

PIANO DELLA PERFORMANCE dell'Università degli Studi di FOGGIA



2014 - 2016

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. 9
2.3 COME OPERIAMO	pag.10
3. IDENTITA'	pag.12
3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"	pag.12
3.1.1 Studenti	pag.12
3.1.2 Ricerca	pag.20
3.1.3 Risorse finanziarie	pag.22
3.1.4 Personale dipendente	pag.23
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	pag.27
4. ANALISI DEL CONTESTO: SWOT ANALYSIS DELL'UNIVERSITA' DI FOGGIA IN RELAZIONE AL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO	pag.30
5.ALBERO DELLA PERFORMANCE E OBIETTIVI STRATEGICI	pag. 36
5.1 OBIETTIVI STRATEGICI	pag.37
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI OPERATIVI	pag.44
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	pag.46
7.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	pag.46
7.1.1 Definizione dell'identità dell'organizzazione (fase 1)	pag.46
7.1.2 Ridefinizione del sistema di valutazione della performance (fase 2)	pag.46
7.1.3 Analisi del contesto esterno ed interno (fase 3)	pag.46
7.1.4 Definizione degli obiettivi strategici (fase 4) e dei piani operativi (fase 5)	pag.46
7.1.5 Condivisione con gli organi di governo (fase 6)	pag.46
7.1.6 Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno (fase 7)	pag.47
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.47
7.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	pag.49
7.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	pag.53

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 dalle Delibera CIVIT, 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 2014-2016, 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: IL BILANCIO SOCIALE

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 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 quattordicesimo anno di vita, è divenuta ormai una realtà consolidata nel panorama nazionale del sistema della formazione superiore e della ricerca. E' sede primaria di libera ricerca e libera formazione ed è, altresì, luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze. Essa attribuisce valore preminente al rispetto dei diritti fondamentali della persona, valorizza le differenze ai sensi della vigente legislazione nazionale e comunitaria, garantisce pari opportunità nell'accesso allo studio e al lavoro, nella ricerca, nella progressione di carriera del personale docente e tecnico-amministrativo, impegnandosi a rimuovere ogni discriminazione diretta e indiretta, fondata sull'orientamento sessuale, l'origine geografico-culturale, la lingua, le convinzioni religiose, le opinioni politiche, le condizioni sociali e personali, le disabilità; promuove, anche attraverso la valorizzazione degli studi di genere, la realizzazione dell'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne; promuove la realizzazione di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, impegnandosi per l'eliminazione di ogni forma di violenza al proprio interno. Afferma, inoltre, la propria indipendenza

da qualsiasi condizionamento ideologico, politico, religioso ed economico. Garantisce la piena autonomia delle strutture scientifiche e didattiche e il più ampio pluralismo delle idee. Realizza le proprie finalità di formazione e di promozione della ricerca scientifica, della valorizzazione dei risultati della ricerca in tutte le sue forme, dell'istruzione superiore, dell'alta formazione, dell'apprendimento permanente e del sostegno allo sviluppo locale, combinando in modo organico le proprie funzioni e contribuendo al progresso culturale, civile ed economico del paese, nel rispetto dei principi generali fissati dalla legislazione vigente e dallo statuto. Promuove, infine, l'alta qualità nell'insegnamento e nella ricerca scientifica e ne valuta il conseguimento attraverso il riconoscimento della comunità scientifico-accademica nazionale e internazionale.

La piena adesione al Codice dell'Amministrazione Digitale conduce ad una gestione basata sull'applicazione costante dell'alta tecnologia per la comunicazione interna e nel rapporto con l'utenza alla quale vengono forniti strumenti

di interazione diretta anche con il suo massimo vertice istituzionale.

A tal fine, l'Ateneo di Foggia, nel pieno rispetto della Legge 240/2010 e del proprio statuto si è dotata di un'organizzazione snella e agile sia sul fronte didattico e scientifico che sul piano prettamente gestionale. Infatti, ha adottato un nuovo assetto organizzativo per l'Amministrazione Centrale (fig. 1) e per i Dipartimenti (fig. 2). Tale cambiamento si è reso necessario per dare risposte precise e tempestive a esigenze differenziate per ogni settore (didattica, ricerca, gestione finanziaria, gestione patrimoniale, servizi agli studenti, internazionalizzazione delle attività, rapporti con il territorio, ecc...) in un contesto caratterizzato da scarsità di risorse, competitività e assoluta incertezza sul piano normativo a causa dei continui interventi del legislatore.

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

Fig. 1 Organigramma Amministrazione Centrale

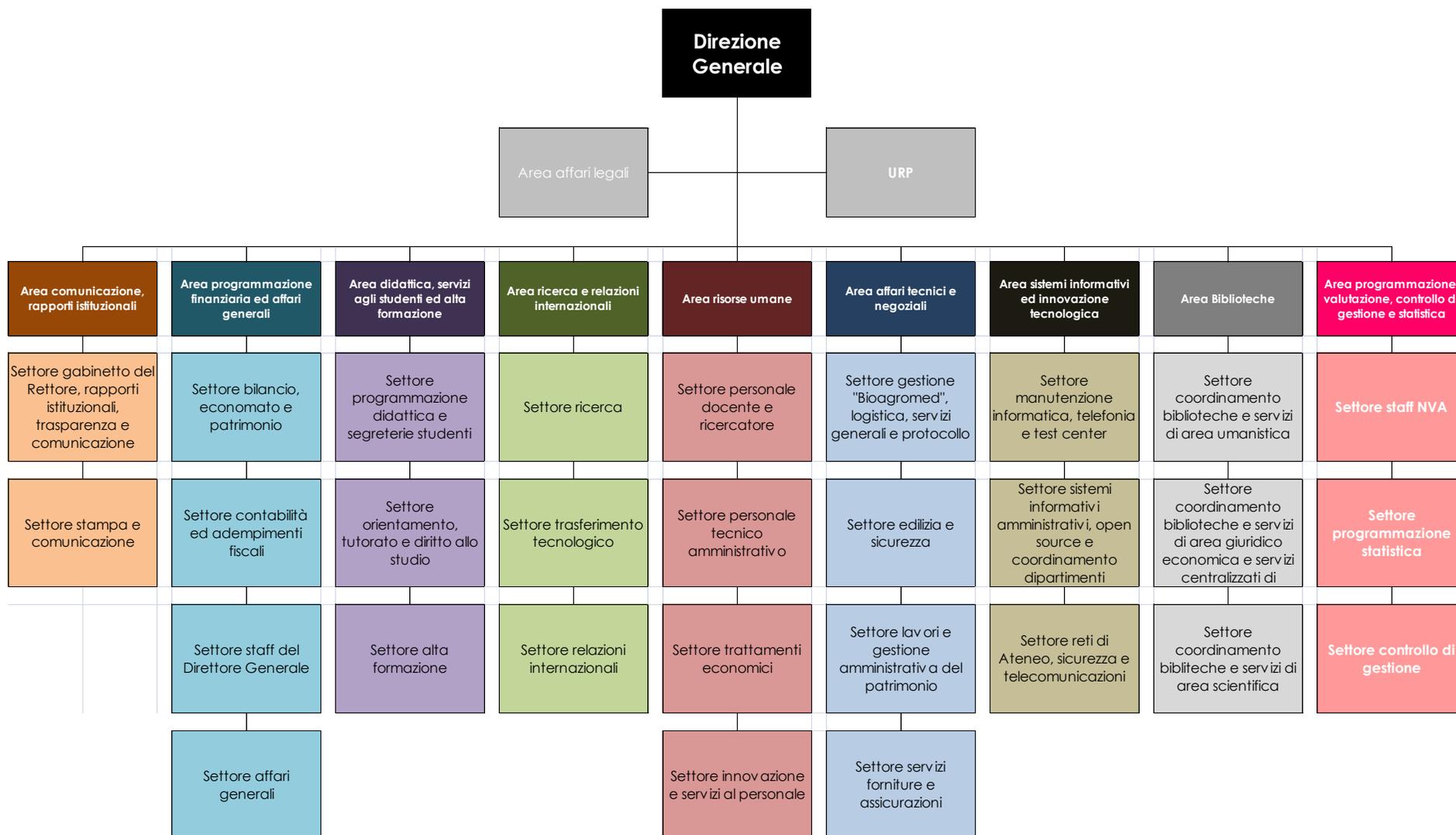
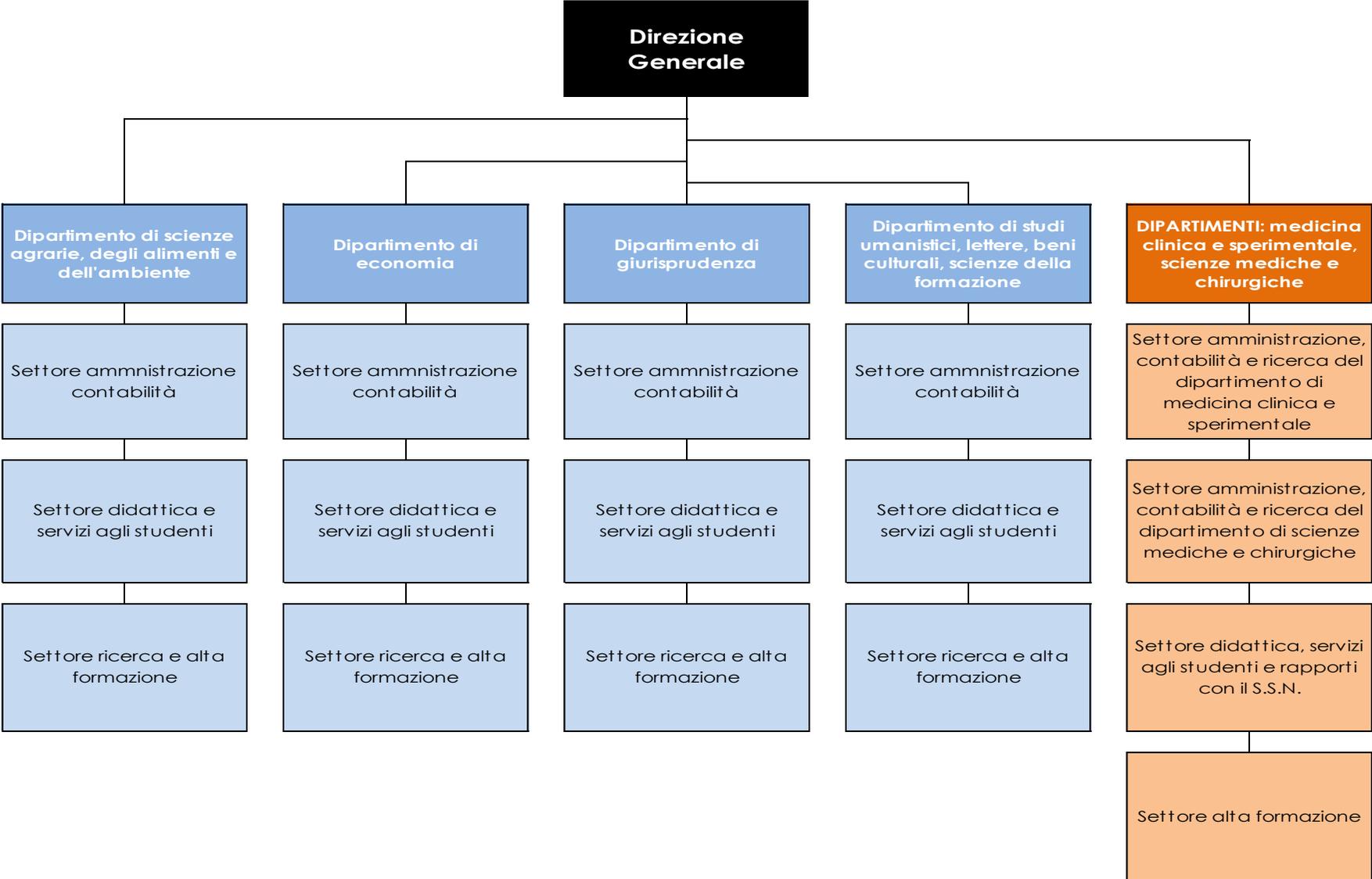


Fig. 2 Organigramma strutture Dipartimentali



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

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

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

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

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

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

Il **Senato Accademico** è il luogo delle rappresentanze di tutte le componenti, le

istanze e le diverse aree scientifico-didattico-culturali della comunità accademica; esprime gli orientamenti della politica accademica e ne verifica il conseguimento, svolgendo un ruolo propulsivo, consultivo e di controllo politico-istituzionale.

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

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

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

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

Altri Organi centrali di Ateneo sono:

- la **Commissione Scientifica di Ateneo e i Comitati d'Area**, con funzioni consultive e propositive in materia di ricerca;
- la **Consulta di Ateneo**, con lo scopo di incrementare i momenti formali di confronto tra l'Università e i principali attori istituzionali, culturali, sociali, economici di riferimento del territorio;
- il **Consiglio degli Studenti**, quale organo di rappresentanza della componente studentesca;
- il **Comitato per lo Sport Universitario**, che sovrintende agli indirizzi di gestione degli impianti sportivi e ai programmi di sviluppo delle relative attività;
- il **Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione**

del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, con competenze nelle materie in questione;

- il **Collegio di Disciplina**, che è l'organo competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari relativi ai professori e ai ricercatori e a esprimere, in merito, parere conclusivo e vincolante;
- Il **Difensore degli Studenti**, avente come scopo di garantire la tutela e l'effettività dei diritti degli studenti.

