenuti nell'ambito dei Programmi di Ricerca di Interesse Nazionale 2010-2011 (costo complessivo dei progetti: euro 840.550,00 - finanziamento complessivo del MIUR: euro 588.385,00) e dei Firb - Futuro in ricerca (costo complessivo del progetto: euro 305.120,00 - finanziamento complessivo del MIUR: euro 213.584), sarà posta particolare cura nel costruire un sistema di supporto che possa fungere da stimolo per i ricercatori alla presentazione di proposte progettuali in risposta ai prossimi bandi.

Nel corso del 2013, a valle degli adempimenti sui progetti di ricerca industriale presentati in risposta all'Invito Programma Operativo Nazionale Ricerca e Competitività 2007-2013, sarà avviata la gestione dei progetti approvati (l'importo complessivo dei progetti ammessi a finanziamento nel 2011 è stato di euro 5.827.057,00 e l'importo erogato dal MIUR è stato di euro 5.008.383,00; l'importo complessivo del finanziamento per quelli approvati nel 2012 ammonta a euro 1.881.875,00, mentre nel corso del 2013 saranno incassati euro € 818.674,00 relativi all'ultimo progetto avviato in ordine temporale).

Inoltre, a valere sul bando relativo al potenziamento di infrastrutture di ricerca (PON_03), sarà realizzata la parte più

rilevante per la realizzazione del progetto PI.A.S.S. – Platform for Agrofood Science and Safety (l'importo del finanziamento concesso all'Università di Foggia ammonta a 8.975.366,00 euro, di cui un'anticipazione pari all'80%, ovvero 7.180.292,80 euro. Tale importante proposta finanziata si propone l'obiettivo di creare una rete scientifica e tecnologica che permetta di affrontare, in una logica di allineamento a standard internazionali e multidisciplinarietà, la complessa tematica scientifica e tecnologica "Alimenti, salute e sicurezza alimentare". Partendo da una notevole dotazione infrastrutturale iniziale, il potenziamento richiesto si caratterizzerà nell'ambito delle cosiddette high-throughput Technologies e convergent technologies (biotech-based) valorizzate dall'interazione tra le scienze mediche e neuroscienze e le scienze agrarie, veterinarie ed agroalimentari espresse dai soggetti proponenti.

Saranno, anche, concentrati nuovi sforzi organizzativi per la gestione delle attività conseguenti all'approvazione di due nuovi progetti a valere sul Settimo Programma Quadro (supporto gestione per i progetti europei il cui responsabile scientifico è ad oggi ammessi a finanziamento nel 7 PQ i cui acronimo sono PHARMA COG e DECIDE. DECIDE, salvo proroghe si chiuderà nel 2013 – durata 2 anni – finanziamento CE per UNIFG è di circa 150.000,00 euro. PHARMA COG si chiuderà nel 2014 – durata 5 anni – ed il finanziamento complessivo della CE per UNIFG è di circa 800.000,00 euro).

Al fine di garantire la maggiore partecipazione possibile ai programmi di ricerca e sviluppo, si fornirà, inoltre, il necessario supporto ai ricercatori dando

vita ad un centro di informazione, di assistenza e ausilio tecnico nella presentazione di attività progettuali in ambito comunitario (è in corso di costituzione l'ufficio gestione e rendicontazione progetti).

Nello specifico, sui Programmi Quadro della Comunità Europea, nel corso del mese di settembre 2011 sono stati accreditati 2.527.508,40 euro.

L'Ateneo di Foggia, al fine di contrastare la contingenza economica locale e globale, continua a perseguire la cosiddetta terza missione istituzionale, costituita dalla tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso la cessione ed il licesing di brevetti; la creazione di spin-off e start-up innovative nonché la promozione del raccordo tra le attività della ricerca e le richieste di applicazioni provenienti dall'industria. I risultati raggiunti sono confortevoli considerate la recente costituzione e la dimensione dell'Università. Sono attive 5 società spin off, ulteriori due sono in via di attivazione, il portafoglio brevetti conta 12 domande italiane, tre internazionali, con 10 titoli italiani concessi, 2 internazionali (in Europa e USA) una cessione realizzata, altre trattative in atto.

