



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI UDINE**

**Piano strategico
2015–2019**

hic sunt futura



Introduzione

USCITA DI SICUREZZA





Trend generali



**Le Università si trovano ad affrontare
il più grande cambiamento
degli ultimi 800 anni:**

1 **rivoluzione digitale che modifica i processi di insegnamento e apprendimento**

E-learning, cooperative learning,
didattica laboratoriale



2 **mobilità internazionale**

Internazionalizzazione



3

apprendimento continuo

Lifelong learning



4 **diminuzione dei finanziamenti pubblici**

Fundraising, alleanze, spazi di nicchia



Il quadro nazionale

Il triangolo virtuoso: autonomia, valutazione e responsabilità

- **potenziare sia l'autonomia degli Atenei, sia le attività dell'ANVUR semplificando i processi di valutazione**
- **attivare completamente il finanziamento basato sui costi standard**
- **applicare criteri di finanziamento basati sul merito e sulle politiche di reclutamento**



Università, sistema economico e PA: un nuovo patto per lo sviluppo

- **incentivare il più stretto rapporto tra Università, imprese, professioni, mondo delle lavoro e PA**
- **sostenere l'alto apprendistato**
- **favorire spin off e start up**



Posizionamento di UNIUD nel sistema nazionale



- università di medie dimensioni, generalista con la presenza di tutti i corsi di studi fondamentali: agraria, economia, giurisprudenza, ingegneria, lettere, lingue, medicina, scienze
- opportunità di mixare in modo distintivo l'offerta didattica
- presenza distintiva di una Scuola Superiore

- buon posizionamento nella ricerca e discreta attrattività della didattica
- opportunità dell'evento 'Conoscenza in Festa' – patrocinato dalla CRUI – per fare lo stato dell'arte a livello nazionale delle metodologie di insegnamento, apprendimento, generazione, trasferimento e impiego della conoscenza



UNIUD nel sistema regionale della conoscenza

- **alleanza strategica con le università regionali (Trieste e SISSA) e collaborazione con quelle di Veneto, Trentino Alto Adige, Austria, Slovenia e Croazia**
- **partnership con il sistema della ricerca regionale (Sincrotrone, ICGB, CISM)**
- **rapporto strutturale a monte con le scuole regionali**
- **partnership a valle con il sistema delle imprese, delle professioni e della PA**



Sedi decentrate

Gorizia

sviluppo delle iniziative didattiche interateneo con UniTs (Architettura, Dams, nuovo master Cooperazione Internazionale), nuove iniziative in comune con UniTs e in prospettiva con Università di Nova Gorica, convergenza su un campus universitario condiviso con presenza anche in città

Pordenone

consolidamento delle iniziative didattiche con sostegno regionale, coinvolgimento del multimediale nel progetto e-learning di Ateneo e di servizio alle imprese

Gemona

presenza qualificata con il sostegno dell'amministrazione locale e con la sinergia delle iniziative didattiche di Udine



Partner di UNIUD

Partecipati

- **Friuli Formazione**
- **Friuli Innovazione**
- **Azienda Ospedaliero-Universitaria
Santa Maria della Misericordia
(Azienda Sanitaria Universitaria
Integrata di Udine)**
- **Forum Editrice Universitaria Udinese**

Altri

- **Fondazione CRUP**
- **Fondazione CARIGO**
- **Consorzi Universitari di Pordenone e Gorizia**
- **Associazioni di categoria**
(Industriali, Artigiani, CCIAA, ecc.)
- **Scuole regionali**
- **Conservatori, teatri,**
associazioni culturali, sportive, ecc.
- **Friuli nel Mondo**
- **Ordini professionali**



L'Università che vogliamo



- **centralità degli studenti:
dall'orientamento fino al placement
passando per il tutorato**
- **centralità di docenti, tecnici-amministrativi
e collaboratori esperti linguistici:
le persone fanno la differenza**
- **centralità della interdisciplinarietà
e della sperimentazione nella ricerca
e nella didattica**



- centralità delle relazioni,
dei luoghi e delle narrazioni
- centralità dell'Ateneo nel territorio
come come agenzia di sviluppo
ed esempio di buone pratiche



Visione



Mantenere la specificità unica di una
Università sorta per volontà popolare
fortemente radicata nel territorio
ed essere al tempo stesso universale
nella tradizione accademica classica,
luogo dove gli studenti partecipano
alla costruzione del loro futuro
sperimentando che «**hic sunt futura**»



Missione



Sviluppare la ricerca anche per qualificare la didattica e il trasferimento della conoscenza, in collaborazione con istituzioni italiane ed estere, al fine di favorire lo sviluppo delle capacità critiche, di apprendimento e professionali degli studenti e la crescita civile, culturale, economica e sociale del territorio