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

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

Nell'ambito di ciascun Dipartimento, è istituita una **Commissione Didattica Paritetica**, composta da docenti e studenti. Nel dettaglio, la nuova articolazione organizzativa si compone delle seguenti strutture:

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

- con riferimento all'**area medico-chirurgica**, in considerazione della complessità delle attività assistenziali e dei rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale, sono stati costituiti i **Dipartimenti di Medicina Clinica e Sperimentale e di Scienze Mediche e Chirurgiche, con la Facoltà di Medicina quale Struttura di Raccordo.**

2.2 COSA FACCIAMO

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

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

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

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

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

Primo e più rilevante "outcome" prodotto dalla nostra Università è, pertanto, l'incremento del capitale umano e, conseguentemente, del capitale sociale della Capitanata. Ma tale importante sforzo sarebbe sterile in se stesso se non fosse affiancato da altrettanto impegno profuso dalla Comunità universitaria per lo sviluppo economico del territorio mediante la ricerca di frontiera e quella basata su specifica domanda di innovazione. L'innovazione diventa, quindi, altro output essenziale per favorire la nascita di nuove imprese (magari derivanti dalla stessa

attività di ricerca come nel caso delle spin offs universitarie) o per il consolidamento e il miglior posizionamento di mercato delle imprese già esistenti. Tale azione, se correttamente intesa, finisce con il produrre importanti risultati anche in ordine all'altro preoccupante fenomeno del *brain drain* consentendo ai nostri laureati di trovare opportunità di inserimento e di crescita professionale nel loro stesso territorio di origine. A tal fine, l'Università si è dotata di apposita struttura amministrativa chiamata a promuovere e favorire il finanziamento alla ricerca e al trasferimento di tecnologia. Per tale ultimo scopo si è costituito l'Industrial Liaison Office al cui interno è presente, unico nella Regione Puglia e uno dei pochi presenti nel Mezzogiorno, il punto di diffusione UNI (Ente Nazionale per l'unificazione normativa con riferimento alle specifiche tecniche per la produzione). Notevole è poi l'impegno teso a favorire il "placement" dei nostri studenti al termine del loro percorso formativo così come è essenziale lo strumento volto a favorire opportunità di esperienza formativa (Programma Erasmus) o lavorativa (Programma Leonardo) per studenti nel corso o al termine del loro percorso formativo universitario.

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

2.3 COME OPERIAMO

L'Università è definitivamente presente e attiva nell'interesse territoriale. Tale atteggiamento ha indotto alcuni mezzi di informazione e alcuni rappresentanti politici ad accusarla di eccessiva ingerenza nel sociale, manifestando, in tal modo e a *contrariis* il conseguimento di uno dei risultati che solo alcuni anni fa appariva di difficile realizzabilità, in riferimento all'atteggiamento radicato nelle accademie. In particolare, è mutato il

rapporto dell'Università con le città che rappresentano l'ambiente ospite dell'offerta formativa e scientifica e che rappresentano una parte cospicua del bacino di utenza, del mercato della domanda. Le città sono anche attrici di processi di crescita culturale e civile cui l'Università è a sua volta "cliente" e "fornitore" di servizi. Il rapporto non può limitarsi ad una sorta di scambio ineguale tra servizi di logistica generale (alloggi, trasporti, ristorazione..) e servizi di offerta scientifica e formativa. Le Città sono portatrici di cultura materiale o incorporata nelle evidenze ambientali, storiche e culturali. Le Città sono il luogo della "massima concentrazione" delle informazioni e dei flussi di comunicazione di una comunità. Le Città sono infine le sedi dei processi e delle funzioni decisionali strategiche.

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

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.

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 problematicità (come, ad esempio, quelle concernenti l'edilizia universitaria) grazie alla cui risoluzione l'azione dell'Università potrebbe divenire qualitativamente più efficace nell'interesse collettivo.

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

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

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

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

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

3. IDENTITA'

3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"

In questa sezione si riporta un quadro riassuntivo di alcuni degli aspetti più importanti che caratterizzano l'Università di Foggia. In particolare, l'analisi riguarda alcune degli aspetti principali relativi alla componente studentesca, al corpo docente, al personale tecnico-amministrativo e alle principali voci di entrata e di spesa del bilancio di Ateneo. Prima si esporre i risultati delle analisi, si ricorda che il 15 giugno 2012 è entrato in vigore il nuovo Statuto e, secondo quanto previsto dalla legge 240 del 2010, le sei Facoltà sono state sostituite da sei Dipartimenti. Pertanto, per potere effettuare dei confronti nel tempo, è stato necessario considerare cinque poli al posto dei sei Dipartimenti *ex lege* 240/2010. I Poli sono stati individuati nel modo seguente:

- Agraria in corrispondenza dell'ex Facoltà di Agraria e del nuovo Dipartimento di Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'ambiente;
- Economia in corrispondenza dell'ex Facoltà di Economia e del nuovo Dipartimento di Economia;

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

Il periodo di riferimento che è stato considerato va dal 2008 al 2013.

Le variazioni rispetto agli anni precedenti sono state calcolate mediante numeri indici a base fissa, cioè mediante un indice ottenuto dal rapporto tra il valore dell'anno xxxx e quello dell'anno di inizio del quinquennio considerato, cioè il 2008. Se il valore dell'indice è uguale a 100 non ci sono state variazioni, se è maggiore (minore) di 100 c'è stato un incremento (decremento) pari alla differenza tra 100 e il valore dell'indice, per esempio, se l'indice è uguale a 102% (98%) significa che c'è stato un incremento (decremento) del 2% (-2%).

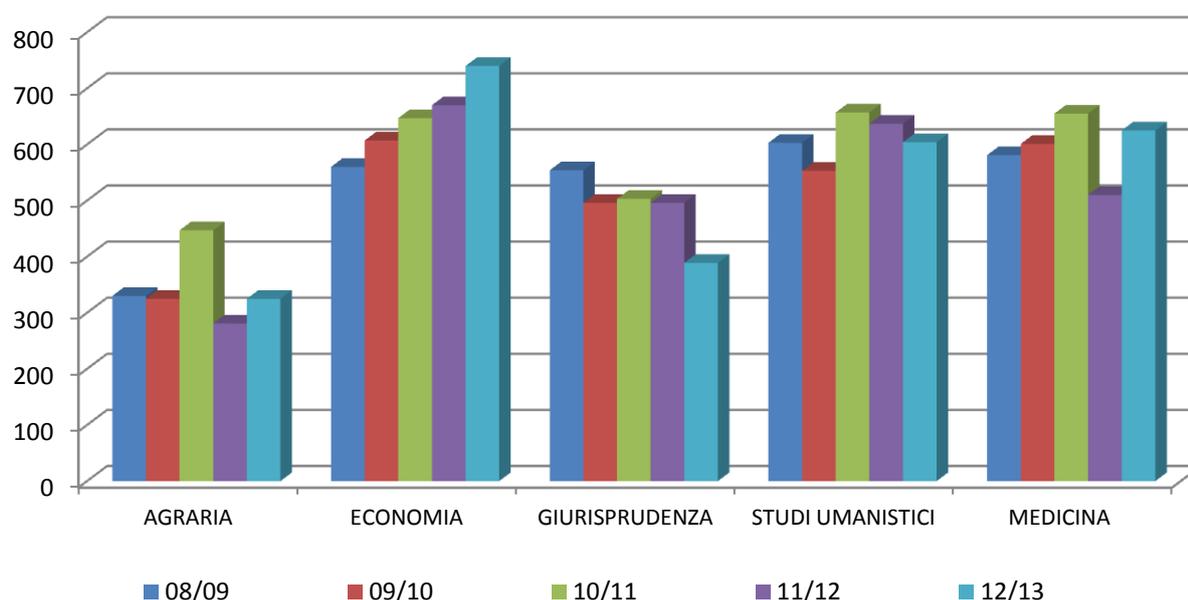
3.1.1. Studenti

Gli studenti immatricolati hanno mostrato un piccolissimo incremento tra il 2008 e il 2013, pari al 2,1% (55 studenti in più), con un andamento differente tra i Poli. In particolare, il Polo di Economia ha mostrato un forte incremento. Stabile il numero di immatricolati per il Polo di Studi Umanistici e per quello di Agraria mentre si registra un considerevole decremento degli immatricolati per il Polo di Giurisprudenza. Infine, si segnala un aumento, rispetto al 2008/2009, degli immatricolati per il Polo di Medicina, sebbene questo dipenda dal numero di posti in più che il Ministero e la Regione hanno assegnato all'Ateneo (Tab. 1, Tab. 2 e Graf. 1).

Tab.1 Immatricolati per Polo e per Anno Accademico

POLO	ANNO ACCADEMICO				
	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	330	325	447	281	325
ECONOMIA	560	607	647	670	740
GIURISPRUDENZA	554	496	503	496	389
STUDI UMANISTICI	603	553	657	637	604
MEDICINA	581	601	655	510	625
ATENE0	2.628	2.582	2.909	2.594	2.683

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Graf.1 Immatricolati per Polo e Anno Accademico**Tab.2 Numeri indici a base fissa (2008/2009) degli immatricolati (%)**

POLO	ANNO ACCADEMICO			
	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	98,5	135,5	85,2	98,5
ECONOMIA	108,4	115,5	119,6	132,1
GIURISPRUDENZA	89,5	90,8	89,5	70,2
STUDI UMANISTICI	91,7	109,0	105,6	100,2
MEDICINA	103,4	112,7	87,8	107,6
ATENE0	98,2	110,7	98,7	102,1

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Il numero di studenti iscritti ha raggiunto il massimo valore nell'a.a. 2009/2011, con più di 11.000 iscritti. Fino all'a.a. 2009/2010, rispetto all'anno del conseguimento

dell'autonomia, si registra un incremento del 26% circa, dato dai 2.397 iscritti in più. Invece, negli ultimi tre anni accademici, si registra una costante riduzione. In

particolare, nell'ultimo anno considerato, si registra un decremento pari al 6,4% con un ulteriore 2,9% in meno rispetto all'a.a. precedente. Tutti i Poli, fatta eccezione per quello di Agraria, superano i 2.000 iscritti.

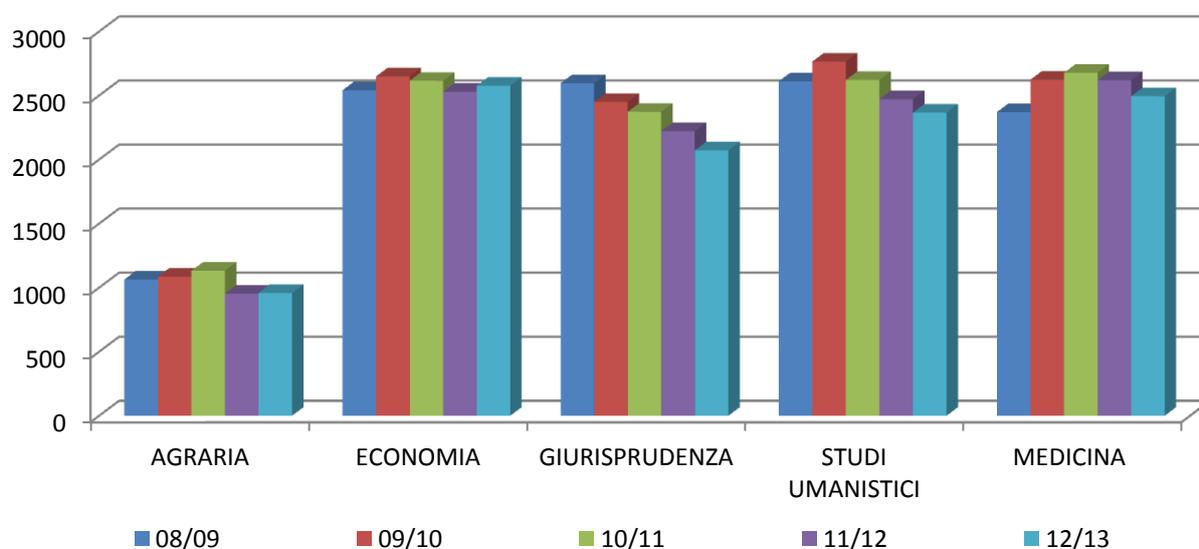
Infine, si evidenzia che, nel periodo considerato, il primato nel numero di iscritti è conteso tra il Polo di Economia, quello di Studi Umanistici e quello di Medicina (Tab. 3, Tab. 4 e Graf. 2)

Tab.3 Iscritti per Polo e per Anno Accademico

POLO	ANNO ACCADEMICO				
	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	1.063	1.086	1.132	953	959
ECONOMIA	2.541	2.649	2.615	2.530	2.576
GIURISPRUDENZA	2.596	2.450	2.373	2.222	2.072
STUDI UMANISTICI	2.611	2.765	2.621	2.471	2.367
MEDICINA	2.371	2.624	2.678	2.619	2.495
ATENE0	11.182	11.574	11.419	10.795	10.469