L'Università è attiva, inoltre, nella partecipazione a numerosi organismi intermedi della filiera dell'innovazione, primo fra tutti il Distretto Tecnologico sull'agroalimentare, per il continuo apporto di nuove idee ai policy makers nonché al tessuto imprenditoriale. In ultimo, sarà sviluppata, in collaborazione con l'Assessorato alle Attività produttive della Provincia di Foggia, l'attività di promozione del Punto di Diffusione di Foggia, quale utile strumento per lo sviluppo del sistema produttivo territoriale di Capitanata.

7.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Premesso che il presente Piano della Performance si inserisce in un contesto particolarmente complesso e considerato che la nostra Amministrazione sta operando su più fronti, al fine di ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa è stata avviata, con la riforma dello statuto, la revisione delle strutture didattiche e di ricerca, anche alla luce dei cambiamenti adottati per l'Amministrazione Centrale. Tuttavia, trattandosi della fase di avvio del Ciclo di gestione della performance, è possibile prevedere sin da ora la necessità di una revisione infra-annuale del Piano.

Nell'ambito delle azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance è necessario, in primis, realizzare, per gradi, il collegamento logico ed l'integrazione tra la pianificazione della performance e il processo di programmazione economico-finanziaria (ed i suoi relativi documenti), nonché al bilancio d'esercizio, così come previsto dall'art.5, comma 1, e dall'art. 10, comma 1, lett. A) del Dlgs n. 150/2009. Si tratta di un principio di fondamentale importanza perché un sistema di obiettivi è effettivamente sostenibile solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente sostenibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati. Il collegamento e l'integrazione vanno garantiti su quattro livelli:

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

Il processo di miglioramento si realizzerà, per tappe, passando, prima, per i punti a) e b) e, poi, attraverso un approfondimento di tipo metodologico e tecnico finalizzato alla realizzazione della fase c). Queste

prime tre tappe sono propedeutiche all'ultima (punto d)), che, dopo la creazione di un sistema di datawarehouse, dovrà assicurare coerenza fra quanto dichiarato nel bilancio di previsione e quanto previsto nel piano della performance per il conseguimento degli obiettivi.

In definitiva, la progressiva introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del controllo di gestione, già pianificati nel nostro Ateneo a partire dal 2014, consentirà all'organizzazione di dotarsi di un adeguato sistema di budgeting coordinato in maniera sistematica con i sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni.

Aumenteranno, inoltre, le azioni di informazione rivolte al personale tecnico amministrativo ed ai responsabili di struttura (EP, presidi, direttori).

Tali azioni si rendono necessarie e opportune al fine di:

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

Il sistema individuato potrà consentire in un'ottica pluriennale di sviluppare e completare il sistema di allineamento tra obiettivi strategici, obiettivi di struttura e obiettivi individuali, esteso a tutto il personale con posizione organizzativa nell'Ateneo, rafforzando il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale. Un sistema che comprenda quindi anche le strutture deputate alla ricerca e alla didattica.

Pertanto, in considerazione della riorganizzazione delle strutture decentrate dell'Ateneo a seguito dell'approvazione del nuovo Statuto di Ateneo, per l'anno 2012 il sistema di valutazione della performance individuale si potrà applicare, compiutamente, al personale di categoria EP.

Nelle aree strategiche "Innovazione amministrativa gestionale" "Innovazione Didattica" e "Innovazione Ricerca" si è provveduto ad una quantificazione numerica degli indicatori sintetici che richiedono un'attenta verifica per tutto il triennio di valutazione. In tale direzione si pensa di migliorare ed affinare:

- la definizione dei target, con particolare rilievo alla loro determinazione numerica;
- la corrispondenza biunivoca tra responsabilità organizzativa e servizi offerti dall'Ateneo.

Sotto quest'ultimo aspetto il nostro Ateneo utilizza vari strumenti per la misurazione e

monitoraggio costante delle performance delle proprie attività. A supporto di tale monitoraggio costante ha identificato una specifica struttura al proprio interno denominata Area Programmazione, Valutazione, Controllo di Gestione e Statistica che cura le misurazioni di efficacia, efficienza, economicità e la rilevazione degli effetti delle attività prodotte (outcome). A tale riguardo sono stati implementati vari sistemi di misurazione della Customer satisfaction, rivolti ai portatori di interesse esterni (principalmente gli Studenti) e interni (Personale interno).