

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE**



**DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE  
STRATEGICA**

**2018 – 2020**

**INDIRIZZI STRATEGICI PER LA  
PROGRAMMAZIONE  
PLURIENNALE DI ATENEIO**

## Sommario

1	IL DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA: FINALITÀ E STRUTTURA DEL DOCUMENTO.....	3
1.1	<b>METODOLOGIA, STRUTTURA E PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO</b> .....	3
1.2	<b>BREVE PRESENTAZIONE DELL'ATENEO</b> .....	6
1.3	<b>INDICATORI DI MONITORAGGIO MIUR - ANVUR</b> .....	8
1.4	<b>QUADRO FINANZIARIO</b> .....	10
1.5	<b>SINTESI "CRITICITÀ/OPPORTUNITÀ"</b> .....	11
1.6	<b>GOVERNANCE</b> .....	12
1.7	<b>STRUTTURA ORGANIZZATIVA</b> .....	13
1.8	<b>OFFERTA FORMATIVA</b> .....	15
1.9	<b>ANALISI DI POSIZIONAMENTO</b> .....	17
1.9.1	Il contesto esterno: risorse finanziarie ed elementi normativi.....	17
1.9.2	Rischi .....	17
1.9.3	Opportunità.....	18
1.9.4	Il contesto interno .....	19
1.10	<b>RACCOMANDAZIONI ANVUR E NUCLEO DI VALUTAZIONE</b> .....	24
2	LE AREE STRATEGICHE .....	27
2.1	<b>RICERCA SCIENTIFICA</b> .....	27
2.2	<b>DIDATTICA</b> .....	30
2.3	<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> .....	35
2.3.1	Studenti.....	35
2.3.2	Docenti.....	36
2.4	<b>TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E TERZA MISSIONE</b> .....	37
2.5	<b>MERCATO DEL LAVORO</b> .....	39
2.6	<b>TERRITORIO</b> .....	40
2.6.1	Rapporti con i Comuni della Regione Molise.....	42
2.6.2	Rapporti con la Regione Molise.....	42
2.7	<b>SANITÀ</b> .....	45
2.8	<b>SERVIZI</b> .....	47
2.8.1	Obiettivo strategico generale .....	47
2.8.2	Strutture .....	48
3	CONCLUSIONI: GLI INDIRIZZI STRATEGICI.....	50
4	CONFRONTO CON IL DOCUMENTO STRATEGICO 2015-2017 .....	52
	APPENDICE: GLOSSARIO .....	55

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE



## DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA 2018 – 2020

COSTRUIRE INSIEME IL NOSTRO FUTURO

### 1 IL DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA: FINALITÀ E STRUTTURA DEL DOCUMENTO

#### 1.1 METODOLOGIA, STRUTTURA E PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

Il Documento di programmazione strategica riprende, per grandi linee, i contenuti dei precedenti documenti aggiornati e ampliati alla luce delle risultanze riscontrate nei processi valutativi degli anni precedenti. In particolare, intende reinterpretare il ruolo strategico dell'Ateneo adeguandolo ai grandi cambiamenti intervenuti nella società e nel sistema universitario.

Nel documento di programmazione triennale vengono esplicitati, nell'ottica della trasparenza e dell'aggiornamento, gli indirizzi e gli obiettivi che l'Università degli Studi del Molise intende perseguire per il triennio di riferimento 2018-2020 e la relativa declinazione in obiettivi operativi.

Il nuovo documento rappresenta, in un contesto di crescente competitività del sistema universitario, ancor più che in passato, uno strumento fondamentale per investire sul futuro, oltre che un'occasione per ridefinire le direttrici strategiche dell'Ateneo: la didattica e la ricerca di eccellenza, il ruolo internazionale dell'Università e la garanzia di un diritto allo studio reale per i nostri studenti.

Il piano illustra, inoltre, gli indicatori con cui si intende misurare e valutare il raggiungimento dei risultati attesi e, per ciascuno degli indicatori scelti, il livello (*target*) a cui ci si prefigge di giungere.

L'aggiornamento del documento presenta una riclassificazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo per missioni e programmi alla luce del precedente Documento di Programmazione triennale 2015-2017 – Indirizzi strategici per la programmazione pluriennale di Ateneo – e della Programmazione triennale 2016-2018 presentata al Miur ai sensi del DM n. 635/2016 “Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati.

Il presente Documento, inoltre, è stato costruito anche nell'ottica di rendere più esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate.

Per investire con convinzione sul futuro, l'Università del Molise è chiamata a svolgere un ruolo da protagonista nel continuo percorso di rinnovamento del sistema universitario e nel complesso quadro di una società fondata sulla conoscenza.

L'Università intende mirare a livelli sempre più elevati di qualità, promuovendo e incentivando una fruttuosa sinergia tra didattica e ricerca che renda l'Università un centro propulsore per le politiche di sviluppo e innovazione e insieme un punto di riferimento per il mondo produttivo e per il territorio.

In tal senso, il Documento strategico rappresenta uno strumento essenziale per tracciare le direttrici di sviluppo dell'Ateneo e le strategie per il loro conseguimento.

Questo terzo Documento strategico nasce come una naturale evoluzione delle linee strategiche dell'Ateneo, che sono state aggiornate in coerenza con il nuovo contesto sociale, normativo e con le evoluzioni interne.

Il processo di aggiornamento è partito da un'analisi delle linee strategiche precedenti, condotta sulla base dei principali risultati ottenuti nel triennio 2015-2017, integrata con i principali documenti programmatici di Ateneo.

Una commissione di lavoro, individuata dal Senato Accademico, supportata dai vertici amministrativi, ha avviato un processo di ricognizione e sistematizzazione delle istanze e sollecitazioni interne ed esterne, e ha definito un quadro sistemico degli elementi utili all'aggiornamento della pianificazione strategica e alla individuazione di azioni partecipate.

I temi chiave che hanno ispirato il processo di pianificazione strategica, al di là delle missioni istituzionali didattica e ricerca hanno riguardato:

- la centralità dello studente,
- la dimensione internazionale,
- la terza missione, l'attenzione crescente verso un ruolo sociale dell'università da svolgere con qualità, trasparenza, partecipazione e semplificazione.

Inoltre sono state accolte e integrate tutte le azioni dirette a concretizzare gli indirizzi strategici indicati dal Miur, con attenzione anche a quelle politiche di intervento minoritarie ma importanti, sia nel dialogo costante e partecipato con il Ministero che nell'ottica di rendere l'Ateneo sempre più competitivo a livello internazionale.

Con la specifica finalità di assicurare la effettività delle azioni proposte, sono state opportunamente considerate le dotazione delle risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per garantire la sostenibilità degli obiettivi e dei risultati attesi (efficacia ed efficienza).

Ai fini della definizione del Documento sono stati presi in considerazione numerosi documenti, sia di contesto di riferimento e sia di Ateneo. Nello specifico, tra gli altri, si evidenziano i seguenti:

Documenti ministeriali e di contesto:

Rapporto Anvur sullo stato del sistema universitario e della ricerca;

DM n. 635 dell'8 agosto 2016 contenente le Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016 – 2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati;

- DM n. 610 del 9 agosto 2017 - Criteri di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (FFO) per l'anno 2017.

*Documenti di Ateneo:*

- precedente Documento strategico relativo al triennio 2015-2017;
- indirizzi espressi dal Magnifico Rettore e dagli Organi di Governo Collegiali (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) ed in particolare le deliberazioni in tema di programmazione del sistema universitario per il triennio 2016-2018, in applicazione del DM 635/2016
- risultanze degli Organi consultivi di Ateneo (Nucleo di Valutazione, Presidio di Qualità, Collegio dei Revisori dei Conti);
- Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni - anno di riferimento 2016;
- *feedback* al Piano Integrato Performance, Anticorruzione e Trasparenza 2017-2019” per l'Università degli Studi del Molise.