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Graf. 2 Iscritti per Polo e Anno Accademico



Tab.4 Numeri indici a base fissa (2008/2009) degli iscritti (valori in %)

POLO	ANNO ACCADEMICO			
	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	102,2	106,5	89,7	90,2
ECONOMIA	104,3	102,9	99,6	101,4
GIURISPRUDENZA	94,4	91,4	85,6	79,8
STUDI UMANISTICI	105,9	100,4	94,6	90,7
MEDICINA	110,7	112,9	110,5	105,2
ATENE0	103,5	102,1	96,5	93,6

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Nel corso degli anni, il numero di laureati è aumentato ed è passato dai 605 laureati del 2000 (primo anno significativo per il conseguimento della Laurea nell'Ateneo), ai 1.462 laureati del 2012, con un incremento del 41% circa. Tuttavia, nel periodo considerato, si registra un decremento nel numero di laureati pari al 7,6%. Il decremento più forte si registra per il Polo di Giurisprudenza (-34,8%) e di Economia (-13,5%). Invece, mostrano incrementi molto alti sia il Polo di Studi Umanistici (+51,9%) sia quello di Medicina

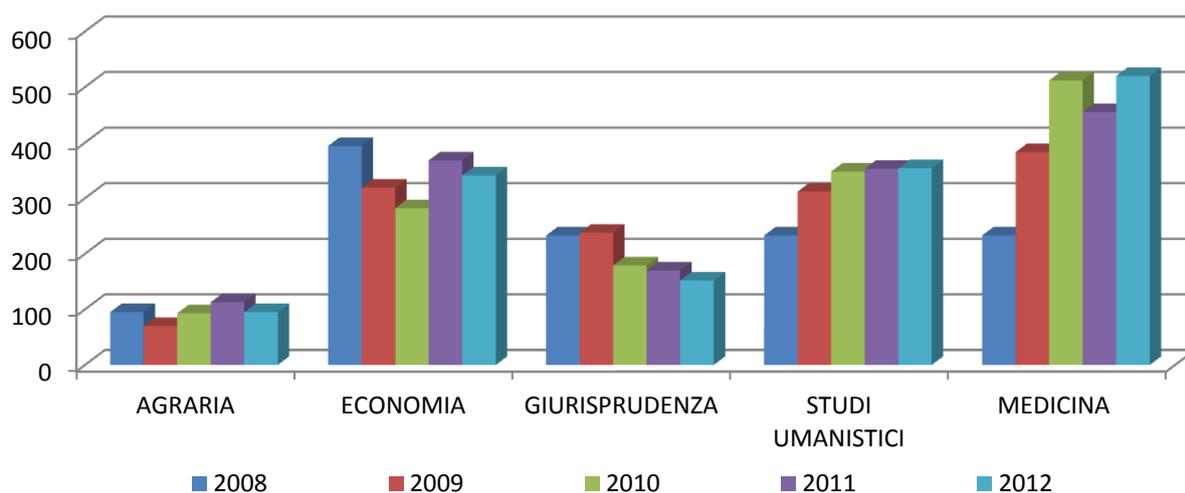
(+123,2%). Comunque, negli ultimi due anni, il numero di laureati è superiore alla media del periodo considerato che è pari a 1.448 laureati all'anno. Inoltre, se si considera solo il 2012, è possibile affermare che il maggior numero di laureati spetta al Polo di Medicina seguito da quello di Studi Umanistici e da quello di Economia. Infine, si ribadisce che il numero di laureati per il Polo di Economia e Giurisprudenza, sebbene sia elevato, mostra un trend decrescente nel periodo di riferimento (Tab.5, Tab. 6 e Graf. 3).

Tab.5 Laureati per Polo e per Anno Accademico

POLO	ANNO ACCADEMICO				
	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	95	70	93	113	95
ECONOMIA	394	319	282	368	341
GIURISPRUDENZA	233	238	179	170	152
STUDI UMANISTICI	233	312	348	353	354
MEDICINA	233	383	512	455	520
ATENE0	1.582	1.322	1.414	1.459	1.462

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Graf.3 Laureati per Polo e per anno solare



Tab.6 Numeri indici a base fissa (2008/2009) dei laureati (valori in %)

POLO	ANNO ACCADEMICO			
	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	73,7	97,9	118,9	100,0
ECONOMIA	81,0	71,6	93,4	86,5
GIURISPRUDENZA	102,1	76,8	73,0	65,2
STUDI UMANISTICI	133,9	149,4	151,5	151,9
MEDICINA	164,4	219,7	195,3	223,2
ATENEO	83,6	89,4	92,2	92,4

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Una percentuale rilevante della componente studentesca dell'Ateneo foggiano è rappresentata dagli studenti fuori corso, cioè dagli studenti che risultano iscritti da un numero di anni superiore alla durata legale del Corso di Laurea. Nell'ultimo quinquennio, il numero di questi studenti si è progressivamente ridotto ed è passato dai 4.444 studenti dell'.a.a 2008/09 ai 3.851 dell'a.a. 2012/2013 (Tab. 7). Se si analizza la distribuzione percentuale dei fuori corso rispetto al totale degli iscritti, il Polo di Studi Umanistici fa registrare la percentuale più alta (43,5%), con un trend crescente nel periodo considerato. Anche il Polo di Giurisprudenza ha una percentuale di fuori corso molto alta

(42,2%) ma, a differenza del Polo di Studi Umanistici, questa percentuale mostra un trend decrescente nel periodo in esame. Il Polo di Agraria, Economia e Medicina hanno una percentuale di fuori corso rispettivamente pari al 37,2%, 35,2% e 27,3%, con un andamento decrescente nel periodo di riferimento (Tab. 8). Infine, dall'analisi della distribuzione della percentuale di laureati rispetto al numero dei fuori corso, si evince che la percentuale maggiore spetta al Polo di Medicina ed è pari al 76,4%. Questa scende al di sotto del 40% per gli altri Poli, dove si passa dal 37,6% di Economia fino al 17,4% di Giurisprudenza (Tab. 9).

Tab.7 Studenti fuori corso per Polo e Anno Accademico

POLO	ANNO ACCADEMICO				
	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	383	378	408	383	357
ECONOMIA	1.000	1.006	1.083	1.010	908
GIURISPRUDENZA	1.290	1.218	1.142	1.065	875
STUDI UMANISTICI	1.063	1.015	1.025	1.044	1.030
MEDICINA	708	667	725	711	681
ATENEO	4.444	4.284	4.383	4.213	3.851

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Tab.8 Rapporto tra fuori corso e numero di iscritti per Polo e Anno Accademico

POLO	ANNO ACCADEMICO				
	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	36,0	34,8	36,0	40,2	37,2
ECONOMIA	39,4	38,0	41,4	39,9	35,2
GIURISPRUDENZA	49,7	49,7	48,1	47,9	42,2
STUDI UMANISTICI	40,7	36,7	39,1	42,3	43,5
MEDICINA	29,9	25,4	27,1	27,1	27,3
ATENE0	39,7	37,0	38,4	39,0	36,8

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Tab.9 Rapporto tra Laureati e fuori corso per Polo e Anno Accademico (valori in %)

POLO	ANNO ACCADEMICO				
	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	24,8	18,5	22,8	29,5	26,6
ECONOMIA	39,4	31,7	26,0	36,4	37,6
GIURISPRUDENZA	18,1	19,5	15,7	16,0	17,4
STUDI UMANISTICI	21,9	30,7	34,0	33,8	34,4
MEDICINA	32,9	57,4	70,6	64,0	76,4
ATENE0	26,7	30,9	32,3	34,6	38,0

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

La valutazione dell'attrattività dei Corsi di Laurea è stata effettuata prendendo in considerazione il numero di studenti stranieri iscritti nei Corsi di Laurea dell'Ateneo Foggiano e il numero di studenti non residenti nella provincia di Foggia. Si ricorda che il MIUR, ai fini dell'attribuzione dell'FFO, prende in considerazione solo il numero di studenti stranieri iscritti in un Corso di Laurea Magistrale, Specialistica e a Ciclo Unico. Il maggior numero di studenti stranieri lo si trova in corrispondenza delle Lauree

Triennali mentre risulta molto basso quello relativo alle Lauree Magistrali, Specialistiche e a Ciclo Unico. In particolare, per quanto riguarda le Triennali, il maggior numero di stranieri è quello presente nel Polo di Economia (24), seguito da quello del Polo di Studi Umanistici (16), con andamenti pressoché costanti nel periodo di riferimento. Anche per gli altri Poli si registra un andamento sostanzialmente costante nel tempo, con una numerosità che si aggira intorno alle 10 unità (Tab. 10 e 11).

Tab.10 Studenti stranieri iscritti alle Lauree Triennali per Polo e Anno Accademico

POLO	ANNO ACCADEMICO				
	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	7	8	9	9	10
ECONOMIA	20	20	19	20	24
GIURISPRUDENZA	10	7	11	13	11
STUDI UMANISTICI	18	14	18	15	16
MEDICINA	7	10	10	10	11
ATENE0	62	59	67	67	72

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Tab.11 Studenti stranieri iscritti alle Lauree Magistrali, Specialistiche e a Ciclo Unico per Polo e Anno Accademico

POLO	ANNO ACCADEMICO				
	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	1	2	1	0	1
ECONOMIA	0	0	2	3	5
GIURISPRUDENZA	3	7	7	9	9
STUDI UMANISTICI	7	7	6	5	3
MEDICINA	30	31	31	24	27
ATENE0	41	47	47	41	45

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Se si analizza l'attrattività facendo riferimento al numero di studenti fuori provincia, iscritti presso l'Ateneo foggiano, è possibile notare che, nel periodo considerato, questo è in aumento. In particolare, il Polo che ha una maggiore attrattività, al di fuori dei confini della Capitanata, è quello di Medicina con 651 studenti che rappresentano il 40,5% degli iscritti alle Triennali e il 38,2% degli iscritti alle Lauree Magistrali, Specialistiche e a Ciclo Unico. Comunque, si ricorda che, per i Corsi di Studio del Polo di Medicina, la scelta di iscriversi presso un Ateneo è correlata con la posizione dello studente nella graduatoria nazionale e non solo con le

sue preferenze. Fatta eccezione per Agraria, dove la percentuale degli studenti iscritti con residenza in altra provincia passa dal 9,4% della Triennale al 40,2% della Magistrale, gli altri Poli hanno una percentuale di fuori provincia che si aggira tra il 15% e il 20% indipendentemente dal Corso di Laurea. Inoltre, nel periodo di riferimento, il numero di fuori provincia risulta in aumento nei corsi di Laurea Triennale dei Poli di Economia, Studi Umanistici e Medicina e in tutti i corsi di Laurea Magistrale dell'Ateneo, fatta eccezione per quelli di Giurisprudenza dove si registra un piccolo decremento (Tab. 12, Tab. 13, Graf. 6 e Graf. 7)

Tab.12 Studenti Iscritti Extra-Provincia alle Lauree Triennali per Polo e Anno Accademico

POLO	ANNO ACCADEMICO				
	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	101	103	105	79	71
ECONOMIA	291	289	317	349	348
GIURISPRUDENZA	265	225	202	189	150
STUDI UMANISTICI	220	224	222	225	255
MEDICINA	417	606	565	622	651
ATENE0	1.294	1.447	1.411	1.464	1.475

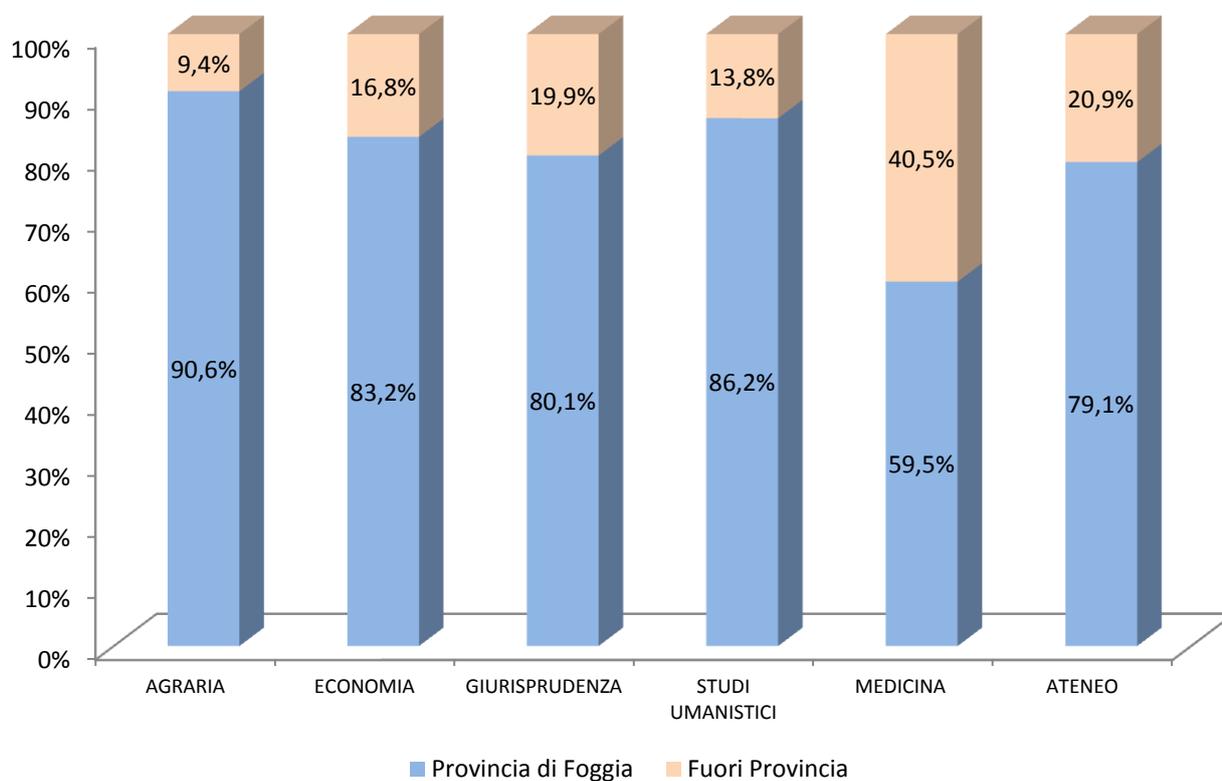
Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Tab.13 Studenti Iscritti Extra-Provincia alle Lauree Magistrali, Specialistiche e a Ciclo Unico per Polo e Anno Accademico