(Statuto dell'Università degli Studi di Udine, art. 1)



Valori



1 **universalità e valore della conoscenza**



2 **apertura e pluralismo**



3 libertà e responsabilità



4 trasparenza



5 merito



6 passione e dedizione



7 **pazienza e perseveranza**



8 generosità



9 coraggio



10 equilibrio ed equità



Le dimensioni ortogonali di unicità e universalità

	DIMENSIONI	UNIVERSALI (CLASSICHE)		UNICHE (INNOVATIVE)	PAROLE CHIAVE
1	Lauree	Classiche	&	Distintive	Deep (classiche) & mix (distintive)
2	Percorsi didattici	Verticali	&	Orizzontali	Triennali, magistrali, PhD e scuole di specializzazione (verticali) & Scuola Superiore (orizzontali)
3	Titoli di studio	Nazionali	&	Internazionali	Doppi titoli (double degree)
4	Apprendimento	Locale	&	Remoto	E-learning

Le dimensioni ortogonali di unicità e universalità

	DIMENSIONI	UNIVERSALI (CLASSICHE)		UNICHE (INNOVATIVE)	PAROLE CHIAVE
5	Didattica	Frontale	&	Laboratoriale	Didattica laboratoriale Cooperative learning
6	Corsi di laurea	Ateneo	&	Inter-Ateneo	Joint University Degree
7	Dottorati di ricerca	Università	&	Centri di Ricerca	Joint Research PhD Program
8	Diritto allo studio	Esenzioni dalle tasse	&	Premi per i migliori	Free access & merit-based scholarships
9	Internazionalizzazione	Corsi in inglese	&	Corsi in italiano	Università internazionale
10	Allievi	Giovani	&	Adulti	Lifelong Learning



Articolazione del piano strategico



- **prospettiva quinquennale**
- **piano strategico generale, non piano attuativo**
- **piano attuativo triennale con formulazione di piani strategici di dipartimento (entro 30 giugno)**
- **azioni soggette a monitoraggio annuale**
- **i risultati del monitoraggio influenzano l'implementazione delle fasi successive**
- **3 gruppi di lavoro:**
 - didattica
 - ricerca
 - organizzazione



didattica





Facoltà di conoscere: lo studente al centro, l'innovazione in mente



Missione

1

disseminare la conoscenza

**nell'integrazione con il territorio
e con lo sguardo rivolto al futuro**



2

cura dello studente

**Orientare il processo didattico
alla massima cura dello studente**

3 laboratorio di innovazione

Essere laboratorio di innovazione
per le tecnologie didattiche



Scenario

- riduzione tendenziale del **numero degli immatricolati** (20% in meno negli ultimi 10 anni)
- in almeno 20 corsi di I e II livello gli **studenti iscritti** al primo anno sono in numero inferiore al 25% dei posti disponibili (a.a. 2013/14); valore minimo 12%

- in almeno 20 corsi di I e II livello gli studenti iscritti **fuori corso** sono superiori al 20%; massimo 44%
- elevata incidenza degli **abbandoni** tra 1 e 2 anno (27% nei corsi di I livello; 10% nei corsi di II livello; anni 2008/09 – 2012/13)



- lieve ma costante incremento tendenziale degli **studenti stranieri** (dal 3,7% sugli studenti iscritti del 2008/09 al 5,7% del 2014/15)



SWOT

forza / debolezza
opportunità / rischi

Ateneo a misura di studente

**Buona valutazione
della didattica**

**Certificazione ISO
servizi didattici**

**Forte senso
di appartenenza all'Ateneo**

**Scarso dinamismo
del contesto competitivo**

**Buone possibilità
di miglioramento
nella regolarità
delle carriere didattiche**

Risorse da investire

**Scarsa attrattività
del II livello**

**Immagine «appannata»
dell'Ateneo**

**Motivazioni indebolite per
alcuni docenti e ricercatori**

**Rischio sostenibilità
dell'offerta formativa**

**Risorse docenti
tendenzialmente in calo**

**Trend demografico
non in crescita
a livello regionale**



Obiettivi

1 qualità apprendimento

Migliorare la qualità del processo di apprendimento mediante la didattica interdisciplinare, laboratoriale e collaborativa

2 **attrattività offerta formativa**

Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa attraverso una maggiore integrazione con il territorio (I livello) e una più chiara distintività dei percorsi (II livello)

3

regolarità carriere

Migliorare la regolarità
delle carriere studentesche
riducendo la dispersione

1 qualità apprendimento

Migliorare la qualità del processo di apprendimento mediante la didattica interdisciplinare, laboratoriale e collaborativa

Lo scopo del processo formativo è di formare persone competenti, curiose, critiche e coraggiose. Occorre trasmettere la consapevolezza che la conoscenza non si possiede come un tesoro, ma si pratica come una capacità e per questo serve fare esperienza di ambiti conoscitivi diversi, vivere l'esperienza stessa della ricerca e anche partecipare attivamente al processo didattico.