- Relazione sulla Performance 2017 – anno di riferimento 2016 - validata dal Nucleo di Valutazione;
- Relazione del Responsabile per la prevenzione della corruzione anno 2017;
- Bilancio Unico di Previsione 2018;
- parere dell'Anvur, a seguito della visita della Commissione di esperti di valutazione per l'accreditamento periodico dell'Università, oggetto delle condizioni e raccomandazioni contenute nel rapporto finale inviato all'Ateneo dal Miur in data 8 febbraio 2016.

## 1.2 BREVE PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

A) La Missione e la Visione dell'Ateneo sono identificati dagli art. 1, 2 e 3 del suo Statuto, che analizzano rispettivamente le modalità attraverso cui l'Ateneo intende realizzare le attività di ricerca e di didattica per il perseguimento dei propri fini istituzionali.

L'Ateneo si propone di contribuire allo sviluppo della società della conoscenza (della ricerca e della formazione) attraverso l'alta formazione iniziale e continua, la ricerca e la cooperazione con le istituzioni del territorio e internazionali, al fine di contribuire allo sviluppo civile ed economico della società e del territorio e, nell'ottica di un miglioramento continuo dei servizi offerti, di rispondere alle istanze provenienti dai vari stakeholder.

L'Ateneo si pone l'obiettivo di favorire l'eccellenza in un sistema che punta al miglioramento del suo territorio e del tessuto sociale, attraverso la diffusione e l'applicazione della conoscenza. Il rapporto dell'Università con il suo territorio è di fondamentale importanza per la crescita in termini di progresso sociale, tecnologico ed economico.

L'Ateneo mira a promuovere la formazione e la ricerca scientifica in risposta agli stimoli e alle indicazioni del sistema economico e culturale, consolidando un'offerta formativa innovativa, centrata su corsi di laurea strutturati sulle esigenze e le indicazioni del mondo produttivo. A ciò si aggiunge l'orientamento all'eccellenza e all'innovazione nella ricerca e nella formazione al fine di concorrere agli obiettivi indicati dall'Unione Europea per la costruzione di uno Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore.

Nel perseguimento dei propri fini, l'Università agisce nel rispetto di valori e di principi di comportamento, che sono evidenziati nello stesso Statuto e nei Regolamenti di Ateneo e che guidano le relazioni interne ed esterne all'Ateneo.

L'Università, nel rispetto dei principi e delle normative a tutela dei diritti della persona, offre pari opportunità ed esclude ogni discriminazione; assicura il rispetto della libertà di ricerca e della libertà di insegnamento costituzionalmente garantite; agisce con piena indipendenza ed esercita l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile.

L'Università si organizza secondo criteri di economicità, trasparenza ed efficienza.

B) L'Università degli Studi del Molise, sebbene sia uno dei più giovani Atenei italiani, è caratterizzata da un considerevole patrimonio di storia e di identità e costituisce una riserva economica significativa a livello regionale: si colloca tra le prime Istituzioni del Molise. La sua presenza determina sul sistema economico territoriale un significativo impatto diretto e indiretto (imprese da cui l'Università acquista beni, personale che lavora all'interno dell'Università e studenti che risiedono nelle città sedi universitarie, ecc.).

C) Gli obiettivi strategici mirano a rafforzare entrambe queste componenti: il patrimonio di competenze dell'Università e la sua integrazione con il Molise.

D) In questi anni l'Università del Molise ha consolidato la propria offerta formativa realizzando un progetto di Ateneo che, introducendo e aggiornando i propri percorsi di studio, è finalizzato a rispondere al bisogno degli studenti di crearsi una solida preparazione culturale e professionale e ha dato risposte importanti e di lungo periodo alle esigenze di qualità dell'intero tessuto territoriale.

Una continua e elevata attenzione alle esigenze degli studenti, ai servizi di tutorato e orientamento,

una costante valutazione e verifica della qualità della didattica e della ricerca ed un sempre più stretto rapporto con il territorio, con il mondo produttivo e culturale sono i punti chiave dell'impegno che si intende ulteriormente rafforzare.

Possiamo, in definitiva, affermare che i caratteri distintivi più evidenti dell'Ateneo sono quello di rappresentare nel territorio regionale una assoluta specificità e unicità in termini di risorse umane e infrastrutturali (personale docente e di ricerca di eccellenza, strutture innovative, campus, ecc.), nonché di essere un punto di riferimento nei campi della conoscenza, delle istituzioni, dell'economia, della sanità, dei beni ambientali, archeologici e architettonici, nelle produzioni agro-alimentari.

L'Ateneo struttura le proprie finalità ed obiettivi attraverso il metodo della programmazione e delle autonome responsabilità.

*SINTESI DELLE CARATTERISTICHE DELL'ATENEO E DEL SUO POSIZIONAMENTO NELL'AMBITO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO*

<b>Studenti</b>	<b>a.a. 2017/2018</b>	7.143
	<b>di cui Immatricolati</b>	1.832
<b>Laureati</b>	<b>anno 2017</b>	1.044
<b>Dottorandi</b>	<b>a.a. 2017/2018</b>	104
<b>Assegnisti</b>	<b>al 31/12/2017</b>	37
<b>Personale Docente</b>	<b>al 31/12/2017</b>	278
<b>Personale tecnico-amministrativo</b>	<b>al 31/12/2017</b>	239

Per tutti gli approfondimenti e per una rappresentazione delle dinamiche connesse si rinvia all'Allegato n. 1 – "L'Ateneo in cifre".

### 1.3 INDICATORI DI MONITORAGGIO MIUR - ANVUR

Per la stesura del presente Documento di Programmazione Strategica sono stati analizzati anche alcuni dati degli indicatori Anvur e della Programmazione triennale 2016/2018 e ne sono stati selezionati alcuni in grado di fornire una rappresentazione sintetica della situazione dei corsi di studio.

In particolare, sono state definite due soglie basate sullo scostamento percentuale dell'indicatore del corso di studio di Ateneo dall'indicatore di riferimento<sup>1</sup>.

L'Ateneo sembra comportarsi (dati i criteri di scelta adottati) da Ateneo "mediano": a fronte della stessa percentuale di indicatori allineati al valore medio nazionale, i casi critici e i casi positivi si distribuiscono sostanzialmente in modo equo.

In particolare, si evidenzia che per numerosi indicatori l'Ateneo si posiziona sopra la media per area geografica o nazionale:

- Percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni (iA3);
- Percentuale di laureati entro la durata normale del corso (iA2);
- Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea (iA14);
- Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio (iA18);
- Proporzioni di laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio (iA25).

L'Ateneo, inoltre, nell'ambito delle due azioni scelte in attuazione dell'art. 5 del DM 635/2016, ha conseguito positivamente i seguenti target:

***Indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca:***

Proporzioni di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo:

target iniziale 0.47 per l'a.a. 15/16 → target finale dello 0.57 nell'a.a. 17/18

***Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione:***

Proporzioni di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero:

target iniziale 0.055 per l'a.a. 15/16 → target finale dello 0.090 nell'a.a. 17/18.

Dal confronto emergono, altresì, alcuni corsi di studio, sia di primo livello sia di secondo livello, con alcune criticità.

Tutti i corsi di laurea considerati hanno comunque in comune valori vicini alla media nazionale dei parametri di riferimento. Attraverso l'analisi degli indicatori con criticità sono state già avviate nel

<sup>1</sup> La definizione delle soglie è, per il momento, arbitraria, sebbene segua alcune indicazioni fornite dal precedente Nucleo di Valutazione: infatti, per evidenziare le situazioni critiche è stato individuato un intervallo di più (o meno, a seconda che l'indicatore sia migliore quando è basso) il 30%; per evidenziare quelle positive, un intervallo di più (o meno) il 20%. Nelle tabelle sono evidenziate le criticità (cioè gli indicatori che presentano una prestazione peggiore superiore al 30% rispetto a quella di riferimento) e le positività (quelli che presentano una prestazione migliore di almeno il 20%), mentre non sono riportati i valori intermedi (reputati, al momento, normali). La tabella evidenzia, scorrendo le righe (cioè i corsi di studio) gli indicatori critici e, scorrendo le varie colonne (gli indicatori) l'esistenza di criticità e positività

biennio antecedente azioni per superare tali criticità e poiché la banca dati disponibile è aggiornata all'anno accademico 2015/2016 allo stato attuale non sono ancora evidenti i risultati di tali azioni.