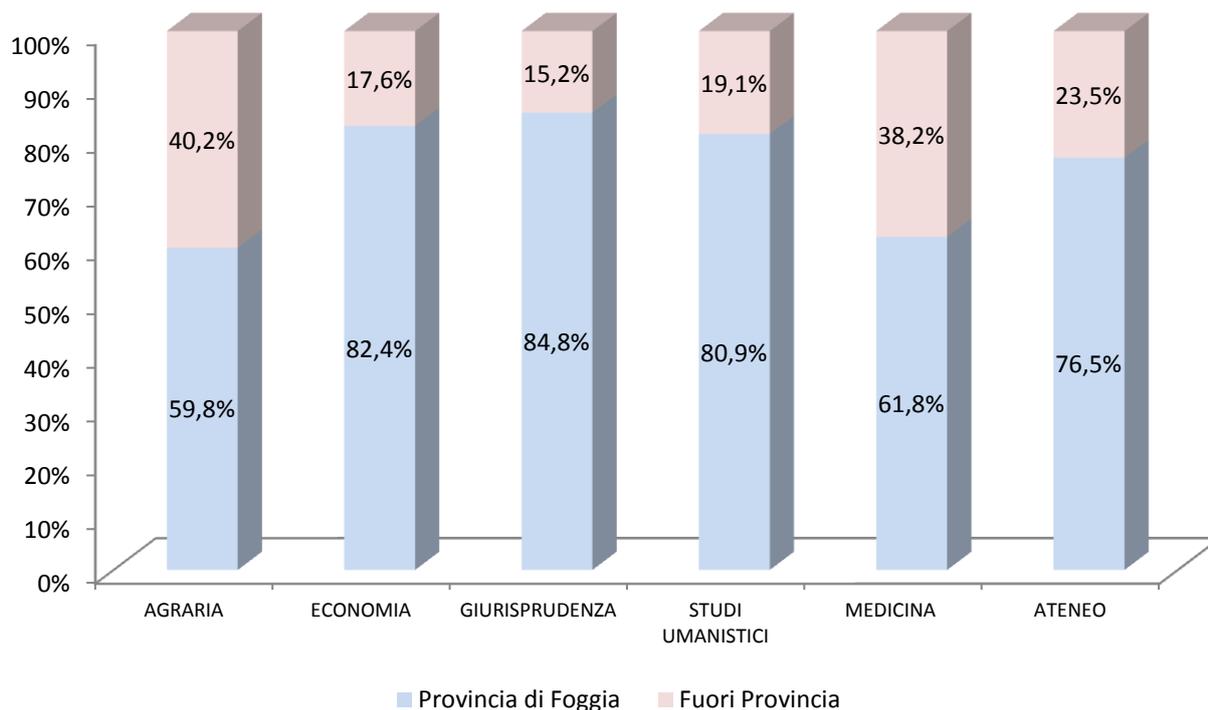
POLO	ANNO ACCADEMICO				
	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
AGRARIA	55	69	76	72	82
ECONOMIA	86	81	93	99	92
GIURISPRUDENZA	222	244	238	224	203
STUDI UMANISTICI	59	92	98	123	103
MEDICINA	245	289	330	302	343
ATENEO	667	775	835	820	823

Fonte: Settore Programmazione e Statistica dell'Università di Foggia

Graf.6 Composizione percentuale degli iscritti ai Corsi di Laurea Triennale secondo la residenza o meno nella provincia di Foggia e per Polo - A.A. 2012/2013



Graf.7 Composizione percentuale degli iscritti ai Corsi di Laurea Magistrale, Specialistica e a Ciclo Unico secondo la residenza o meno nella provincia di Foggia e per Polo - A.A. 2012/2013



3.1.2. Ricerca

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

Per quanto riguarda i PRIN, si ricorda che, negli ultimi anni si sono verificati due cambiamenti a livello nazionale che hanno inciso notevolmente sul meccanismo di attribuzione. In particolare, si fa riferimento alla contrazione dei fondi stanziati dal Governo per questa tipologia di progetti e all'introduzione di una serie di regole che ha disciplinato il numero di PRIN che ogni Ateneo può presentare. L'effetto combinato di questi cambiamenti ha

sicuramente inciso sul numero di PRIN ammessi a cofinanziamento dal MIUR e sull'ammontare complessivo del cofinanziamento assegnato dal Ministero all'Ateneo foggiano. Infatti, dal 2008 al 2012, si è passati dai 492.103 euro relativi al finanziamento di 19 progetti ai 287.385 euro relativi a 3 progetti finanziati. Comunque, negli ultimi due anni, a fronte di una forte contrazione nel numero di progetti ammessi a cofinanziamento (da sette a tre progetti), grazie all'aumento del cofinanziamento medio per progetto, si è registrata solo una diminuzione dell'11% nell'ammontare totale del cofinanziamento assegnato dal MIUR. Infatti, rispetto al 2008 si è passati da una media a progetto pari a 25.900 a una pari a 95.795 euro (Tab. 14).

Tab.14 PRIN ammessi a cofinanziamento MIUR

ANNO DI ASSEGNAZIONE DEL FINANZIAMENTO	Nr. PROGRAMMI	COFINANZIAMENTO ASSEGNATO DAL MIUR IN €	MEDIA COFINANZIAMENTO PER PROGETTO
2008	19	492.103	25.900
2009	13	661.848	50.911
2010/2011*	7	588.385	84.055
2012	3	287.385	95.795

Fonte: Settore Ricerca dell'Università di Foggia

*Il MIUR ha accorpato i due anni in un unico bando

Il numero dei progetti europei e l'ammontare del cofinanziamento ricevuto fanno registrare un andamento abbastanza irregolare dal 2008 al 2013. Stesso andamento si riscontra anche nel cofinanziamento medio a progetto, anche se, rispetto al 2008, si nota un incremento.

Tuttavia, questo incremento è trascurabile se si considera il valore medio del 2009 o quello del 2011 che sono decisamente superiori rispetto a quello del 2013. Infine, si segnala che nel 2012 non ci sono stati progetti europei ammessi a cofinanziamento (Tab.15).

Tab. 15 Progetti ammessi a cofinanziamento europeo

ANNO DI APPROVAZIONE DEL PROGETTO	Nr. PROGETTI	COFINANZIAMENTO EUROPEO IN €	MEDIA COFINANZIAMENTO PER PROGETTO
2008	3	435.250	145.083
2009	1	819.868	819.868
2010	3	333.897	111.299
2011	6	4.261.202	710.200
2012	0	0	0
2013	1	222.618	222.618

Fonte: Settore Ricerca dell'Università di Foggia

A partire dal 2009 (primo anno in cui sono stati introdotti), si registra un solo progetto FIRB finanziato per anno. L'ammontare di cofinanziamento assegnato dal MIUR

all'Ateneo foggiano è, invece, aumentato ed è passato dai 117.812 euro del 2009 ai 304.421 del 2013 (Tab. 16).

Tab.16 Progetti FIRB ammessi a cofinanziamento

ANNO DI ASSEGNAZIONE DEL PROGETTO	Nr. PROGETTI	COFINANZIAMENTO MIUR IN €
2009*	1	117.812
2010	1	91.860
2011	1	236.060
2012	1	213.584
2013	1	304.421

Fonte: Settore Ricerca dell'Università di Foggia

*Anno di partenza della progettualità

3.1.3. Risorse finanziarie

Nel periodo considerato, 2008-2012, si registra una riduzione delle entrate totali che è legata a una riduzione delle voci "ALTRE ENTRATE" e "FFO". Per quanto riguarda la riduzione dell'FFO, che come è noto è legata anche alla riduzione dei fondi stanziati alle Università Statali dai diversi Governi che si sono alternati alla guida del Paese, questa è stata attutita dal progressivo aumento del gettito relativo alle tasse e alla contribuzione studentesca. Infatti, se nel 2008, il rapporto tra tasse e FFO, era pari all'11,8% circa, nel 2012 questo rapporto è aumentato ed è arrivato al 21,7%. Nonostante ciò si ritiene doveroso

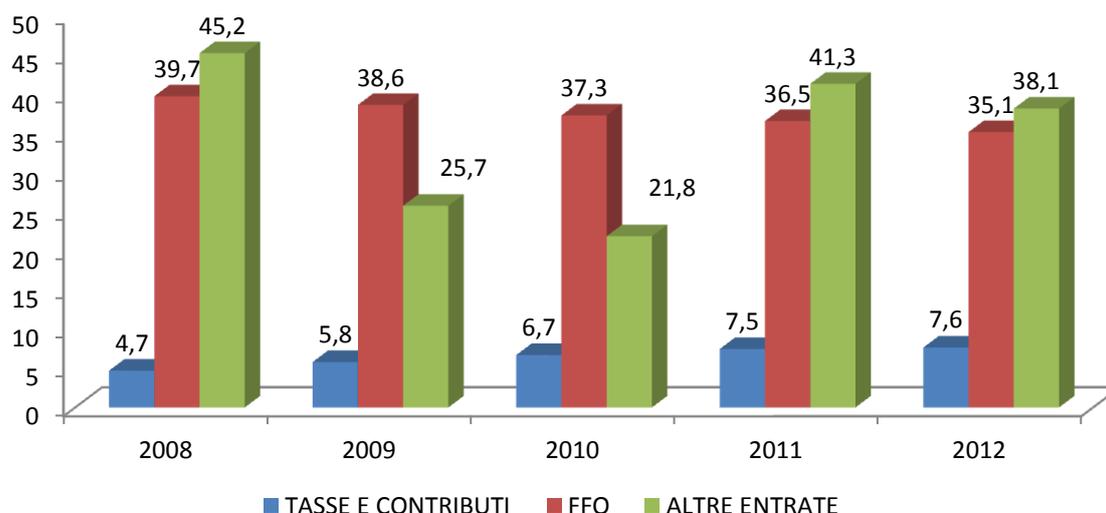
sottolineare che, ancora oggi, gli studenti dell'Ateneo foggiano si posizionano tra quelli che hanno un livello impositivo basso al di sotto della media nazionale. Invece, per la considerevole riduzione della voce "ALTRE ENTRATE" che, nel 2008 rappresentava il 50,5% delle entrate totali e nel 2012 ne rappresenta il 42,6%, è possibile vedere che, dopo una fortissima contrazione iniziale di circa 20.000.000 euro, seguita da un'ulteriore contrazione di circa 4.000.000 euro, c'è stato un parziale recupero e un avvicinamento alla situazione del 2008 (Tab. 17 e Graf. 8).

Tab.17 Ripartizione delle risorse finanziarie per anno

ANNI	TASSE E CONTRIBUTI	ENTRATE		TOTALE
		FFO	ALTRE ENTRATE	
2008	4.696.310,2	39.700.383,0	45.205.038,6	89.601.731,7
2009	5.796.339,5	38.596.307,0	25.728.472,1	70.121.118,6
2010	6.686.833,2	37.253.728,0	21.842.727,3	65.783.288,5
2011	7.461.546,8	36.536.905,0	41.282.477,8	85.280.929,6
2012	7.639.183,2	35.128.776,0	38.127.592,5	80.895.551,7

Fonte: Settore Bilancio Economato e Patrimonio dell'Università di Foggia

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



3.1.4 Personale dipendente

La numerosità del personale docente ha avuto un andamento pressoché costante nel periodo di riferimento. La numerosità più alta si riscontra nel 2010 con 376 docenti mentre quelle più basse si registrano nel 2012 e 2013, dove sono rispettivamente pari a 362 e a 363 docenti. Questo andamento pressoché costante nel tempo si caratterizza in modo diverso a seconda della fascia di appartenenza. Infatti, i dati indicano un incremento nel numero dei ricercatori, pari al 6,3%, e un decremento nel numero dei professori di I e II fascia, rispettivamente pari al 7,4% e all'11,7%. Anche la composizione per genere si differenzia a seconda della fascia

di appartenenza. Infatti, la percentuale di docenti di sesso femminile è bassissima nella fascia degli ordinari (17%), assume consistenza in quella degli associati (40%) fino a diventare la maggioranza, con il 51%, in quella dei ricercatori (Tab. 18, Tab. 19 e Graf. 9). Se si analizza la distribuzione percentuale della componente femminile per Polo, si nota che la percentuale maggiore di professoressa di I fascia e II fascia si riscontra ad Agraria e Giurisprudenza mentre le percentuali maggiori di ricercatrici si hanno in corrispondenza del Polo di Studi Umanistici (70%) e di quello di Agraria (64,7%) (Tab. 20).