AZIONI

promuovere lo sviluppo di **attività didattiche interdisciplinari** che consentano la partecipazione e l'interazione di studenti di diversi corsi (anche attraverso gli strumenti dell'e-learning)

INDICATORI

numero di studenti che partecipano ad attività didattiche interdisciplinari



AZIONI

incentivare l'opportunità di integrare la **prova finale** con attività svolte all'interno di un **gruppo di ricerca** o di un **laboratorio** o di un'**azienda**, anche all'**estero**

INDICATORI

numero di studenti che svolgono esperienze formative in **ambito di ricerca o aziendale** come parte integrante della **prova finale** del corso di laurea



AZIONI

promuovere la progettazione e l'attivazione di **attività didattiche di tipo laboratoriale**, che permettano agli studenti di confrontarsi con problemi e metodi di ricerca, compatibili con la loro preparazione

INDICATORI

numero di laboratori curriculari nei corsi di laurea in tutte le aree, in particolare in quelle tradizionalmente non aperte a questo tipo di esperienza



AZIONI

intensificare (anche attraverso gli strumenti dell'**e-learning**) la **didattica di tipo collaborativo (seminario/workshop)**

INDICATORI

numero di workshop/seminari e altre occasioni di apprendimento collaborativo destinate agli studenti



AZIONI

completare e aggiornare la **dotazione strumentale** che consenta di utilizzare in tutte le aule, come supporto alla forma tradizionale della lezione, l'**accesso in locale e in remoto a risorse multimediali**

INDICATORI

numero delle **aule attrezzate** per la multimedialità e con accesso a internet

2 attrattività offerta formativa

Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa attraverso una maggiore integrazione con il territorio (I livello) e una più chiara distintività dei percorsi (II livello)



Rivisitare l'offerta formativa di Ateneo attraverso una integrazione verticale efficace dei tre livelli formativi universitari, con una forte sinergia con il territorio regionale, attraverso un'aggiornata interazione con le realtà di mercato nazionale ed internazionale

Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa (I livello)

AZIONI

orientamento in ingresso
(Progetto moduli didattici; indagini sulle motivazioni e aspettative degli studenti in ingresso)

orientamento specifico nelle **aree territoriali limitrofe**

utilizzo in funzione dell'orientamento dell'esperienze didattiche innovative

INDICATORI

consolidamento delle **immatricolazioni**, con particolare attenzione ai **parametri di copertura** indicati nelle classi di corso di studio

Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa (II livello)

AZIONI

aumentare la differenziazione dei contenuti dei corsi di I e II livello con una chiara ed esplicita manifestazione della progressiva specializzazione acquisita nei diversi livelli formativi

integrazione tra il progetto formativo dei corsi di II livello e di Dottorato, rafforzando le peculiarità

INDICATORI

aumento della percentuale di studenti interni che passano dai corsi di I a quelli di II livello

aumento della percentuale degli iscritti ai corsi di II livello provenienti da altri Atenei

Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa (II livello)

AZIONI

integrazione tra l'offerta formativa e le competenze ed esigenze produttive del territorio in ambito regionale e transfrontaliero, in particolare per quanto riguarda i percorsi formativi che incidono sullo sviluppo sociale

INDICATORI

aumento della percentuale di studenti interni che passano dai corsi di I a quelli di II livello

aumento della percentuale degli iscritti ai corsi di II livello provenienti da altri Atenei

Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa (II livello)

AZIONI

potenziare l'integrazione tra didattica e ricerca a livello locale e in contesto internazionale, in collaborazione con i Paesi limitrofi per lo sviluppo di un'offerta formativa competitiva, unica e di alta qualificazione

INDICATORI

aumento della percentuale di studenti interni che passano dai corsi di I a quelli di II livello

aumento della percentuale degli iscritti ai corsi di II livello provenienti da altri Atenei

Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa (II livello)

AZIONI

aumentare il numero dei corsi di II livello internazionali con titolo doppio o congiunto

aumentare e promuovere la mobilità internazionale, anche in funzione della preparazione della prova finale

INDICATORI

numero dei corsi di II livello che offrono un doppio titolo o un titolo congiunto

numero di CFU acquisiti dagli studenti in mobilità per studio, tesi o tirocinio

3 regolarità carriere

**Migliorare la regolarità
delle carriere studentesche
riducendo la dispersione**

Porre lo studente al centro:

- **definire per ogni corso di studio (I e II livello) competenze capacità e motivazioni dello studente in ingresso e dello studente in uscita**
- **seguire lo studente durante la sua carriera rendendo ottimale la sequenza frequenza del corso/preparazione/superamento dell'esame**



- avere un quadro costantemente aggiornato del progresso curricolare, conoscitivo e motivazionale di ciascuno studente
- fornire allo studente tutti gli strumenti didattici necessari alla progressiva formazione all'autoapprendimento, grazie in particolare all'e-learning

Migliorare la regolarità delle carriere studentesche riducendo la dispersione

AZIONI

potenziamento degli strumenti di valutazione delle competenze in ingresso degli studenti, in particolare per quelli che evidenziano un elevato tasso di dispersione

definizione di azioni di recupero didattico dopo il test d'ingresso (specie e-learning) per i corsi non a numero chiuso

INDICATORI

riduzione della percentuale di abbandono tra I e II anno

numero di studenti che si iscrivono al II anno con almeno 12 CFU

riduzione della percentuale di studenti fuori corso



Migliorare la regolarità delle carriere studentesche riducendo la dispersione

AZIONI

previsione dei percorsi offerti agli studenti a tempo parziale

miglioramento della gestione dell'attività didattica, in particolare al primo anno con la predisposizione di materiali didattici offerti in modalità e-learning, l'allestimento di prove in itinere, la migliore gestione della sequenza degli appelli d'esame

INDICATORI

riduzione della percentuale di abbandono tra I e II anno

numero di studenti che si iscrivono al II anno con almeno 12 CFU

riduzione della percentuale di studenti fuori corso

aumento del CFU erogati in modalità blended in un corso di studio

Migliorare la regolarità delle carriere studentesche riducendo la dispersione

AZIONI

azioni di orientamento motivazionale durante il percorso formativo e in particolare durante il primo e il secondo anno

INDICATORI

miglioramento del tasso di soddisfazione dello studente rilevata, per ciascun corso di studio, dai questionari sulla valutazione della didattica

Migliorare la regolarità delle carriere studentesche riducendo la dispersione

AZIONI

potenziamento della mobilità Erasmus in ingresso e in uscita

INDICATORI

numero di studenti in mobilità Erasmus in ingresso

numero di studenti in mobilità Erasmus in uscita

numero di CFU acquisiti all'estero da studenti regolari

numero di laureati in corso che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero



ricerca



Situazione di partenza

- personale impegnato nella ricerca
- FFO 2010-2014
- esito VQR 2004-2010
- dinamica degli indicatori bibliometrici
- partecipazione ai progetti
- rete dei partner
- entrate per l'attività di ricerca
- dinamica delle domande di brevetto e delle commercializzazioni
- spin off



SWOT

forza / debolezza
opportunità / rischi

corpo accademico mediamente giovane ed elevato numero di docenti attivi

gruppi di ricerca con buono/ottimo posizionamento e riconoscimento a livello internazionale e forte potenziale interdisciplinare

produttività della ricerca crescente in termini di pubblicazioni/citazioni e buona capacità di attrazione di finanziamenti competitivi

disomogenea partecipazione a reti/piattaforme di ricerca e limitata esperienza nel coordinamento di grandi progetti

disomogeneo impegno nella attività di ricerca

struttura tecnico amministrativa a supporto e coordinamento della ricerca sottodimensionata rispetto alle necessità

incertezza sulla disponibilità di risorse a sostegno della ricerca dipartimentale

limitata dotazione (e obsolescenza) di strumenti per la ricerca (incluso il patrimonio bibliografico)



Università come partner riconosciuto da parte di imprese, enti e organizzazioni del sistema economico e sociale

consolidamento di procedure/meccanismi di valutazione e autovalutazione per l'assegnazione di risorse premiali

presenza di azienda ospedaliera universitaria (University hospital) strategica e patrimonio culturale territoriale

tematiche di ricerca orientate verso obiettivi applicativi

progressiva evoluzione verso teaching University (didattica vs. ricerca)

mancanza di turn-over del personale docente e non docente

continua riduzione di fondi nazionali e regionali per la ricerca

tematiche di ricerca orientate verso obiettivi applicativi



Visione

Incrementare la capacità di ricerca dell'ateneo





Obiettivi

1

Promuovere la qualità e la competitività della ricerca:

- miglioramento complessivo del posizionamento nelle graduatorie nazionali della valutazione della ricerca
- miglioramento delle performance nei finanziamenti competitivi
- valorizzazione delle complementarità e delle competenze, ed eventuale focalizzazione tra poli regionali

2

Sostenere la formazione alla ricerca (essere “scuola di ricerca”):