Per tutti gli approfondimenti si rinvia all'Allegato n. 2 – “Indicatori di monitoraggio Anvur al 29.09.2018”.

## 1.4 QUADRO FINANZIARIO

La finalità del presente Quadro sinottico di natura finanziaria rappresenta principalmente una finalità informativa e di contestualizzazione. Per consentire, quindi, all'Ateneo di calarsi pienamente nella complessità del contesto attuale e per anticipare le tendenze del futuro.

In prima battuta, il presente Quadro, oltre ad offrire una serie di informazioni, anche di carattere tendenziale nel tempo, in merito agli indicatori finanziari più significativi, si propone come strumento inteso a mostrare interazioni, coerenze e interdipendenze fra progettualità di natura varia, diverse sequenzialità temporali, effetti localizzativi e economici differenziati, scale di priorità alternative.

Quindi, vuole essere in grado di evidenziare maggiormente i legami concettuali, strutturali e operativi tra pianificazione strategica e gestionale, fortemente e sinergicamente integrate con la prospettiva economico-finanziaria, attraverso la previsione di specifiche voci di raccordo con la programmazione strategica.

Al fine di effettuare tale analisi e far emergere gli elementi che influenzano in modo prioritario la declinazione delle strategie, sono state prese in esame le fonti riportate in premessa, con particolare riferimento a quelle relative alla programmazione finanziaria.

Il quadro si compone altresì di alcuni allegati fondamentali, per le singole azioni di intervento quali gli indicatori di Ateneo contenuti nei decreti ministeriali relativi alla ripartizione del FFO (Fondo per il Finanziamento Ordinario) per l'anno 2017 e alla ripartizione dei P.O. (Punti Organico) per l'anno 2017 (per il *turn over* 2016).

Alla luce delle suddette verifiche viene riportata anche una analisi (anche in forma del modello SWOT) intesa come principale strumento che sintetizza lo stato del contesto di riferimento a cui muovere per la progettazione e la razionalizzazione del Documento Strategico Integrato. Per gli approfondimenti si rinvia all'Allegato 3 – Quadro finanziario.

### DINAMICA DEI PRINCIPALI INDICATORI FINANZIARI

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Indicatore PROPER</b>	79,78% *	77,37%	78,27%	80,66%	83,13%	92,17%	82,45%
<b>Totale costi del personale PROPER</b>	29.160.000	28.730.847	28.770.614	29.750.237	30.471.869	31.627.594	30.186.455
<b>FFO</b>	29.700.000	29.001.378	29.132.024	29.273.348	27.753.093	28.243.908	29.292.963
<b>Tasse e contributi universitari</b>	6.700.000	7.936.369	7.469.767	7.464.523	6.683.695	5.917.238	7.241.995
<b>Risultato di esercizio</b>	1.069.830	1.016.986	1.842.242	1.636.519			

\*Dato provvisorio al 17/10/2018 .

Comunicazione formale Miur del non superamento dell'80% dell'indicatore di spesa del personale al 31/12/2017

## 1.5 SINTESI “CRITICITÀ/OPPORTUNITÀ”

### Criticità:

- significativo rallentamento del *turn over*;
- aumento tendenziale costo del personale;
- problematicità della *no tax area*;
- Variabilità dell'FFO (VQR, Premialità, Costo Standard).

### Opportunità:

- incrementare l'acquisizione di finanziamenti con “risorse libere” per il bilancio;
- soluzioni a supporto del miglioramento della produttività scientifica (azioni dipartimentali, indice premialità, indice VQR);
- promuovere la qualità del reclutamento (neo assunti e neo promossi, indice premialità);
- corretto equilibrio costi/ricavi da progetti;
- diminuire la didattica a contratto oneroso (migliore allocazione docenza interna)
- incentivare le misure di internazionalizzazione (in entrata e in uscita);
- migliorare l'indice “studenti in corso” (per maggiore Costo Standard);
- definire un modello di contribuzione articolato e distribuito per immatricolati, studenti.

### Obiettivi:

- rafforzamento indici PROPER (Costi e Ricavi);
- rafforzare l'indice di sostenibilità economica e del bilancio al fine di perseguire i seguenti obiettivi strategici:
  - maggiore percentuale di Punti Organico per il reclutamento di ruolo e ricercatori lettera b);
  - maggiori risorse per le politiche ed i servizi agli studenti (per aumentare attrattività);
  - maggiori risorse per servizi alla didattica e alla ricerca (per migliorare la premialità);
  - assegni di ricerca;
  - ricercatori lettera a);
  - personale a tempo determinato di supporto alla ricerca;
  - personale a tempo determinato per servizi e gestione (per migliorare la qualità dei servizi).

## 1.6 GOVERNANCE

Il sistema di Governance dell'Università degli Studi del Molise è delineato nello Statuto, emanato con D.R. n. 790 del 20.09.2016 e nel Regolamento generale di Ateneo, emanato con D.R. 478 del 07/06/2018.

L'assetto organizzativo prevede, all'articolo 13 dello Statuto, quali organi di governo:

- il Rettore
- il Senato Accademico
- il Consiglio di Amministrazione
- il Collegio dei Revisori dei Conti
- il Nucleo di Valutazione
- il Direttore Generale

Operano, altresì, all'interno dell'Ateneo altri organismi di consultazione, garanzia, valutazione e controllo: il Garante di Ateneo, il Consiglio degli studenti, il Consiglio del Personale Tecnico Amministrativo, il Presidio di Qualità di Ateneo (PQA), il Comitato Unico di Garanzia (CUG), il Comitato Bioetico e il Collegio di Disciplina.

Relativamente alle strutture didattiche, l'art. 30 dello Statuto individua:

- i Dipartimenti
- i Corsi di laurea
- i Corsi di laurea magistrale
- i Corsi di specializzazione
- i Corsi di dottorato di ricerca
- i Corsi di master universitario

L'Ateneo opera con 6 Dipartimenti così denominati:

- Dipartimento Giuridico
- Dipartimento Agricoltura, Ambiente e Alimenti
- Dipartimento di Economia,
- Dipartimento di Scienze Umanistiche, Sociali e della Formazione
- Dipartimento di Bioscienze e Territorio
- Dipartimento di Medicina e Scienze della Salute "V. Tiberio".

## 1.7 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Viene sinteticamente presentato il modello organizzativo dell'Ateneo, predisposto e presentato dal Direttore Generale e approvato dagli Organi Accademici.

Di seguito, vengono indicati i più significativi principi generali a cui è ispirato il modello:

- modello organizzativo definito in termini di semplificazione e innovazione nei procedimenti e di ridefinizione degli ambiti di competenze, finalizzato a rendere più coerenti le attività amministrative alle finalità istituzionali dell'Ateneo e agli indirizzi strategici degli organi di governo;
- istituzione di nuove strutture di Coordinamento con l'obiettivo di consolidare gli attuali coordinamenti funzionali, al fine di gestire e raccordare le interdipendenze funzionali e trasversali di alcuni processi, anche in ragione della specificità delle attività svolte;
- istituzione di strutture flessibili che raggruppano professionalità interne in possesso di competenze specifiche al fine di supportare tutti gli uffici amministrativi in termini di costante aggiornamento tecnico e normativo;
- gestione delle risorse umane improntata al perseguimento del principio della interscambiabilità e della flessibilità organizzativa, al fine, tra l'altro, di garantire la regolare funzionalità di tutti i Settori o Uffici, soprattutto in situazioni di temporanea mancanza di personale;
- valorizzazione delle competenze acquisite dal personale nell'ottica dello sviluppo delle professionalità interne e del miglioramento delle performance individuali e funzionali;
- istituzione delle strutture dei Centri di Ateneo e della Progettazione e Sviluppo Ricerca Scientifica, che assorbono da un punto di vista gestionale, i processi amministrativi a supporto dei Centri dell'Ateneo e al servizio della didattica e della ricerca;
- definizione dell'Ufficio Audit con compiti di pianificazione, gestione, monitoraggio ed analisi degli indicatori (di efficienza e efficacia) ritenuto utili e significativi per il conseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo, nonché con compiti di supporto al successivo ciclo di *budgeting* evidenziando gli scostamenti rispetto agli standard prefissati.