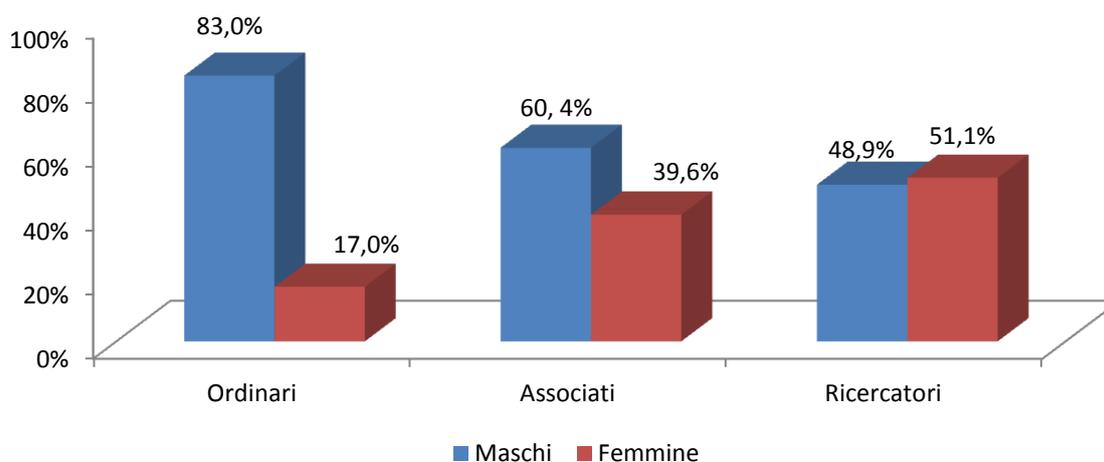
Tab. 18 Personale docente e composizione per genere* per ruolo e anno

PERSONALE DOCENTE	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Totale	% F										
Ordinari	95	16,8	93	15,1	92	16,3	87	16,1	84	15,5	88	17,0
Associati	103	38,8	103	38,8	98	37,8	97	39,2	90	40,0	91	39,6
Ricercatori	173	50,9	173	50,9	186	50,5	189	50,3	188	51,6	184	51,1
TOTALE	371	38,8	369	38,5	376	38,8	373	39,4	362	40,3	363	39,9

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

*I valori per la componente femminile (F) sono espressi in percentuali

Graf.9 Personale docente per ruolo e sesso per l'anno 2013



Tab.19 Numeri indici a base fissa (2008) del personale docente (valori in %)

PERSONALE DOCENTE	2009		2010		2011		2012		2013	
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
Ordinari	100,0	87,5	97,5	93,8	92,4	87,5	88,6	81,3	92,4	93,8
Associati	100,0	100,0	96,8	92,5	93,7	95,0	87,3	90,0	87,3	90,0
Ricercatori	100,0	100,0	108,2	106,8	110,6	108,0	105,9	108,0	105,9	106,8
TOTALE	100,0	98,6	101,3	101,4	99,6	102,1	94,7	100,0	96,0	100,7

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

Tab.20 Personale docente e composizione per genere per ruolo e Polo - 2013

PERSONALE DOCENTE	Ordinari	% F	Associati	% F	Ricercatori	% F
Agraria	16	25,0	17	41,2	34	64,7
Economia	20	15,0	17	29,4	35	45,7
Giurisprudenza	19	21,1	17	47,1	21	47,6
Studi Umanistici	11	18,2	10	40,0	40	70,0
Medicina e Chirurgia	22	9,1	30	40,0	54	33,3
TOTALE	88	17,0	91	39,6	184	51,1

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

L'analisi della distribuzione per età del corpo docente dell'Università di Foggia evidenzia che, nel 2013, la frequenza maggiore di ordinari e associati si ha in corrispondenza della fascia di età che va dai 50 ai 59 anni, mentre per i ricercatori

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

Tab.21 Personale docente per ruolo e fascia di età - anno 2013

PERSONALE DOCENTE	Ordinari	% F	Associati	% F	Ricercatori	% F
Fino a 29 anni	0	0,0	0	0,0	1	0,0
30 - 34	0	0,0	0	0,0	5	60,0
35 - 39	1	0,0	5	20,0	64	57,8
40 - 49	20	15,0	36	50,0	95	49,5
50 - 59	40	25,0	38	36,8	17	35,3
60 ed oltre	27	7,4	12	25,0	2	50,0
TOTALE	88	17,0	91	39,6	184	51,1

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

Nel periodo considerato si è registrata una diminuzione nella numerosità del personale tecnico-amministrativo pari al 5,3% corrispondente a una perdita di 20 unità. In particolare, l'Area Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati ha subito un calo del 16,8% mentre quella Amministrativo-

Gestionale ha avuto un incremento del 4,2%. Si evidenzia che la componente femminile di tutte le Aree presenti nell'Ateneo supera sempre il 50%, fatta eccezione per l'Area socio-sanitaria dove è presente una sola unità e questa è di genere maschile (Tab.22).

Tab.22 Personale tecnico-amministrativo per area di appartenenza e anno

PERSONALE TECNICO AMM.	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Totale	%F										
Area biblioteche	6	66,7	7	71,4	6	66,7	7	71,4	7	71,4	7	71,4
Area amministrativa-gestionale	189	60,3	204	60,8	189	60,3	195	57,4	195	57,4	197	57,4
Area servizi generali e tecnici	32	50,0	29	51,7	32	50,0	31	54,8	30	56,7	28	53,6
Area tecnico-scient. ed elab. dati	144	53,5	137	51,8	144	53,5	128	52,3	124	54,0	120	52,5
Area socio-sanitaria	2	50,0	2	50,0	2	50,0	2	50,0	1	0,0	1	0,0
Collab.tori ed esperti linguistici	5	80,0	5	80,0	5	80,0	4	75,0	4	75,0	5	60,0
TOTALE	378	57,1	384	57,3	378	57,1	367	55,9	361	56,5	358	55,6

Fonte: Settore Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Foggia

La riduzione del personale tecnico amministrativo, dal 2008 al 2013, ha coinvolto tutte le categorie fatta eccezione per la B. In particolare, nella

categoria C, si passa da 200 a 189 unità, nella categoria D, da 107 a 100, e nella categoria EP da 33 a 30 unità. Per quanto riguarda la distribuzione per genere, fatta

eccezione per la categoria degli EP, dove la componente femminile rappresenta solo il 43,3%, per le altre categorie la presenza

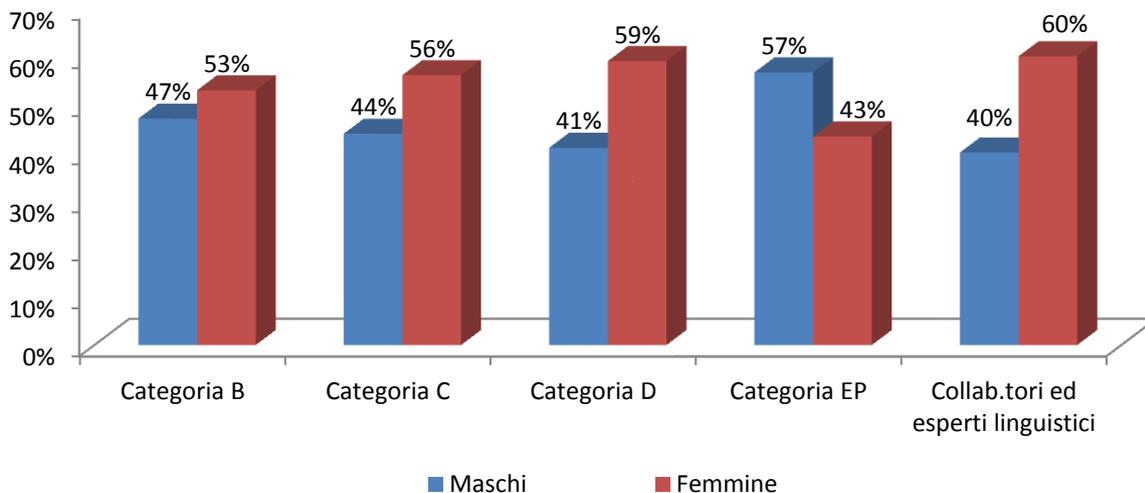
femminile è sempre superiore al 50% (Tab. 23 e Graf. 10).

Tab.23 Personale tecnico-amministrativo e composizione per genere per categoria di appartenenza e anno

PERSONALE TECNICO AMM.	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Totale	% F										
Categoria B	33	51,5	33	51,5	33	51,5	35	54,3	34	52,9	34	52,9
Categoria C	200	59,0	205	59,5	200	54,0	191	57,1	190	56,8	189	56,1
Categoria D	107	59,8	108	59,3	107	30,8	105	58,1	102	59,8	100	59,0
Categoria EP	33	39,4	33	39,4	33	39,4	32	40,6	31	41,9	30	43,3
Collab.tori ed esperti linguistici	5	80,0	5	80,0	5	80,0	4	75,0	4	75,0	5	60,0
TOTALE	378	57,1	384	57,3	378	57,1	367	55,9	361	56,5	358	55,6

Fonte: Settore Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Foggia

Graf.10 Personale tecnico-amministrativo distinto per categoria di appartenenza e sesso - 2013



La distribuzione per età del personale tecnico-amministrativo dell'Università di Foggia presenta nel 2012 un'età media maschile di poco al di sopra dei 42 anni e sei mesi, mentre quella femminile è di circa dieci mesi in meno. La categoria EP presenta l'età media più alta, ovvero circa 47 anni e nove mesi (le donne poco più di 47 anni e cinque mesi); mentre, la più bassa si riscontra nella categoria C con un valore intorno a 41 anni e mezzo: 41 anni e

3 mesi per il sesso femminile e 41 e otto mesi per quello maschile (Elaborazioni Settore Personale Tecnico-Amministrativo). Infatti, per tutte le categorie, la percentuale di dipendenti con età maggiore o uguale ai 60 anni è bassissima mentre quelli con età inferiore ai 49 anni rappresentano la maggioranza dell'organico.

Tab. 24 Personale tecnico-amministrativo e composizione per genere per categoria di appartenenza e per fascia di età

PERSONALE TECNICO AMM.	Cat. B		Cat. C		Cat. D		Cat. EP		Coll.ri ed esperti linguistici	
		% F		% F		% F		% F		% F
Fino a 29 anni	0	0,0	1	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
30 - 34	1	0,0	14	57,1	1	0,0	0	0,0	0	0,0
35 - 39	6	83,3	58	67,2	25	72,0	2	50,0	0	0,0
40 - 49	6	50,0	89	49,4	54	61,1	18	44,4	2	50,0
50 - 59	18	44,4	23	56,5	19	36,8	10	40,0	2	100,0
60 ed oltre	3	66,7	4	50,0	1	100,0	0	0,0	1	0,0
TOTALE	34	52,9	189	56,1	100	59,0	30	43,3	5	60,0

Fonte: Settore Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Foggia

Nel periodo considerato si rileva un consistente aumento della spesa di personale strutturato che è passato da 33.161.076,00 di euro del 2008, ai 37.342.706,00 del 2012, con un incremento di spesa pari al 12,6. A fronte di questo aumento, il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) ha subito una consistente riduzione pari a circa 4.000.000 di euro e corrispondente a un calo dell'11,5%. Comunque, rispetto al 2011, si registra una piccola riduzione delle spese pari a circa un milione di euro, a cui, purtroppo, non ha fatto seguito un aumento delle entrate. Queste, invece, hanno subito una riduzione di circa due milioni di euro. Sulla spesa del personale incide notevolmente quella relativa al corpo docente. Comunque, negli ultimi tre anni, questa si è mantenuta sostanzialmente costante in virtù del blocco degli scatti stipendiali iniziato nel

2010 e del numero esiguo docenti che ha beneficiato di una progressione di carriera (Graf. 11). Infine, si sottolinea che, a partire dal 2009, l'indicatore di spesa (corrispondente a quello utilizzato dal MIUR per l'attribuzione dei punti organico calcolato, però, al lordo della contribuzione studentesca) è superiore al limite dell'80,0% con un trend positivo. La forte incidenza delle spese per il personale trova ulteriore conferma nel rapporto tra le spese per il personale e le entrate derivanti esclusivamente dall'FFO. Infatti, questo rapporto, a partire dal 2010, ha superato quota 100. Questo risultato indica che il solo FFO non consentirebbe all'Ateneo di far fronte alle spese per il personale a partire dal 2010 (Tab. 25 e Graf. 12).