- miglioramento delle performance di accreditamento
- miglioramento dell’attrattività
- produttività dei dottorandi/dottori di ricerca, collocazione dei dottori di ricerca

3

Favorire l'interazione con il sistema economico-sociale

- pianificazione annuale di ricerca da condividere con i soggetti rappresentativi del territorio
- qualificare le reti di collaborazioni, per favorire il supporto alla ricerca e lo sviluppo di processi di trasferimento dei risultati della ricerca

4

Comunicare l'Ateneo quale partner scientifico di alto livello verso la comunità scientifica e la società:

- piano di comunicazione integrato dell'Ateneo
- partecipazione ai ranking internazionali

1 Promuovere la qualità e la competitività della ricerca

AZIONI

Adottare sistemi premiali per l'attribuzione delle risorse

- in base alla produttività scientifica e in prospettiva pluriennale (progettualità)
- favorendo progettualità interdisciplinare, infrastrutturale, pluri-dipartimentale e favorendo il cofinanziamento
- favorendo l'equilibrato sviluppo dell'ateneo ed il sostegno dei gruppi di ricerca che sviluppano percorsi di miglioramento delle loro prestazioni
- implementando a livello dipartimentale sistemi premiali di ripartizione dei fondi

INDICATORI

Adozione (Piano attuativo)

Monitoraggio annuale

1 Promuovere la qualità e la competitività della ricerca

AZIONI

Potenziare i servizi di supporto alla ricerca di partner, alla stesura dei progetti su bandi competitivi e alla gestione dei progetti di ricerca

- ampliamento della task force dedicata
- potenziamento dei servizi di supporto alla gestione dei progetti di ricerca
- adozione di una struttura organizzativa che favorisca l'integrazione tra i diversi livelli di gestione dell'attività di ricerca

INDICATORI

n. personale di supporto alla progettazione e gestione

n. docenti

1 Promuovere la qualità e la competitività della ricerca

AZIONI

Dotazione finanziaria da destinare alla ricerca dipartimentale su base premiale

Definire una politica di utilizzo degli *overhead* per sostenere l'attività di ricerca dipartimentale

Adottare una politica per l'*open access* e conseguente piano di azione

INDICATORI

Dotazione e definizione (Piano attuativo)

Definizione (Piano attuativo)
% di Dipartimenti che adottano le politiche di ateneo

Adozione e Piano attuativo

2 Sostenere la formazione alla ricerca

AZIONI

Consolidare l'offerta dei programmi di dottorato

Sviluppare dottorati interateneo, internazionali e industriali

INDICATORI

n. dottorati accreditati
indicatore medio di accreditamento dei dottorati di Ateneo

n. dottorati interateneo, internazionali e industriali

2 Sostenere la formazione alla ricerca

AZIONI

Definire politiche per gli accordi di finanziamento di borse di dottorato

Definire rapporti con le istituzioni e imprese finanziatrici

INDICATORI

Definizione (Piano attuativo)

n. di proposte di finanziamento di borse dottorato presentate

Definizione (Piano attuativo)

n. borse di dottorato e/o assegni di ricerca finanziate da soggetti privati

2 Sostenere la formazione alla ricerca

AZIONI

Consolidare il numero e l'entità di assegni di ricerca e borse post-laurea

INDICATORI

n. ed entità di assegni di ricerca e borse post-laurea

3 Favorire l'interazione con il sistema economico-sociale

AZIONI

Codificare i rapporti
con le associazioni di categoria
del territorio

Implementare interventi
di stimolo all'imprenditorialità

INDICATORI

n. accordi quadro
codificati

n. ass. categoria
territorio

fondi da convenzioni
quadro

n. spin off universitari

n. interventi
formativi-ricerca
intervento nuova
imprenditorialità

3 Favorire l'interazione con il sistema economico-sociale

AZIONI

Favorire progetti di interazione duratura con imprese ed enti, basate sulla formazione alla ricerca e alla partecipazione a progetti di interesse comune

Sviluppare dottorati industriali e in apprendistato

INDICATORI

n. accordi pluriennali

n. accordi con aziende

n. borse di dottorato e/o assegni di ricerca finanziate da privati

n. dottorati industriali e in apprendistato

3 Favorire l'interazione con il sistema economico-sociale

AZIONI

Definire una politica sulla tutela e sulla titolarità dei risultati della ricerca

Partecipare alla predisposizione di *position paper* in ambito di programmazione regionale/europea

INDICATORI

Definizione
(Piano attuativo)

n. brevetti
commercializzati

n. brevetti attivi

n. *position paper*
presentati e accettati

4 Comunicare l'Ateneo quale partner scientifico di alto livello, sia da parte della comunità scientifica nazionale e internazionale che dalla società