## 1.8 OFFERTA FORMATIVA

Presso l'Ateneo sono attivi n. 31 Corsi di Laurea, incardinati nell'ambito dei sei Dipartimenti.

L'offerta formativa dell'Ateneo per l'anno accademico 2018/2019 si articola in:

N.	Offerta Formativa
<b>Corsi di studio</b>	
14	Corsi di Laurea (Triennali)
14	Corsi di Laurea Magistrali non a ciclo unico
3	Corsi di Laurea Magistrali a ciclo unico
<b>Atri percorsi formativi curriculari</b>	
4	Corsi di Dottorato di Ricerca
4	Master universitari di I e II livello (in corso di attivazione)
1	Scuole di Specializzazione delle Professioni Legali
3	Scuole di Specializzazione di Area Medica

Con riferimento all'offerta formativa dell'A.A. 2018/2019 segue il Manifesto degli Studi:

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2018/2019

## DIPARTIMENTO AGRICOLTURA, AMBIENTE E ALIMENTI

**CORSI DI LAUREA** 3 anni  
 | SCIENZE E TECNOLOGIE AGRARIE E FORESTALI \_Indirizzi: Produzioni vegetali; Produzioni animali; Scienze forestali\_ Campobasso  
 | SCIENZE E TECNOLOGIE ALIMENTARI\_ Campobasso  
**CORSI DI LAUREA MAGISTRALE** 2 anni  
 | SCIENZE E TECNOLOGIE AGRARIE\_ Campobasso | SCIENZE E TECNOLOGIE ALIMENTARI\_ Campobasso  
 | SCIENZE E TECNOLOGIE FORESTALI ED AMBIENTALI\_ interdipartimento con il Dipartimento di Bioscienze e Territorio\_ Attivazione del curriculum interateneo con l'Università della Tuscia, in lingua inglese, denominato Mountain Forests and Landscapes\_ Campobasso

## DIPARTIMENTO DI BIOSCIENZE E TERRITORIO

**CORSI DI LAUREA** 3 anni  
 | SCIENZE BIOLOGICHE\_ Indirizzi: Biodiversità; Biosanitario\_ Pesche IS | INFORMATICA\_ Pesche IS  
 | INGEGNERIA CIVILE\_ Interateneo con l'Università degli Studi del Sannio - BN\_ Campobasso  
 | SCIENZE TURISTICHE\*\_ Indirizzi: Turismo e sviluppo locale: Enogastronomia e turismo\_ Termoli CB  
**CORSI DI LAUREA MAGISTRALE** 2 anni  
 | BIOLOGIA\_ Indirizzi: Biodiversità; Biosanitario\_ Pesche IS | INGEGNERIA CIVILE\_ Campobasso  
 | SCIENZE E TECNOLOGIE FORESTALI ED AMBIENTALI\_ interdipartimento con il Dipartimento Agricoltura, Ambiente e Alimenti\_ Campobasso  
 | SICUREZZA DEI SISTEMI SOFTWARE\_ Pesche IS | MANAGEMENT DEL TURISMO E BENI CULTURALI\*\_ Termoli CB

## DIPARTIMENTO DI ECONOMIA

**CORSI DI LAUREA** 3 anni  
 | ECONOMIA AZIENDALE\_ Campobasso | SCIENZE DEL SERVIZIO SOCIALE\_ Campobasso  
 | SCIENZE DELLA POLITICA E DELL'AMMINISTRAZIONE\_ interclasse ed interdipartimento con il Dipartimento Giuridico\_ Campobasso  
**CORSI DI LAUREA MAGISTRALE** 2 anni  
 | MANAGEMENT, IMPRENDITORIALITÀ E INNOVAZIONE\_ Campobasso | SERVIZIO SOCIALE E POLITICHE SOCIALI\_ Campobasso  
 | SCIENZE POLITICHE E DELLE ISTITUZIONI EUROPEE\_ interdipartimento con il Dipartimento Giuridico\_ Indirizzi: Politico-Internazionale; Istituzionale\_ Campobasso

## DIPARTIMENTO GIURIDICO

**CORSO DI LAUREA** 3 anni  
 | SCIENZE DELLA POLITICA E DELL'AMMINISTRAZIONE\_ interclasse ed interdipartimento con il Dipartimento di Economia\_ Campobasso  
**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE** 2 anni  
 | SCIENZE POLITICHE E DELLE ISTITUZIONI EUROPEE\_ interdipartimento con il Dipartimento di Economia\_ Indirizzi: Politico-Internazionale; Istituzionale\_ Campobasso  
**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE A CICLO UNICO** 5 anni  
 | GIURISPRUDENZA\_ Campobasso  
**SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE** 2 anni  
 | PROFESSIONI LEGALI\_ a numero programmato\_ Campobasso

## DIPARTIMENTO DI MEDICINA E DI SCIENZE DELLA SALUTE "VINCENZO TIBERIO"

**CORSI DI LAUREA** 3 anni  
 | INFERMIERISTICA\_ corso a numero programmato\_ Campobasso | SCIENZE MOTORIE E SPORTIVE\_ corso a numero programmato\_ Campobasso  
 | TECNICHE DELLA PREVENZIONE NELL'AMBIENTE E NEI LUOGHI DI LAVORO\_ corso a numero programmato\_ Campobasso | INGEGNERIA MEDICA\_ Campobasso  
**CORSI DI LAUREA MAGISTRALE** 2 anni  
 | SCIENZE DELLE PROFESSIONI SANITARIE DELLA PREVENZIONE\_ corso a numero programmato\_ Campobasso  
 | SCIENZE E TECNICHE DELLE ATTIVITÀ MOTORIE PREVENTIVE E ADATTATE\_ Campobasso  
 | SCIENZE INFERMIERISTICHE E OSTETRICHE\_ corso a numero programmato\_ Campobasso  
**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE A CICLO UNICO** 6 anni  
 | MEDICINA E CHIRURGIA\_ corso a numero programmato\_ Campobasso  
**SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE**  
 | RADIODIAGNOSTICA\_ a numero programmato\_ Campobasso  
 | PATOLOGIA CLINICA E BIOCHIMICA\_ a numero programmato\_ Campobasso

## DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, SOCIALI E DELLA FORMAZIONE

**CORSI DI LAUREA** 3 anni  
 | LETTERE E BENI CULTURALI\_ Indirizzi: Storico-linguistico-letterario; Archeologico-artistico\_ interclasse\_ Campobasso | SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE\_ Campobasso  
**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE** 2 anni  
 | LETTERATURA E STORIA DELL'ARTE\_ Indirizzi: Filologico-letterario; Archeologico-artistico\_ interclasse\_ Campobasso  
**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE A CICLO UNICO** 5 anni  
 | SCIENZE DELLA FORMAZIONE PRIMARIA\_ corso a numero programmato\_ Campobasso



\* Corsi certificati dall'Organizzazione Mondiale del Turismo

## 1.9 ANALISI DI POSIZIONAMENTO

Per orientare il processo di pianificazione strategica è stata svolta un'analisi SWOT al fine di individuare i punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno e le opportunità e le minacce resistenti dall'esterno.

I risultati di quest'analisi hanno consentito l'individuazione delle azioni strategiche, associate a indicatori di riferimento, che costituiscono il punto di partenza della pianificazione operativa dell'Ateneo<sup>2</sup>.