Tab.25 Distribuzione della spesa di personale, delle entrate e indicatore di spesa per anno

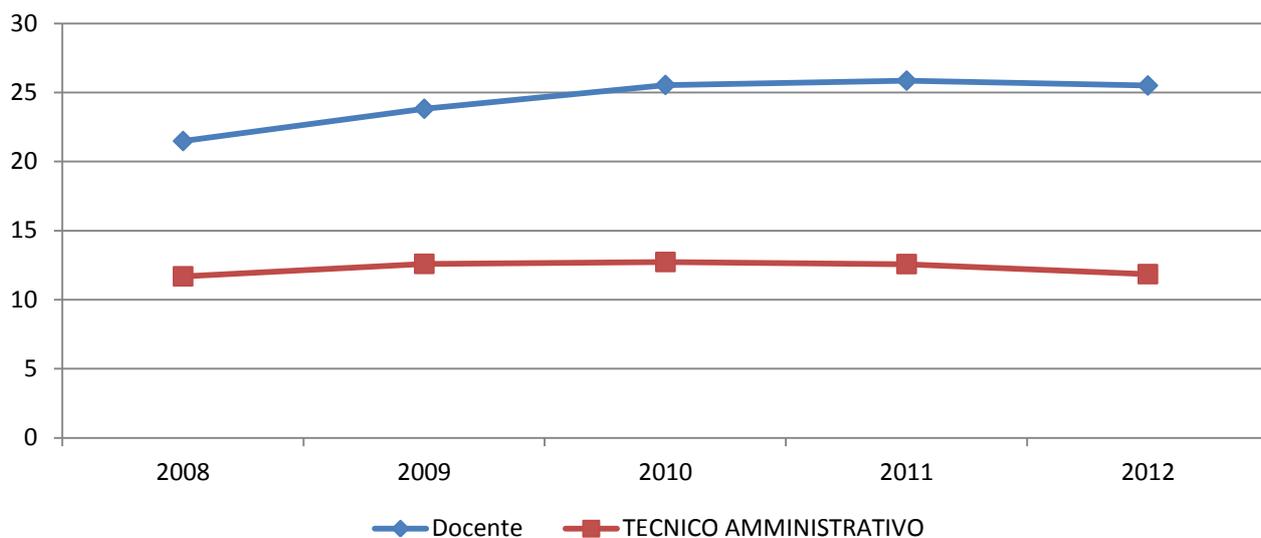
ANNO	SPESE PERSONALE IN €				ENTRATE IN €			INDICATORE SPESA* %
	Docente	Tecnici- Amm.	Spesa Totale	P.T*	FFO	TASSE	Entrate totali	
2012	25.498.392	11.844.314	37.342.706	163.984	35.128.776	7.639.183	42.931.943	87,0
2011	25.851.823	12.572.812	38.424.635	102.725	36.536.905	7.461.547	44.101.177	87,1
2010	25.537.113	12.721.912	38.259.025	282.214	37.253.728	6.686.833	44.222.775	86,5
2009	23.813.904	12.586.149	36.400.053	306.852	38.596.307	5.796.339	44.699.498	81,4
2008	21.477.143	11.683.933	33.161.076	0	39.700.383	4.696.310	44.396.693	74,7

Fonte: Settore Trattamenti Economici dell'Università di Foggia

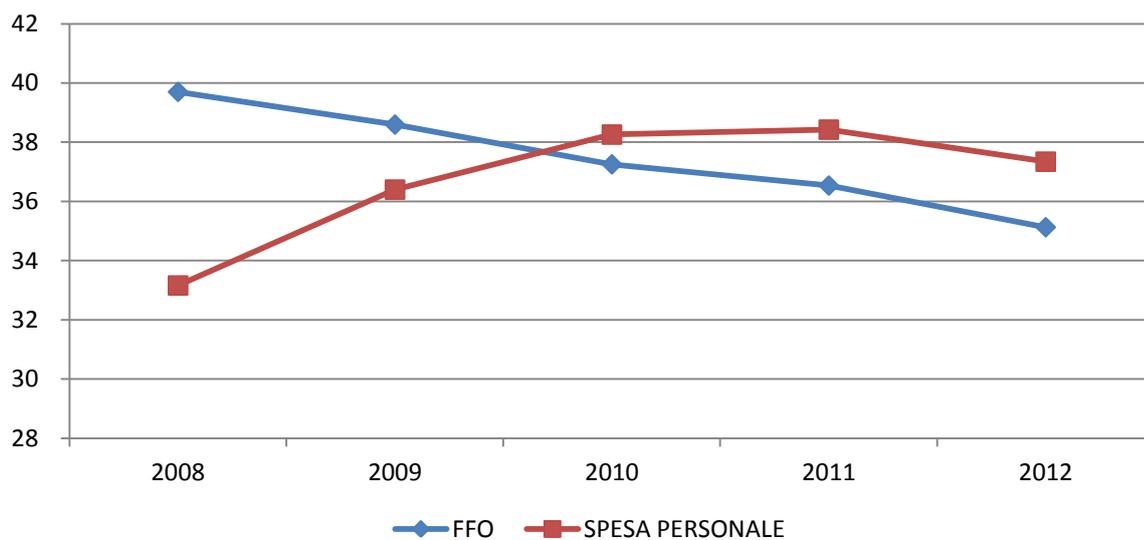
*P.T = Finanziamento per la programmazione triennale

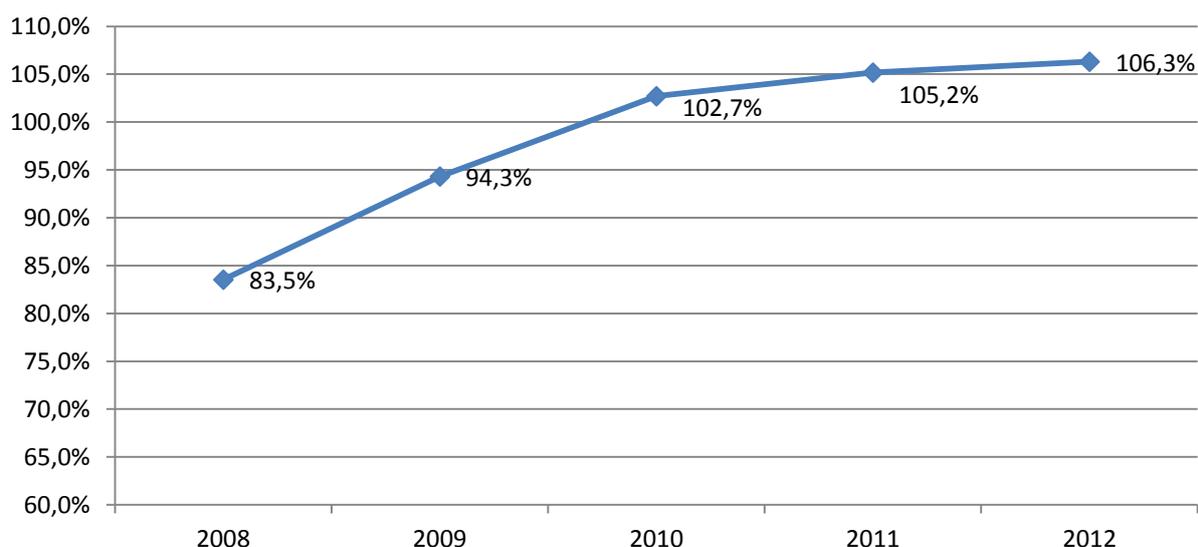
*Indicatore di spesa %= Totale spese / Totale entrate

Graf.11 Spesa per il Personale dal 2008 al 2012 in milioni di €



Graf.12 Andamento della spesa per il personale e le entrate da FFO dal 2008 al 2012 in milioni di €



Graf.13 Rapporto tra la spesa per il Personale e FFO dal 2008 al 2012

Infine, si riportano alcuni indicatori relativi al personale tecnico-amministrativo. L'analisi conferma il leggero calo numerico di questa componente anche se il boom di trasferimenti, verificatosi nel periodo 2009-2011, sembra essersi concluso. Questo, infatti, è tornato a un valore leggermente inferiore al livello del 2008. Mostra, invece, un andamento leggermente crescente il tasso di assenza che si attesta su valori di

poco superiori al 25%. Buono è il tasso di dipendenti in possesso della Laurea che risulta sempre superiore al 50% con una forte prevalenza di laureati di sesso femminile. In conclusione, si ribadisce che la componente femminile rappresenta più del 50% del personale tecnico-amministrativo (Tab. 26).

Tab.26 Indicatori Personale Tecnico Amministrativo

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi	2008	2009	2010	2011	2012
Tasso di crescita unità di personale negli anni	6,5	1,6	-2,6	-1,9	-1,6
% di dipendenti in possesso di laurea	55,0	56,5	55,6	56,7	53,0
Analisi Benessere organizzativo					
Tasso di assenze	23,7	24,2	26,2	27,3	26,7
Tasso di dimissioni premature	0,5	0,3	0,8	1,6	1,1
Tasso di richieste di trasferimento	5,6	9,1	9,9	13,1	4,4
Tasso d'infortuni	0,7	1,1	0,9	0,8	0,9
Tasso di personale assunto a t. indeterminato	5,4	8,5	3,1	2,4	0,0
Analisi di genere					
% di donne rispetto al totale del personale	55,8	57,1	57,3	55,9	56,9
% di nuove assunzioni femminili a t. indeterminato	3,7	6,4	1,8	1,3	0,0
% di personale donna laureato sul totale personale femminile	62,6	63,1	63,2	64,4	66,7

Fonte: Area del Personale

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, anche in ragione al contesto socio-economico in cui agisce. Contesto che è fortemente condizionato dalla profonda crisi economica che attanaglia la Nazione e soprattutto il meridione.

La base per la enunciazione della Missione della Università 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 strategico dovrà mirare a rafforzare entrambe queste componenti: la proiezione scientifica internazionale ed il forte radicamento nel territorio.

Pertanto, l'Ateneo dovrà preservare la capacità di garantire una formazione di alto livello per favorire i processi di mobilità sociale, a vantaggio soprattutto degli studenti meritevoli e senza mezzi, promuovendo le necessarie sinergie con le istituzioni e le forze economico-sociali locali. In tale prospettiva è possibile acquisire, in specifici settori, una posizione di eccellenza nella ricerca e al tempo stesso rispondere ai bisogni di sviluppo e promozione sociale del luogo.

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.

Tale valore si raggiunge anche attraverso l'analisi dei risultati conseguiti nella VQR e fissando l'obiettivo di rafforzare le aree di eccellenza e di stabilire idonei meccanismi per la gestione delle situazioni di criticità. Pertanto, bisogna favorire la

consapevolezza, all'interno e all'esterno dell'Ateneo, del nesso fra didattica di qualità e ricerca scientifica di eccellenza, rimuovendo gli ostacoli che si frappongono al perseguimento di ulteriori miglioramenti, anche in riferimento alla effettiva possibilità per i docenti di dedicare una congrua parte delle proprie energie alle attività di ricerca.

Per il conseguimento della missione istituzionale la parola d'ordine è 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: SWOT ANALYSIS DELL'UNIVERSITÀ DI FOGGIA IN RELAZIONE AL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO

Preliminarmente alla predisposizione del piano strategico 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 stata 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. 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 strategico di Ateneo e la costruzione dell'albero corrispondente. 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 D.M. 47 del 30 gennaio 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) La commissione europea offre buone opportunità per gli scambi di docenti e studenti italiani e stranieri;</p> <p>10) 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>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)	1) La riforma del sistema universitario (L. 240/2010); 2) Requisiti necessari dei corsi di studi (D.M. n. 17/2010); 3) Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (Dlgs n. 150/2009); 4) Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università A.A. 2010 - 2012 (D.M. n. 50/2010); 5) Il D.M. 47 del 30 gennaio 2013 ; 6) Risultati del monitoraggio di Almaurea e dell'Anagrafe Nazionale; 7) Territorio con un buon potenziale di sviluppo nei settori "Food and health", "environment", "cultural eritage", "tourism"; 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; 9) La commissione europea offre buone opportunità per gli scambi di docenti e studenti italiani e stranieri; 10) 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";	ORGANIZZAZIONE	RISORSE UMANE
		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 Poche iniziative attivate per limitare il numero di abbandoni Implementazione di un sistema di valutazione del personale Necessità di procedere all'implementazione del sistema di valutazione dei corsi di studio	Scarse risorse per incentivare il personale tecnico ed amministrativo Scarsa promozione alla internazionalizzazione del corpo docente favorita dall'assenza di una logistica di supporto Scarsa propensione e capacità di favorire la qualità della didattica Insufficiente familiarità con le lingue straniere Promuovere la terza missione dell'università: educare studenti e ricercatori alla comunicazione scientifica verso tutta la società e non solo verso le imprese
		SALUTE FINANZIARIA	RISORSE STRUMENTALI E TECNOLOGICHE
		Aggravio delle tasse universitarie per gli studenti con conseguente impossibilità di incrementare i servizi a quest'ultimi 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 Necessità di nuove risorse al fine di sostenere i cambiamenti necessari del sistema organizzativo della macchina amministrativa, della ricerca e della didattica	Carenza nell'intercettare finanziamenti regionali per lo sviluppo di infrastrutture tecnologiche e di servizio per la didattica e la ricerca mirata al territorio Progettazione di corsi di studio più indirizzati al territorio (agricoltura, turismo e ambiente) Necessità di mettere in piedi un sistema informativo integrato che permetta di meglio governare il sistema università: ricerca, didattica e valutazione