AZIONI

Realizzare una analisi sistematica delle competenze scientifiche presenti in Ateneo e dei potenziali canali di valorizzazione in relazione alle tematiche di ricerca nazionali/europee

INDICATORI

Adozione
(Piano attuativo)

Aggiornamento
annuale mappa
competenze

4 Comunicare l'Ateneo quale partner scientifico di alto livello, sia da parte della comunità scientifica nazionale e internazionale che dalla società

AZIONI

Definire e implementare un piano di comunicazione e divulgazione

INDICATORI

Definizione
(Piano attuativo)

Posizionamento
ranking internazionali

4 Comunicare l'Ateneo quale partner scientifico di alto livello, sia da parte della comunità scientifica nazionale e internazionale che dalla società

AZIONI

Definire un piano di azioni per l'implementazione della Carta europea dei ricercatori e dei servizi di accoglienza per dottorandi e ricercatori

INDICATORI

Adozione
(Piano attuativo)

4 Comunicare l'Ateneo quale partner scientifico di alto livello, sia da parte della comunità scientifica nazionale e internazionale che dalla società

AZIONI

Definire una politica di incentivazione alla partecipazione ai network

INDICATORI

Definizione (Piano attuativo)

Budget incentivazione



Organizzazione processi, clima organizzativo, efficacia organizzativa



Le fasi

- **analizzare il contesto**
- **progettare condizioni organizzative finalizzate a una focalizzazione sulla missione CORE dell'Università – didattica e ricerca**
- **definire gli strumenti per il loro raggiungimento**



Scenario

- attualmente UNIUD introita ca. 75 M€ di FFO e ca. 15 M€ da proventi su progetti
- a regime il 70% dell'FFO sarà erogato su base costi standard (legati alla didattica) e il 30% su quota premiale (legata ai risultati della ricerca)

- **interventi volti al miglioramento della struttura organizzativa dell'Ateneo hanno ricadute sia sugli aspetti didattici che sulla ricerca**
- **in entrambi i casi essi possono migliorare la capacità competitiva dell'Ateneo verso le due principali fonti di finanziamento**

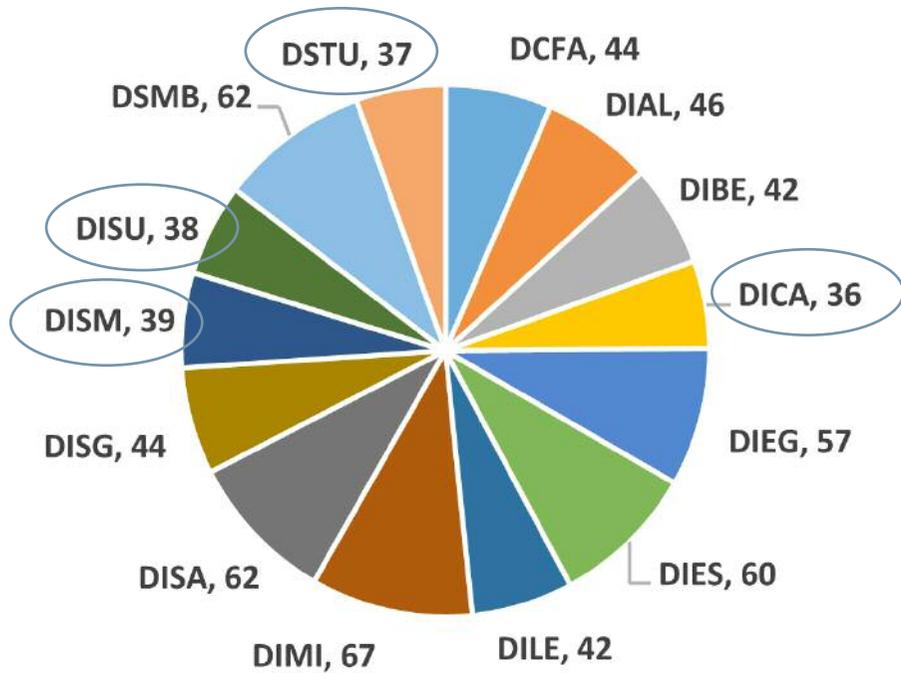


RUOLO	31.12.2014	31.12.2017
Professori I fascia	175	151
Professori II fascia	196	187
Ricercatori	281	278
Ricercatori t. determinato A)	21	0
Ricercatori t. determinato B)	1	0
Assistenti	2	2
TOTALE	676	618