### 1.9.1 Il contesto esterno: risorse finanziarie ed elementi normativi

L'Università degli Studi del Molise è sorta agli inizi degli anni '80 in risposta all'esigenza di favorire e rafforzare la rete degli Atenei italiani, soprattutto quella delle Regioni meridionali, che appariva, a quella data, ancora scarsamente sviluppata, o quanto meno fortemente concentrata in poche grandi e congestionate sedi storiche.

Il sistema economico molisano ha registrato una crescita del valore aggiunto nettamente superiore a quella che caratterizzava in media il resto del Paese, soprattutto se raffrontata alla performance registrata dal complesso delle Regioni meridionali, anche se la struttura produttiva restava fortemente sbilanciata verso i settori più tradizionali (il peso dell'occupazione sia nel settore agricolo che in quello delle costruzioni infatti risultava significativamente più elevato, a scapito di un sottodimensionamento sia del settore manifatturiero che del settore terziario).

Inoltre, occorre tener conto di norme che da un lato, prevedono vincoli di natura finanziaria e di programmazione del personale la cui ampiezza dipende da alcuni indicatori di efficacia ed efficienza dell'Ateneo, dall'altro, promuovono principi di valutazione della ricerca e della formazione.

Lo sviluppo già consolidato di una cultura della valutazione interna si esprime sia nella scelta dell'Ateneo di assegnare una quota importante di risorse finanziarie e di personale in coerenza con alcuni dei criteri premiali in linea con quanto misurato dal Miur e dall'Anvur, sia nella strutturazione di un sistema di controllo di assicurazione qualità nel campo della didattica.

Tuttavia, l'incertezza sulla stabilità delle fonti di finanziamento, in particolare quelle di provenienza esterna, rappresenta certamente una ragione di preoccupazione per l'Ateneo.

### 1.9.2 Rischi

Le risorse pubbliche da alcuni anni sono in consistente riduzione e soggette a numerosi vincoli di spesa che incidono sui meccanismi di programmazione e ripartizione delle stesse alle università, rendendo difficile garantire i livelli qualitativi e la sostenibilità delle attività di ricerca e di didattica anche nel breve e medio termine.

---

<sup>2</sup> Il processo di pianificazione di un'organizzazione deve necessariamente prevedere una fase di diagnosi per comprendere appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operarvi al meglio. Si è scelto quindi di sviluppare un'analisi interna in merito ai punti di forza/di debolezza dell'Ateneo e un'analisi esterna dei rischi/opportunità date dal contesto in cui l'Università opera. I punti di forza sono le caratteristiche dell'organizzazione per le quali si distingue in senso positivo. I punti di debolezza sono le caratteristiche dell'organizzazione che presentano margini di miglioramento. Le opportunità sono i fattori esterni che l'organizzazione può cogliere per migliorare il proprio posizionamento. I rischi sono i fattori esterni che costituiscono un vincolo nell'operare dell'organizzazione, ovvero eventi che possono influenzare negativamente la performance.

I limiti al turn-over definiti dal legislatore negli ultimi anni hanno reso particolarmente difficile garantire la certezza sui tempi e sulle possibilità di reclutamento necessari a contenere la mobilità verso l'estero dei giovani ricercatori così come l'adozione di requisiti di docenza per l'accreditamento dei corsi di studio, in presenza di *turn over* limitato, non ha favorito la continuità di parti significative dell'offerta formativa pur in presenza di un numero consistente di studenti immatricolati e di buone possibilità occupazionali.

Anche la necessità di contenere i costi di gestione degli immobili e i vincoli finanziari consente faticosamente l'attuazione di un piano di miglioramento nella qualità degli spazi e delle strutture.

Permangono ridotte risorse per il diritto allo studio, attribuite in modo molto restrittivo a livello regionale, con il rischio di penalizzare gli studenti meritevoli privi di mezzi e, quindi, di compromettere la capacità del sistema universitario di attrarre studenti di talento.

Va considerato, inoltre, che non è ancora quantificabile il mancato introito per l'Ateneo delle tasse universitarie a seguito della previsione e dell'introduzione della *no tax area* prevista dalla Legge n.232/2016.

Le specificità del contesto produttivo italiano caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi e il limite alle assunzioni nella Pubblica Amministrazione non hanno consentito miglioramenti negli indicatori occupazionali soprattutto per alcune classi di corso di studio.

Per riflessioni in dettaglio sugli aspetti finanziari, si rinvia alla specifica analisi di cui al punto 2.

### **1.9.3 Opportunità**

Alcune carenze formative registrate negli studenti immatricolati e la crescente propensione a scegliere i corsi in relazione alle aspettative occupazionali, a prescindere dalle eventuali carenze, incentiva l'Ateneo a rendere più efficaci gli strumenti di relazione con il sistema scolastico al fine di migliorare gli indicatori di regolarità del percorso formativo e di contrasto agli abbandoni.

La revisione del servizio sanitario regionale, soprattutto per quel che riguarda l'organizzazione dell'attività assistenziale nella rete ospedaliera di recente definizione (il nuovo accordo è stato sottoscritto da Regione e Ateneo il 26 ottobre 2017), consente all'Università di contribuire alla definizione di nuovi assetti nelle aziende e nelle strutture in cui si realizzano le attività assistenziali del Dipartimento di area medica al fine di supportare al meglio le loro esigenze formative e di ricerca.

Il modello di bilancio unico permette all'Ateneo di raccordare meglio i propri sistemi di programmazione, controllo e gestione con il sistema di valutazione delle proprie attività.

L'attuazione a regime del sistema di autovalutazione e accreditamento delle sedi universitarie, dei corsi e dei Dipartimenti nonché la diffusione dei risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR) consente di promuovere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero.

L'acquisizione di finanziamenti europei per la ricerca permette all'Ateneo di consolidare il patrimonio di partnership internazionali avviate con i precedenti programmi ed offre la possibilità di mitigare il calo dei finanziamenti nazionali per la ricerca.

**ANALISI DI SINTESI****TERRITORIO**

<p style="text-align: center;"><b>Punti di forza (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidità di adeguamento ai processi di innovazione e cambiamento</li> <li>• Ateneo di piccole-medie dimensioni</li> <li>• Rapporto studenti/docenti e infrastrutture/risorse</li> <li>• Offerta formativa diversificata e in linea con le esigenze del territorio</li> <li>• Capacità di dialogo con soggetti pubblici e privati</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Punti di debolezza (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ridotta presenza di distretti tecnologici e produttivi</li> <li>• Contesto territoriale economicamente debole che non favorisce la valorizzazione dei propri laureati in settori strategici</li> <li>• Limitato coinvolgimento in programmi di mobilità internazionale</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunità (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insediamento in una piccola regione con peculiarità ambientali, storiche e culturali</li> <li>• Tasso di scolarizzazione medio-alto nel bacino di utenza</li> <li>• Possibilità di accedere ai fondi europei per l'attivazione di progetti di ricerca</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Minacce (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divario di reddito rispetto al contesto nazionale</li> <li>• Sistema di comunicazione stradale e ferroviario non adeguato</li> <li>• Bassa produttività del lavoro</li> <li>• Staticità dell'economia regionale</li> </ul>

**1.9.4 Il contesto interno**

Alla luce della missione definita dallo Statuto e dal contesto socio-territoriale e normativo-istituzionale in cui l'Ateneo opera e in linea con gli intenti enunciati nei documenti programmatici, l'Università si è posta l'obiettivo di costituire un centro di rilevanza per la promozione dello sviluppo, puntando sulla qualità della ricerca e della didattica e su una sempre maggiore integrazione con il territorio, su cui insiste la propria azione.

Le aree individuate come strategiche sono le seguenti:

- Didattica
- Ricerca
- Servizi

Si riporta di seguito un'analisi sintetica effettuata per singole aree.