Fig.5 SWOT analysis – Strategia S-T

SWOT ANALYSIS		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO		
		PUNTI DI FORZA (S)		
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	MINACCE (T)	<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;</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) 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>7) Generale basso livello di innovazione tecnologica; rischio di un limitato impatto della ricerca sull'economia locale;</p> <p>8) Codice dell'Amministrazione digitale (D. Lgs. 235/2010);</p> <p>9) Imprese di piccola dimensione principalmente a conduzione familiare; limitata la domanda di innovazione;</p> <p>10) Limitata o assente la domanda di occupazione qualificata (brain drain);</p> <p>11) Processo ministeriale di valutazione della ricerca e implementazione dell'anagrafe della ricerca;</p> <p>12) Riduzione dei finanziamenti ministeriali finalizzati la sostegno della ricerca;</p>	<p>ORGANIZZAZIONE</p> <p>Costituzione gruppo di lavoro fund raising</p> <p>Notevoli sforzi per favorire le funzioni di orientamento, tutorato e placement</p> <p>Istituzione del garante degli studenti</p> <p>Propensione all'attuazione della trasparenza totale</p>	<p>RISORSE UMANE</p> <p>Maggiore attenzione alla misurazione e alla valorizzazione della performance della struttura organizzativa e della performance individuale</p>
			<p>SALUTE FINANZIARIA</p> <p>Costituzione task force per il progetto controllo di gestione</p> <p>Razionalizzazione delle risorse finanziarie</p> <p>Maggiore attenzione all'efficienza</p>	<p>RISORSE STRUMENTALI E TECNOLOGICHE</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

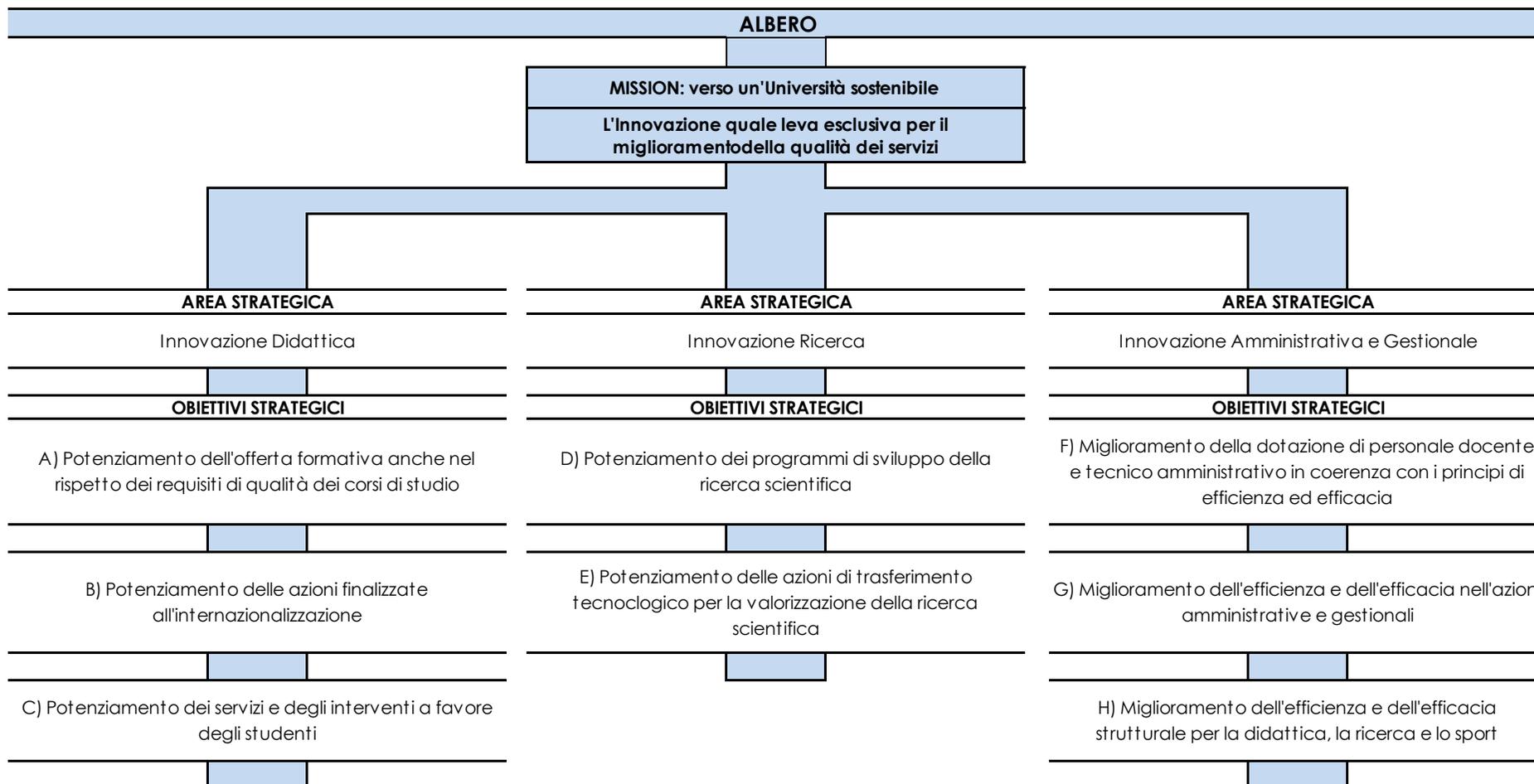
SWOT ANALYSIS		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO		
		PUNTI DI DEBOLEZZA (W)		
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	MINACCE (T)	<p>1) Congiuntura economica negativa;</p> <p>2) La crisi economica è particolarmente grave in Capitanata, dove sono assenti le grandi industrie ed i grandi capitali che possano finanziare la ricerca;</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) 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>7) Generale basso livello di innovazione tecnologica; rischio di un limitato impatto della ricerca sull'economia locale;</p> <p>8) Codice dell'Amministrazione digitale (D. Lgs. 235/2010);</p> <p>9) Imprese di piccola dimensione principalmente a conduzione familiare; limitata la domanda di innovazione;</p> <p>10) Limitata o assente la domanda di occupazione qualificata (brain drain);</p> <p>11) Processo ministeriale di valutazione della ricerca e implementazione dell'anagrafe della ricerca;</p> <p>12) Riduzione dei finanziamenti ministeriali finalizzati al sostegno della ricerca;</p>	ORGANIZZAZIONE	RISORSE UMANE
			Pesante fardello di adempimenti burocratici	Insufficiente familiarità con le lingue straniere
			Carenza di collaborazione interdipartimentale e interfacoltà e conseguenti inefficienze	RISORSE STRUMENTALI E TECNOLOGICHE
			Presenza di un corso di laurea – Scienze Motorie – con un numero eccessivo di docenti a contratto	
			Estrema parcellizzazione di compiti e funzioni che provoca una difficoltà di raccordo e di coordinamento tra le stesse	Scarsa propensione a facilitare l'accesso alle innovazioni tecnologiche da parte delle aziende della capitanata che sono piccole, a conduzione familiare e scarsamente capitalizzate
			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
			Necessità di istituire dottorati di ricerca in cotutela	Scarsa capacità di mettere in campo linee di azioni per la provincializzazione della ricerca e della didattica dell'ateneo
			SALUTE FINANZIARIA	Modesta informatizzazione dei servizi di supporto alla didattica per gli studenti
			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
			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
			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
			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
	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			

5. IL PIANO STRATEGICO D'ATENEO

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

strategiche sulla base della disamina dei fattori di contesto, si procede all'esplicitazione dei singoli obiettivi strategici.

Fig. 7 Albero della performance



5.1 Gli obiettivi strategici

Per l'Area strategica denominata "Area dell'Innovazione didattica" gli obiettivi strategici prescelti divengono (fig. 7):

A. POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA, ANCHE 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, del Decreto Legislativo di programmazione triennale 2013-2015, e dell'introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante, l'Ateneo intende procedere:

- al riassetto dell'offerta formativa;
- alla promozione di accordi con altri Atenei ai fini della organizzazione dell'offerta formativa;
- al consolidamento di un sistema di accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio;
- al consolidamento di un sistema di valutazione e di assicurazione della qualità, della efficienza della didattica e della ricerca, anche con riferimento al monitoraggio dell'impegno didattico complessivo dei docenti;
- 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.

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

1. Consolidare 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 possono partecipare alla mobilità internazionale, intende iniziare la sperimentazione delle procedure necessarie all'istituzione di corsi di studio con titolo doppio o congiunto. Si tratta di una sperimentazione particolarmente importante che si rivolge ad una utenza internazionale e richiede un forte impegno da parte di tutte le 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 -

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.

L'orientamento in uscita e l'efficacia dello stesso può essere oggetto di iniziative finalizzate alla pubblicità dei risultati conseguiti sul piano professionale dai laureati dell'Università di Foggia. Importante è promuovere, al fine di migliorare la qualità della formazione di terzo livello, accordi per la realizzazione congiunta, tra Atenei, progetti di alta formazione comuni ai dottorati di più sedi universitarie.

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 tale

contesto si inserisce la promozione di progetti finalizzati alla digitalizzazione del patrimonio librario antico e raro, con particolare attenzione alle risorse bibliotecarie esistenti.

L'Ateneo si propone di sviluppare quanto previsto dal presente obiettivo strategico tenendo sotto continuo controllo i costi degli studenti universitari, anche alla luce di una più equa distribuzione delle tasse di iscrizione.

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

1. Potenziare le azioni di orientamento –
2. Implementare il Centro Linguistico di Ateneo -
3. Potenziare i servizi offerti ai diversamente abili -
4. Potenziare i servizi bibliotecari -
5. 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, 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. Programmare e realizzare obiettivi congiunti tra l'Ateneo ed enti di ricerca -
 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 6%. 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 -

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.

Interessante sarebbe la promozione di attività di acquisti in e-providing con il conseguente ricorso a strumenti sicuri di pagamento elettronico.

La disciplina sulla trasparenza nelle pubbliche amministrazioni è stata oggetto, negli ultimi mesi, di penetranti interventi normativi. Innanzitutto, il 28 novembre 2012 è entrata in vigore la legge 6 novembre 2012, n. 190, "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*", che ha fatto del principio di trasparenza uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione, e ha previsto che le amministrazioni elaborino i Piani triennali di prevenzione della corruzione entro il 31 gennaio. Da ultimo, in attuazione della delega contenuta nella legge n. 190/2012 sopra citata, il Governo ha adottato il d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, recante il "*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*" in cui, nel ribadire che la trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, è stato evidenziato che essa è finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino (art. 1, c. 2, d.lgs. n. 33/2013). Nel decreto è specificato che le misure del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità sono collegate al Piano triennale della prevenzione della corruzione e che, a tal fine, il Programma costituisce, di norma, una sezione di detto Piano e del Piano della *performance*.

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

-
1. Definire il patrimonio d'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. Attuare il programma triennale della trasparenza e
-

l'integrità, anche tenendo conto del suo coordinamento con il piano triennale della corruzione -

8. Consolidare le funzioni professionali del settore affari legali a supporto della direzione generale -

9. Proseguire il programma di messa in sicurezza dei laboratori, con il sostegno delle attività di gestione dei rifiuti prodotti dagli 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 prossimo anno saranno ultimati i lavori per la realizzazione del "Triennio Biologico" che consentirà alla Facoltà di Medicina e Chirurgia di disporre di nuovi spazi per laboratori di ricerca ed aule per l'attività didattica.

Sono in fase di realizzazione i lavori di ristrutturazione dell'immobile regionale denominato "Palestra ex GIL" destinato alla Facoltà di Economia. Nel prossimo anno dovrebbero anche essere affidati i lavori per la ristrutturazione della Piscina di via Ammiraglio da Zara, che fornirà nuovi spazi sempre alla Facoltà di Economia la quale potrà così liberare i locali attualmente condivisi con la Facoltà 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.

In tale contesto bisogna sottolineare che la mancata attivazione di obiettivi operativi correlati al progetto ministeriale di programmazione triennale 2013-2015 è dovuta al fatto che il decreto ministeriale di riferimento è stato pubblicato il 10 gennaio 2014.

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 2014 e che i target, previsti per il triennio 2014 – 2016, potranno essere ridefiniti in una fase temporale intermedia del 2014, nella quale sarà possibile, approfonditamente, monitorare ed esplicitare quelli già predisposti.

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

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO
INNOVAZIONE DIDATTICA	POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA ANCHE NEL RISPETTO DEI REQUISITI DI QUALITA' DEI CORSI DI STUDIO	Consolidare il 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.
	POTENZIAMENTO DEI SERVIZI E DEGLI INTERVENTI A FAVORE DEGLI STUDENTI	Potenziare le azioni di orientamento
		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
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		Programmare e realizzare obiettivi congiunti tra l'Ateneo e gli enti di ricerca.
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.
	MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELL'EFFICACIA NELL'AZIONI AMMINISTRATIVE E	Definire il patrimonio d'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.
Attuare il programma triennale della trasparenza e l'integrità, anche tenendo conto del suo coordinamento con il piano triennale della		

	GESTIONALI	corruzione
		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: Successivamente 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 2014 ed in parte a consuntivo nei primi mesi del 2015.