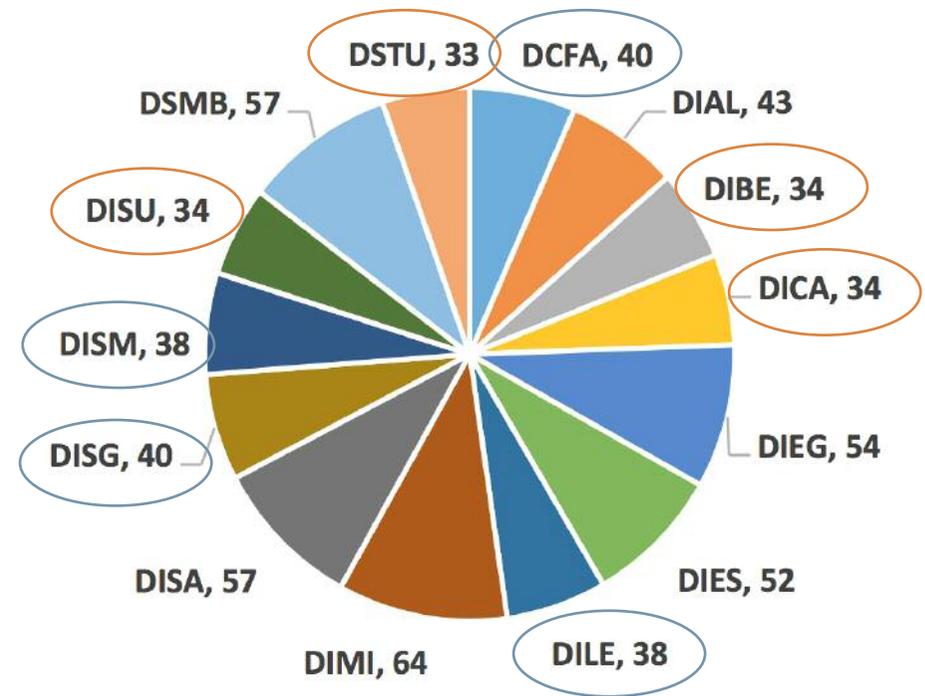
cessazioni programmate note al 31/1/2015

MACRO STRUTTURA	31.12.2014	31.12.2017
Dirigenti	2	2
Amministrazione centrale	293	285
Dipartimenti	144	144
Biblioteche	43	43
Altre strutture	24	24
CEL	31	29
TOTALE	537	527

Dipartimenti



2014



2017



SWOT

forza / debolezza
opportunità / rischi



Offerta didattica ampia
e diversificata

Attività di ricerca competitiva
e ad ampio spettro

Solida struttura amministrativa
di Ateneo

Qualificazione del personale

Presenza di professionalità
con elevato potenziale
di crescita

Attitudine al cambiamento

Utilizzo della certificazione
come fattore trainante

Finanziamenti legati
alla performance

Separazione tra Poli Didattici
e Dipartimenti

Scarso coordinamento
tra i Corsi di Studio

Frammentazione
dipartimentale e moderata
massa critica specifica

Dispersione logistica
Dipartimenti

Difficoltà di integrazione
tra strumenti amministrativi
della didattica e della ricerca

Carenza di strumenti
di incentivazione

Rigidità nella ricomposizione
logistica dei Dipartimenti



Obiettivi



1 **ridisegnare il modello organizzativo dell'Ateneo**

2 rivedere l'assetto dipartimentale e l'organizzazione interna dei Dipartimenti

3 **attuare una revisione del quadro normativo di Ateneo**



4 adeguare gli assetti logistici



5 promuovere il benessere organizzativo



1 **Ridisegnare il modello organizzativo dell'Ateneo**

- migliorare le capacità di controllo e di intervento sulla qualità dei processi e dei servizi
- ridurre l'ambiguità e l'indeterminatezza nei flussi operativi, derivanti da eccesso/sovrapposizione di atti regolamentari
- semplificare i processi decisionali
- riconoscere il valore del tempo

- ridisegnare le responsabilità a livello individuale e di unità organizzative
- istituire processi orizzontali e obiettivi trasversali rispetto alle unità/aree gerarchico-funzionali
- disegnare una organizzazione interpretata in modo unitario, come una serie di flussi di attività orientate al risultato, indipendentemente dai confini funzionali formali



1 **Ridisegnare il modello organizzativo dell'Ateneo** Azioni e strumenti

- **revisionare il sistema interno di regolamenti con sostituzione delle attuali disposizioni alle aree funzionali con atti non regolamentari, nella forma di circolari e procedure**
- **avviare una attività di analisi e mappatura dei processi in relazione ai flussi di attività e agli utenti ai quali si indirizza il risultato**
- **utilizzare gruppi di lavoro inter-area che supportino lo scambio di informazioni e l'integrazione tra le diverse funzioni**