## DIDATTICA

<p style="text-align: center;"><b>Punti di forza (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insediamento e realizzazione di un vero e proprio campus universitario</li> <li>• Ampia offerta didattica e filiera completa</li> <li>• Sedi didattiche distaccate coerenti con le esigenze del territorio e del mondo produttivo</li> <li>• Corsi interdipartimentali</li> <li>• Disponibilità di azioni di sostegno da parte delle Istituzioni locali</li> <li>• Rapporto ottimale docenti/studenti e spazi/studenti</li> <li>• Azioni di sostegno per studenti in difficoltà e fuori corso (ad esempio precorsi, corsi integrativi, attività mirate di orientamento)</li> <li>• Azioni tese all’inserimento dei laureati attraverso l’attrattività del settore Industrial Liaison Office (ILO) e <i>Placement</i>.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Punti di debolezza (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuo avvicinarsi di riforme del sistema universitario</li> <li>• Progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici con sempre meno disponibilità economiche per far fronte ad azioni di sostegno a servizi per gli studenti e per il personale</li> <li>• Basso livello di internazionalizzazione</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunità (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Città ed Ateneo di adeguate dimensioni</li> <li>• Miglioramento della qualità dei servizi di supporto alla didattica</li> <li>• Accordi con Università italiane e straniere per potenziare l’offerta didattica</li> <li>• Esperienza pluriennale di dottorati nazionali e internazionali</li> <li>• Potenziamento dell’internazionalizzazione dell’attività didattica</li> <li>• Scuole di specializzazione indipendenti ed in associazione con altri atenei</li> <li>• Potenziamento dell’offerta formativa al fine di dotare gli studenti di un ampio bagaglio di conoscenze e competenze spendibili nel mercato del lavoro</li> <li>• Definizione di esperienze lavorative concrete attraverso progetti di alternanza scuola-lavoro</li> <li>• Modernizzare gli strumenti di studio e di ricerca e innovare le metodologie didattiche</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Minacce (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulteriore riduzione dei finanziamenti pubblici</li> <li>• Competitività in aumento delle Università statali e delle Università private</li> <li>• Concorrenza delle Università telematiche</li> <li>• Diminuzione del valore percepito del titolo di studio</li> </ul>

## RICERCA

<b>Punti di forza (S)</b>	<b>Punti di debolezza (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specializzazione ed eccellenza in alcune aree</li> <li>• Presenza di personalità di spicco nell'ambito della comunità scientifica, riconosciute a livello internazionale</li> <li>• Adeguate competenze nella maggior parte dei settori disciplinari</li> <li>• Struttura amministrativa centrale di supporto all'attività di ricerca</li> <li>• Ampiezza della partnership nazionale e internazionale</li> <li>• Ottimale numero di dottorati e di assegnisti di ricerca</li> <li>• Composizione di un corpo docente con un'elevata presenza di giovani ricercatori</li> <li>• Politiche di incentivazione per merito dei docenti</li> <li>• Valorizzazione e incremento delle innovazioni tecnologiche, delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca di eccellenza</li> <li>• Efficaci politiche di mobilità dei ricercatori</li> <li>• Diffusione della cultura della valutazione in generale e quella della ricerca in particolare</li> <li>• Incentivazione della dimensione internazionale del dottorato</li> <li>• Scambi con Atenei internazionali</li> <li>• Ricercatori responsabili di progetti di ricerca internazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiguità dei fondi per l'attività di ricerca</li> <li>• Contesto territoriale economicamente debole</li> <li>• Posizionamento geografico</li> <li>• Forte peso degli impegni didattici per i ricercatori</li> <li>• Ridotto turn-over del personale docente e ricercatore</li> <li>• Scarsa visibilità all'esterno delle competenze scientifiche</li> <li>• Limitata presenza sul territorio di distretti e reti tecnologiche</li> <li>• Limitatissima capacità del contesto territoriale a favorire l'internazionalizzazione in termini di progettazione, <i>follow up</i> e commesse di ricerca</li> <li>• Limitata propensione alla mobilità internazionale, sia <i>incoming</i> che <i>outgoing</i></li> </ul>
<b>Opportunità (O)</b>	<b>Minacce (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attrattività dell'istituzione nel contesto territoriale</li> <li>• Intensificazione dei rapporti con il territorio nel trasferimento tecnologico</li> <li>• Intercettazione di finanziamenti per progetti di ricerca applicata</li> <li>• Implementazione dei servizi di <i>Spin Off</i>, brevetti e Industrial Liaison Office</li> <li>• Rafforzamento del quadro di sostegno territoriale alle politiche di R&amp;S e Innovazione</li> <li>• Collaborazione a network scientifici e collaborazioni a livello nazionale ed internazionale</li> <li>• Possibilità di valorizzare le esperienze, gli incarichi, le conoscenze e i collegamenti internazionali dei docenti e del personale dell'Ateneo</li> <li>• Migliorare il livello della prestazione scientifica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzioni investimenti pubblici e privati per la ricerca</li> <li>• Crescente presenza e attrattività da parte delle comunità scientifiche dei Paesi emergenti</li> <li>• Maggiore attrattività delle risorse finanziarie di Atenei medio-grandi</li> <li>• Difficoltà finanziarie correlate al contesto economico</li> </ul>

## SERVIZI

Punti di forza (S)	Punti di debolezza (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza di personale Docente e Tecnico-Amministrativo di elevata professionalità in un proficuo clima collaborativo</li> <li>• Attenzione agli strumenti volti al miglioramento dei servizi pubblici nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative</li> <li>• Dimensioni piccole che favoriscono contatti docenti e il rapporto diretto con gli studenti</li> <li>• Delocalizzazione edilizia e delle attività formative su tutto il territorio regionale</li> <li>• Giovane età del personale ed elevata propensione al cambiamento</li> <li>• Capacità di dialogo con i partner istituzionali ed i portatori di interesse</li> <li>• Implementazione di un nuovo sistema di valutazione del personale</li> <li>• Rapidità dei processi decisionali</li> <li>• Tipologia organizzativa secondo il modello del campus</li> <li>• Istituzione di una Commissione con specifiche funzioni di supporto all'audit interno</li> <li>• Buona attività di orientamento come seminari tematici, corsi pre-universitari, scuole in Ateneo e l'Ateneo nelle scuole</li> <li>• Numerose attività di tirocinio curriculare e stage</li> <li>• Servizi e impianti sportivi</li> <li>• Servizi di accoglienza matricole e studenti da parte di studenti senior nelle varie strutture</li> <li>• Diffuso utilizzo del web per i processi comunicativi e gestione informatizzata dei servizi amministrativi agli studenti (immatricolazioni, iscrizioni, rilascio certificati)</li> <li>• Dotazione della Biblioteca di Ateneo e di un sistema informatico di ricerca digitale</li> <li>• Presenza di alloggi universitari e collegi residenziali per studenti</li> <li>• Programma trasporto gratuito per gli studenti</li> <li>• Dotazione per ogni plesso universitario di un'aula multimediale attrezzata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici con minori disponibilità economiche per far fronte ad azioni di sostegno a servizi alle politiche del personale e degli studenti</li> <li>• Limitato <i>turn over</i> per l'incentivazione del personale nell'ambito delle attività di ricerca c/o terzi</li> <li>• Introduzione della <i>no tax area</i> per gli studenti con conseguente significativa diminuzione delle entrate di bilancio</li> <li>• Difficoltà nei trasporti e logistica inadeguata</li> <li>• Scarse conoscenze linguistiche di base da parte degli studenti</li> <li>• Assenza del servizio di mensa centralizzato nel campus</li> <li>• Scarso sostegno al diritto allo studio da parte delle competenti istituzioni</li> </ul>