Fig.9 Processo del ciclo della performance

N.	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ANNO 2014							
			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	Gruppo di lavoro(*)/NVA								

	sulla performance									
--	-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(*) vedi figura 10

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

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 2014-2016, 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 2014.

Il progetto di bilancio, sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, è stato costruito, anche per l'anno 2014, 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.

Le recenti riforme che hanno interessato il mondo universitario hanno chiamato gli atenei a un radicale rinnovamento delle proprie strutture e della propria organizzazione. Con l'introduzione del nuovo Statuto sono stati rinnovati gli Organi di governo centrali e periferici dell'Università ed è stata ridisegnata l'intera struttura organizzativa dell'Ateneo eliminando la frammentazione gestionale preesistente, al fine di garantire un più efficace funzionamento dell'intera amministrazione.

A completamento del quadro di riforme del Sistema universitario, a partire dal 2014 si adotterà il nuovo sistema contabile previsto dalla Legge 240/2010, basato sull'introduzione della contabilità economico-patrimoniale, della contabilità analitica e del bilancio unico.

Ciò comporterà la redazione, in fase previsionale, del bilancio unico autorizzatorio, composto dal budget economico e dal budget degli investimenti.

In linea con l'art. 30, comma 9, dello Statuto di questo Ateneo, i Dipartimenti continueranno a conservare la propria

autonomia amministrativo-gestionale e, quindi, opereranno nell'ambito di specifici sezionali del bilancio unico dell'Università di Foggia.

È importante premettere che la contabilità economico-patrimoniale non risolve la difficoltà economiche che il Sistema universitario sta attraversando negli ultimi anni, ma è semplicemente uno strumento di reportistica, che consente ai soggetti esterni di comprendere lo stato di salute dell'Ente e, al contempo, permette di produrre i dati utili ai fini del controllo di gestione all'interno dell'organizzazione.

La contabilità economico-patrimoniale, infatti, come vuole la norma, punta al processo di misurazione dei costi/ricavi e consente di determinare il risultato economico di esercizio attraverso la contabilità generale e, contemporaneamente, di misurare i costi di gestione relativi a specifiche unità organizzative o aree di attività, intese come unità produttive dell'Ateneo, su cui si vuole focalizzare l'attenzione per quanto concerne i costi delle attività, attraverso la contabilità analitica.

Va detto inoltre che ad oggi (siamo quasi alla metà del mese di dicembre) le Università non ancora conoscono l'assegnazione definitiva del FFO 2013 per cui risulta veramente difficile programmare il presente oltre che il futuro. A fine ottobre il MIUR ha pubblicato una tabella allegata al D.M. 7 AGOSTO 2013 che comprende solo alcuni degli interventi ivi previsti. La situazione che ne viene fuori è molto preoccupante in quanto la quota base del FFO assegnata al nostro Ateneo per l'anno 2013 è pari € 28.456.978 e comprende tutta una serie di interventi che, fino allo scorso anno, venivano finanziati singolarmente (trattasi delle assegnazioni di cui alle Leggi n.350/2003 e n. 296/2003 entrambe relative al reclutamento dei ricercatori nonché dell'intervento perequativo) per i quali, nell'anno 2012, l'Università aveva ottenuto una assegnazione comprensiva della quota base pari a € 30.538.487. Mancano all'appello, quindi, circa 2 milioni di euro.

La bozza del disegno di Legge di stabilità per l'anno 2014 varato nella seduta

del Consiglio dei Ministri del 15 ottobre u.s. all'art. 9 prevede che per l'anno 2014 il fondo per il finanziamento ordinario (FFO) delle università di cui all'art. 5 comma 1, lettera a) della Legge n. 537/1993, è incrementato di 150 milioni di euro. Se a questi si aggiungono i 21,4 milioni di euro di aumento del FFO già attribuiti dall'art.58 comma 2 del D.L. 21 giugno 2013 n. 69 coordinato con la Legge di conversione 9 agosto 2013, n. 98, la quota FFO 2014 passa da 6.574 milioni di euro (importo al netto dell'assegnazione una tantum di 120 milioni di euro prevista per il 2013) a 6.745,4 milioni di euro.

C'è da sperare almeno che il Ministero nei criteri di ripartizione del FFO introduca immediatamente il costo standard unitario di formazione per studente di cui all'art. 8 del d. lgs. 29 marzo 2012, n. 49. Si ritiene, come si evince dal contenuto del documento predisposto dai Rettori delle Università della Puglia e del Molise, che esso non possa che essere determinato tenendo conto dei contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui ciascun Ateneo è chiamato ad operare. È prioritario fornire adeguata risposta all'esigenza di definire finalmente reali misure perequative tra i vari Atenei che insistono in territori diversi, per un sistema universitario veramente capace di fornire uniformi garanzie di qualità.

Alla luce di quanto sopra descritto, si ritiene prudentiale prevedere che la quota di FFO-2014 su cui può contare l'Ateneo ai fini della predisposizione del bilancio di previsione per il prossimo anno sia pari a 33.481.224,00 euro, con un leggero incremento di 250.000,00 euro rispetto all'assegnazione prevista per l'anno 2013, stimata in 33.231.224,00 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 già 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'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 al 2012 dal D.P.R. 306/1997, collocandosi anche per il 2013 su un valore pari al 18,1%.

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

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; in tal caso l'incidenza percentuale delle tasse sull'FFO si attesterebbe sul 10,88%.

Nell'avanzo libero è confluita una consistente economia di spesa di 5.000.000,00 di euro, riveniente dai fondi FAS di cui alla delibera CIPE 78/2010 recepita dalla Giunta Regionale pugliese del mese di aprile 2012, nonché un'economia di spesa riveniente dalle attività progettuali di cui alla domanda di agevolazione PON02_00657 pari a 925.230,00 euro che risultano fondamentali per raggiungere l'equilibrio di bilancio. Per quanto riguarda la somma complessiva di 5.000.000,00 di euro è bene chiarire che detta somma è liberamente utilizzabile per altre finalità, in considerazione del fatto che l'Ateneo ha già finanziato negli anni scorsi, con risorse proprie, i lavori di recupero edilizio della Palestra di Via Galliani e della Piscina "Ammiraglio da Zara". Per quanto concerne l'economia di

925.230,00, essa deriva dall'imputazione a bilancio per complessivi € 704.230,00, della quota pari all'8% sul finanziamento del Dare per i progetti destinati allo sviluppo, alla creazione e al potenziamento dei distretti, trattenuta in applicazione dell'art. 8 del "Regolamento per la gestione delle attività di autofinanziamento" e per € 221.000,00 quale recupero del cofinanziamento, anticipato sui fondi di Ateneo, di nove borse di dottorato, trattenuto sul finanziamento concesso dal Dare per l'attività di formazione di cui alla domanda di agevolazione PON02_00657.

Tra le altre disponibilità bisogna considerare, altresì, quelle derivanti dal recupero delle retribuzioni del personale comandato presso altre Amministrazioni dello Stato (807.950,38 euro), i proventi per contributi stampati (50.000,00 euro), gli interessi bancari e postali attivi (15.000,00 euro), i proventi per recuperi e rimborsi diversi (30.000,00 euro), il recupero dello stipendio di un professore associato finanziato dalla Casa Sollievo della Sofferenza (62.175,50 euro).

Per quanto riguarda i costi, occorre evidenziare che quello stimato per il personale di ruolo per l'esercizio 2014, pari a 36.744.869,48 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 budget economico e degli investimenti in equilibrio nel quale il contenimento e la razionalizzazione di tutte gli altri costi e investimenti non coperti dalle disponibilità finalizzate (6.553.870,15 euro), per la gran parte costituite da costi per il

funzionamento, non hanno impedito, comunque, di mantenere allo stesso livello del 2013 le dotazioni, seppur minimali, dei settori delle biblioteche (310.000 euro), della ricerca per il PAR e i brevetti (150.000 euro) e dell'alta formazione per ciò che attiene alle borse di dottorato, prevedendo nel budget la copertura per il conferimento di tutte le borse già in atto oltre a una quota proporzionale per l'eventuale elevazione della borsa per studio all'estero e la copertura del rateo relativo ai primi due mesi di altre quindici borse di studio per avviare il XXX ciclo.

Tale sforzo, si pone in linea con gli orientamenti definiti a livello ministeriale da vari provvedimenti normativi, come, ad esempio, il decreto sulla programmazione triennale.

In ogni caso, le previsioni di budget sono state effettuate rispettando i limiti imposti dalla normativa attualmente in vigore per talune categorie e nel contempo sono state accantonate nell'apposita voce COAN gli oneri da versare al Bilancio dello Stato.

In linea con questo gli orientamenti degli ultimi anni, caratterizzati da un maggior gettito riveniente dalle tasse universitarie e da entrate straordinarie, si prevede di destinare 80.000,00 euro alla remunerazione dei ricercatori che svolgono attività didattica, 50.000 euro alla remunerazione dell'attività didattica di Scienze Motorie. Si prevede, inoltre, di destinare 80.000 euro ai servizi agli studenti di cui alla L. 390/91 e di accantonare per il "Fondo per le progressioni economiche e la produttività" e per l'"Indennità di posizione e produzione personale Elevate Professionalità" rispettivamente ulteriori 84.659,55 e 23.780,53 euro comprensivo degli oneri a carico dell'ente al fine di incentivare il personale tecnico-amministrativo, e 6.000,00 euro per la cooperazione internazionale.

Nello specifico, le risorse destinate alla copertura dell'incentivazione del personale tecnico-amministrativo sono rivenienti dalla quota da destinare al bilancio delle tasse relative all'iscrizione ai master, ai corsi di perfezionamento, alle scuole di

specializzazione e sono motivate dal maggiore carico di responsabilità che è stato attribuito a determinate figure apicali individuate dal provvedimento di riassetto organizzativo della tecnostruttura varato dalla Direzione Generale lo scorso anno.

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

- la quota 2014, 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 2014, pari a 493.736,42 euro, del mutuo ventennale contratto con la Cassa Depositi e Prestiti per una somma di 7 milioni di euro.

Si riportano, di seguito, le principali voci di disponibilità non vincolate nella destinazione e le voci di costi e investimenti da coprire con le stesse:

Per completezza, è necessario aggiungere che il budget si compone di molte altre voci di costo che sono alimentate da proventi finalizzati 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 riveniente dalla contabilità finanziaria 2013.

Dall'analisi dei dati sintetici di budget effettuata, si desume, comunque, che ormai la gestione finanziaria del nostro Ateneo soffre di un deficit strutturale quantificabile in 4.000.000 di euro circa, che negli ultimi tre anni è stato possibile coprire ricorrendo a finanziamenti di natura non ricorrente, che - come tali - non possono rappresentare una stabile fonte di entrata finanziaria in una prospettiva futura.

Questa situazione determina, ovviamente, una grossa preoccupazione che mina notevolmente non solo lo sviluppo di questo Ateneo ma perfino la sua futura sopravvivenza.

Non potendo più contare su un

incremento del FFO, che al momento con il dato previsionale 2014, riesce a coprire soltanto il 91,10% dei costi del personale, diventa fondamentale dover incrementare le fonti delle entrate proprie rappresentate, in particolare, dalle tasse corrisposte dagli studenti e dall'efficientamento della gestione.

Con il nuovo sistema di calcolo del limite massimo del costo per il personale definito dal decreto legislativo del 29.03.2012, n. 49, cresce la sperequazione fra gli Atenei. L'indicatore, il cui limite massimo è previsto all'80%, è, infatti, calcolato rapportando il costo complessivo per il personale di competenza dell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari. Le Università con una tassazione elevata avranno un migliore rapporto tra spese per il personale e entrate e, pertanto, saranno considerate virtuose. Le Università come l'Ateneo foggiano, con tasse ridotte, corrono seriamente il rischio di subire ulteriori penalizzazioni.

Allo stato attuale, questo Ateneo ha il valore dell'indicatore spese di personale (rapporto tra spese di personale a carico dell'Ateneo e entrate complessive) pari a 86,04% registrando, purtroppo, tra i peggiori valori nell'ambito del Sistema universitario. E' necessaria un'attenta riflessione all'interno dell'intera comunità accademica sugli elementi forniti da questo decreto alle strategie necessarie per migliorarlo.

Altrettanto doverosa appare, al momento, la revisione della regolamentazione sulla gestione delle attività di autofinanziamento, al fine di dirottare nell'ambito del budget dell'Ateneo una quantità di risorse decisamente più significativa di quella che giunge attualmente. In altre parole, in linea con le determinazioni già assunte dal Consiglio di Amministrazione a marzo di quest'anno, circa l'incremento della quota da destinare al bilancio, relativamente ai progetti aventi carattere istituzionale, si auspica una rivisitazione del Regolamento

di ateneo per la gestione delle attività di autofinanziamento, che possa condurre ad un incremento percentuale della quota destinata al Bilancio stesso.

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

Nelle aree strategiche "Innovazione amministrativa gestionale" "Innovazione

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.

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 rivolti ai portatori di interesse esterni (principalmente gli Studenti) e interni (Personale interno).

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,