- adottare un piano di formazione biennale per migliorare le capacità manageriali e sviluppare competenze correlate alle scelte strategiche dell'amministrazione

→ dalle funzioni ai processi ←

Elemento catalizzatore delle attività:

**Ottenimento Certificazione
ATENEO ISO 9001:2016**



2 Rivedere l'assetto dipartimentale e l'organizzazione interna dei Dipartimenti

- **rifocalizzare l'Ateneo sulle sue attività istituzionali**
- **contestualizzare l'assetto adattando il modello organizzativo alle realtà delle singole aree culturali**
- **conferire ai Dipartimenti la capacità di orientamento, impulso, sostegno e coordinamento delle attività didattiche e di ricerca**

- **rimuovere le criticità associate agli aspetti organizzativi della didattica**
- **favorire l'interdisciplinarietà come strumento di progresso scientifico e culturale**
- **migliorare la rappresentatività nei confronti dei soggetti esterni**

2 **Rivedere l'assetto dipartimentale e l'organizzazione interna dei dipartimenti** Procedura



- call for proposals (CdA)
- invito a presentare progetti didattico-scientifici in attuazione delle linee guida del Piano strategico, con evidenza delle risorse necessarie
- 2 modalità
 - iniziativa dipartimentale
 - iniziativa di gruppi di docenti
- parere del SA, approvazione definitiva del CdA



2

Rivedere l'assetto dipartimentale e l'organizzazione interna dei Dipartimenti Modello

- **incorporazione delle attività amministrative associate alla didattica (programmazione, rapporti con gli studenti, assistenza ai CCSS, procedure di valutazione docenti esterni, calendari, esami, orari)**
- **potenziamento delle attività di supporto operativo alla predisposizione e alla gestione dei progetti di ricerca**

- **Il modello potrebbe prevedere:**
 - **la costituzione di un organismo con compiti di promozione e coordinamento didattico e armonizzazione procedure tra CCSS, docenti di riferimento, mutuazioni, Erasmus**
 - **il ripristino commissione didattica di Ateneo**
 - **l'organizzazione in sezioni costituite per affinità scientifica, prive di autonomia amministrativa**

- la costituzione di un organismo con compiti di promozione e coordinamento attività di ricerca, servizi comuni, attrezzature, personale tecnico
- la costituzione di una Giunta di Dipartimento, con funzione istruttoria di programmazione risorse umane e strumentali e deliberante su temi delegati dal Consiglio



- la nomina di delegati del Direttore
- l'attivazione di modalità strutturate di relazione con gli altri Dipartimenti, con l'Ateneo e con l'esterno

3 **Attuare una revisione del quadro normativo di Ateneo**

Azioni

- **adeguare lo Statuto e il Regolamento generale al nuovo assetto organizzativo:**
 - **nella composizione e funzioni del Senato Accademico**
 - **nella composizione e funzioni del CdA**
 - **nelle competenze e funzionamento dei Dipartimenti**
- **adeguare il regolamento interno dei Dipartimenti (in tempi compatibili con la realizzazione degli obiettivi del Piano)**



4

Adeguare l'assetto logistico dell'Ateneo

Azioni

- **rivisitare l'organizzazione degli spazi (aule, studi e biblioteche) per razionalizzare l'attività didattica e di ricerca**
- **rivisitare l'organizzazione dei laboratori, soprattutto in merito alla loro gestione e a una possibile ottimizzazione delle attrezzature**
- **adeguare le strutture didattiche alle nuove tecnologie**



5 **Promuovere il benessere organizzativo**

Azioni

- **implementare un programma di monitoraggio annuale del clima organizzativo**
- **adottare piani di miglioramento d'Ateneo negli ambiti di indagine risultati critici**
- **adottare piani di miglioramento di singola Area/Servizio**
- **realizzare programmi di formazione e di accompagnamento per personale TA e per personale docente**



Risorse





Piano strategico 2015-2017 Risorse



	anno 2015	anno 2016		anno 2017		TOTALE
	semestre 2°	semestre 1°	semestre 2°	semestre 1°	semestre 2°	
Risorse necessarie per l'attuazione del piano strategico*	1.000.000	2.000.000	3.000.000	3.000.000	1.000.000	10.000.000

* Entro il 31/03/15 il piano strategico sarà sottoposto all'approvazione del C.d.A. che individuerà le risorse da destinare all'integrale copertura del piano per i 5 semestri.

Entro il 30/06/15 verrà approvato dal C.d.A. il Piano di impiego della somma per i 5 semestri con il dettaglio degli interventi di spesa e verranno autorizzate le spese di semestre in semestre provvedendo anche al monitoraggio e, per quanto possibile, all'efficacia.