<b>Opportunità (O)</b>	<b>Minacce (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicazione di un ciclo di gestione della performance che consenta di cogliere le positività e di individuare i correttivi adeguati</li> <li>• Potenziamento molteplici iniziative di collaborazione con istituzioni, enti locali e enti di sostegno per sviluppare accordi organici e strutturati anche per il reperimento di finanziamenti</li> <li>• Rispetto dei principi di semplificazione, efficienza ed efficacia tra i criteri di valutazione per l’allocazione interna delle risorse;</li> <li>• Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> per il miglioramento dei servizi;</li> <li>• Miglioramento delle competenze del personale per fronteggiare il limitato turn-over;</li> <li>• Riqualficazione delle strutture di supporto a disposizione degli studenti;</li> <li>• Potenziamento attività di orientamento in itinere ed in uscita</li> <li>• Ampliamento dell’offerta di alloggi per studenti mediante il coinvolgimento di strutture esterne</li> <li>• Adozione di misure in favore degli studenti meritevoli e a basso reddito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione ulteriore del Fondo di Finanziamento Ordinario, cui si associa il limite di spesa per il personale</li> <li>• Limitazione del <i>turn over</i></li> <li>• Riduzioni investimenti pubblici e privati nei servizi</li> <li>• Concorrenza qualitativa di altri Atenei in particolare delle università telematiche</li> <li>• Ulteriore riduzione degli investimenti pubblici nei servizi in favore degli studenti</li> <li>• Attrattività di atenei e città medio-grandi</li> </ul>

## 1.10 RACCOMANDAZIONI ANVUR E NUCLEO DI VALUTAZIONE

L'introduzione del sistema di Accreditamento trova i suoi riferimenti normativi all'art. 5, comma 3, della legge n. 240/2010, che prevede l'introduzione di un sistema di Accreditamento delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (articolo 3 del regolamento di cui al Decreto del Miur del 22 ottobre 2004, n. 270).

Il Decreto Ministeriale 12 dicembre 2016, n. 987 ha riformato il sistema di Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari.

In particolare, in attuazione dell'articolo 2, comma 2 del succitato Decreto, l'Anvur ha gradato i giudizi di accreditamento periodico già emessi, anche secondo la scala prevista dall'art. 3, comma 3, dello stesso Decreto.

Il Decreto Ministeriale del 2 agosto 2017, n. 557, ha stabilito che in seguito al parere dell'Anvur comunicato all'Ateneo in data 8 febbraio 2016 con nota n. 382 è stato concesso l'accREDITamento periodico con giudizio "condizionato", corrispondente al livello "D" indicato dall'art. 3, comma 3, del D.M. 987/2016 stabilendo che la durata dell'accREDITamento dell'Ateneo è di 2 anni accademici (a.a. 2017/18 e a.a. 2018/19).

In caso di raccomandazioni e/o condizioni poste all'Ateneo sia sugli aspetti di sede che sul funzionamento dei singoli corsi di studio, il Nucleo di Valutazione è tenuto a redigere un rapporto circostanziato sui provvedimenti e sulle azioni migliorative messi in atto per la loro risoluzione.

Il rapporto finale dovrà essere redatto secondo il modello predisposto Dall'Anvur e allegato alla relazione annuale del Nucleo di Valutazione (30 settembre 2019).

Le informazioni verranno utilizzate Dall'Anvur nella valutazione a distanza ai fini della proroga dell'accREDITamento periodico.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo (NVA) e il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), ognuno per le proprie competenze, con il supporto dell'Ufficio Programmazione Didattica e Supporto al Nucleo di Valutazione e Presidio di Qualità, hanno intrapreso un monitoraggio annuale delle iniziative e delle attività messe in atto dall'Ateneo e dai Corsi di Studio oggetto della visita Anvur al fine del superamento delle criticità evidenziate dalla CEV.

L'Ateneo intende proseguire nell'azione propulsiva già avviata nel periodo precedente con la convinzione che sia necessario avviare l'implementazione di azioni efficaci all'incremento della capacità di agire in modo proattivo secondo un approccio bottom-up; progettare azioni di miglioramento partendo dagli stessi organismi preposti è la finalità dell'azione propulsiva che si intende promuovere per avviare processi di partecipazione proattiva e attiva degli organismi AQ (UGQ di Corso di Studio , UGQ di Dipartimento, Commissioni paritetiche Studenti-Docenti, Delegato alla didattica, Delegato all'Orientamento, Delegato al Placement, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione) oltre che di corresponsabilità alla attività di Assicurazione dei processi di Qualità dell'Ateneo ad ogni livello.

Lo sviluppo e la conduzione autonoma delle diverse azioni di miglioramento dei processi di AQ inerenti la didattica, la ricerca e la terza missione a livello di Corso di Studi, di Dipartimento e di Sistema Ateneo saranno coordinati dal PQA, al quale viene affidato principalmente il compito di guida di tali processi, di coordinamento tra i vari organismi e di percorsi di lavori di gruppo per la

condivisione delle buone pratiche realizzate; l'obiettivo di breve termine è concludere i processi di miglioramento delle condizioni, delle raccomandazioni e delle segnalazioni effettuate dalla CEV, che ha visitato l'Ateneo per l'Accreditamento periodico nel 2015. La finalità di medio periodo è, invece, quella di consolidare i processi virtuosi inerenti le dimensioni della didattica e della terza missione oltre che della ricerca, cercando di integrarla ancor di più con le finalità dell'Ateneo.

Per il raggiungimento di tali obiettivi l'Ateneo pone come priorità strategica il miglioramento del sistema di Autovalutazione con particolare riferimento alle azioni di seguito individuate:

- la formazione partecipata agli aspetti pedagogici e docimologici dei docenti interni ed esterni,
- la formazione sistematica ai processi AQ del personale docente, amministrativo e degli studenti,
- il sistema di monitoraggio delle azioni di miglioramento a livello di sistema e di Corso di Studio e la condivisione delle modalità di utilizzo e documentazione,
- la partecipazione integrata tra i diversi organismi preposti ai processi di Assicurazione della Qualità alle azioni di miglioramento e al loro monitoraggio e valutazione della loro efficacia,
- l'attenzione verso le azioni dei Corsi di Studio : rapporti con gli stakeholder e le parti sociali tutte, azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, modalità di verifica dei requisiti in ingresso, modalità di verifica degli apprendimenti, coerenza degli obiettivi formativi del Corso con quelli dei singoli insegnamenti;
- l'attenzione verso la coerenza della ricerca individuale con quella inerente il Corso di Studio di riferimento;
- la documentazione delle azioni inerenti l'assicurazione della qualità a tutti i livelli della filiera, con particolare riguardo a quelle realizzate dai Corsi di Studio.

Tali azioni saranno implementate con l'idea di base che i processi di cambiamento delle modalità di azione devono essere partecipate e basate sul confronto tra pari di quanto da alcuni già realizzato internamente e/o in altri contesti simili e quanto deve essere ancora oggetto di miglioramento.

Per il raggiungimento degli obiettivi di breve e di medio periodo l'Ateneo adotterà politiche strategiche di breve e medio periodo inerenti:

- la razionalizzazione e il rafforzamento degli uffici di supporto ai processi di AQ sia a livello centrale che a livello periferico,
- il riconoscimento delle attività didattiche, di orientamento e nella terza missione realizzata dai docenti in modo individuale o come componenti di gruppi,
- il riconoscimento dell'attività di internazionalizzazione a livello di Corso di Studio ,
- l'incentivazione alla partecipazione attiva agli organi inerenti la Assicurazione della Qualità del personale docente e non docente attraverso modi, mezzi e strumenti di volta in volta identificati dagli organi competenti (regolamenti scatti stipendiali, progressione di carriera, distribuzione fondi, ecc)
- l'incentivazione dell'orientamento ad una ricerca scientifica mirata e coerente agli obiettivi dei Corsi di Studio , con particolare attenzione a quella dei docenti di riferimento il Corso di Studio .

In particolare, tali raccomandazioni e condizioni sono distribuite su tutta la serie dei requisiti AVA a livello di Ateneo (Allegato n. 4) e a livello dei nove corsi di studio. (Allegato n. 5), documenti nei

quali sono esplicitate le azioni intraprese in merito alle criticità rilevate, sia rispetto a quelle già risolte che a quelle in fase di risoluzione.

Il Senato Accademico ha stabilito di avviare il processo di “presa in carico”, in data 26/01/2016 (S.A., o.d.g. 8.E), dell’intero insieme delle raccomandazioni/condizioni “di Ateneo” contenute nella relazione finale, fissando precise responsabilità nell’ambito degli specifici ruoli di interesse e precise scadenze per la soluzione delle criticità.

In particolare, nella seduta del 13 marzo 2018, il Senato Accademico ha deliberato di affidare ai Direttori di Dipartimento il compito di monitorare con cadenza trimestrale l’efficacia delle azioni intraprese in merito alle criticità, alle raccomandazioni e alle condizioni poste all’Ateneo sia sull’aspetto di sede che sul funzionamento dei singoli Corsi di Studio oggetto della visita CEV, relazionando agli Organi di Ateneo in ordine alle misure adottate e alle eventuali criticità riscontrate al fine di intraprendere le azioni più idonee per il superamento delle stesse.

Tale situazione testimonia un forte impegno da parte dell’Ateneo, volto a recuperare rispetto ai punti di attenzione critici, sia riguardanti il Sistema di AQ nel suo complesso, sia i singoli Corsi di Studio

## 2 LE AREE STRATEGICHE

### 2.1 RICERCA SCIENTIFICA

Migliorare la produttività della ricerca e sostenerne la qualità, anche a livello internazionale rappresenta, certamente, uno degli elementi strategici per l'Ateneo sia per il significato intrinseco della stessa e per le ricadute in termini qualitativi sull'Ateneo, sia alla luce delle politiche di distribuzione dei finanziamenti (Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), Dipartimenti di Eccellenza, Bandi tra pari nazionali e internazionali, etc. etc.) che in maniera sempre maggiore premiano la qualità della ricerca del singolo e della struttura di appartenenza (Ateneo, Dipartimento).

Dall'analisi dei risultati dell'ultima VQR (2011-2014) emerge che, malgrado un tasso di astensione relativamente elevato dei docenti, per i noti motivi della protesta Universitaria, superiore alla media nazionale, esistono nell'Ateneo alcune aree (con riferimento alla definizione di area CUN) che si collocano al di sopra della media nazionale (cfr. documento Anvur "Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014: analisi delle singole istituzioni").

Allo stato, gli ultimi dati disponibili nella banca dati di Ateneo IRIS, presentano i seguenti prodotti:

Contributo su rivista	11763
Contributo in volume	5256
Contributo in atti di convegno	4922
Libro	910
Curatele	504
Altro	445
Tesi	246
Brevetti con titolarità	4
Brevetti senza titolarità	16

Nell'ultimo triennio i ricercatori dell'Ateneo hanno partecipato con successo a 3 bandi regionali, 7 nazionali e 12 internazionali.

A partire dall'inizio del 2018 l'Ateneo ha avviato, con il supporto del sistema informativo per l'autovalutazione della ricerca messo a punto dall'Università della Basilicata e fatto proprio dalla conferenza dei Rettori, una fase di studio della qualità dei prodotti della ricerca disponibili sul catalogo di Ateneo; l'obiettivo sarà quello di fornire un costante monitoraggio quantitativo e, ove possibile, qualitativo dello stato della ricerca in Ateneo.

Fondamentale e strategico per le politiche di Ateneo è avviare e completare, sulla base delle esperienze già maturate, la realizzazione dell'Anagrafe dei finanziamenti alla ricerca.

Lo scopo del sistema è la creazione, l'arricchimento e la gestione dell'anagrafe di tutti i progetti, i protocolli d'intesa, gli accordi quadro, le convenzioni di ricerca, le attività di ricerca per conto terzi,

le erogazioni liberali, i finanziamenti da enti e altri organismi di ricerca, i contributi di ricerca e i progetti di ricerca dipartimentali dell'ateneo in un unico repository.

Gli attori previsti sono i Docenti e i Ricercatori, i Dipartimenti, i Centri d'Ateneo, il personale afferente all'Area Innovazione e Sviluppo, il personale afferente al Settore Convenzioni, Contratti e Controllo Qualità.

Il sistema, attraverso interfacce web opportunamente diversificate consente ai suddetti soggetti l'aggiornamento dell'anagrafe dei progetti dell'Ateneo che vengono censiti fin dal momento iniziale della proposta/presentazione all'ente finanziatore da parte del responsabile scientifico proponente.

In caso di finanziamento il responsabile gestionale/amministrativo di riferimento aggiorna i dati relativi all'approvazione dandone opportuna comunicazione all'Area Finanza e Controllo per gli adempimenti conseguenti. Su base annuale il responsabile gestionale/amministrativo aggiorna i dati finanziari di rendicontazione annuale.

Sarà, inoltre, resa disponibile anche un'interfaccia pubblica che agirà come vetrina delle attività di ricerca svolte in Ateneo.

Le linee di azione strategiche che l'Ateneo intende perseguire sono riassumibili in formazione, informazione, monitoraggio, sostegno/incentivazione, valorizzazione e premialità.

La formazione riguarderà sostanzialmente il personale T.A. da destinare agli uffici di ricerca centrali e dipartimentali con particolare riferimento ai servizi di sostegno, finanziamento e rendicontazione della ricerca. L'informazione e il monitoraggio verranno svolti dall'ufficio ricerca e riguarderanno da un lato le opportunità di partecipazione a progetti e di attrazione di finanziamenti (bandi tra pari, conto terzi, etc.) dall'altro la qualità della ricerca mediante la banca dati di Ateneo e i già citati strumenti di pre-valutazione.

Per il supporto e l'incentivazione, l'Ateneo intende definire le linee guida per l'attribuzione di risorse umane e finanziarie ai Dipartimenti e Centri di ricerca valorizzando i risultati dell'Anagrafe della ricerca realizzata per svolgere un'attività di monitoraggio preventivo. Ciò al fine di individuare azioni di sostegno anche in funzione del numero dei "prodotti" attesi, per le ricerche di base e quelle meno "attraenti" dal punto di vista dei programmi di finanziamento competitivo.

Le azioni di valorizzazione riguarderanno le infrastrutture e gli strumenti per la ricerca di eccellenza già presenti in Ateneo, le attività di terza missione, i brevetti e i dottorati di ricerca.

In ultimo verranno definiti dei meccanismi premiali della produzione scientifica.

Obiettivo generale prioritario delle azioni strategiche da intraprenderà sarà sicuramente quello di ridurre il numero di docenti e ricercatori inattivi.

## SINTESI RICERCA SCIENTIFICA

<i>Obiettivi</i>	<i>Azioni</i>	<i>Indicatori</i>
Potenziamento del supporto dell'amministrazione centrale alla gestione della ricerca	<p>Valorizzare e implementare le attrezzature, il know how e il <i>brand</i> dell'ex Parco Scientifico e Tecnologico di recente acquisizione</p> <p>Attività di formazione del personale T.A.</p> <p>Aumento del numero di addetti ad attività di supporto alle attività di ricerca</p>	<p>Nuove filiere di ricerca</p> <p>Incremento delle attrezzature a supporto della ricerca</p> <p>Numero di iniziative di formazione</p> <p>Numero di persone destinate ad ufficio della ricerca</p>
Monitoraggio	Analisi della qualità della ricerca ex ante: punteggi attesi, ecc.	<i>Report</i> semestrali per struttura dipartimentale (es. numero di prodotti)
Internazionalizzazione della ricerca	<p>Incentivazione della dimensione internazionale del dottorato</p> <p>Azioni a supporto della mobilità internazionale in altri Atenei e Centri di ricerca</p>	<p>Numero di docenti stranieri nelle commissioni di esame di dottorato</p> <p>numero di scambi con Atenei internazionali</p> <p>numero di ricercatori responsabili di progetti di ricerca internazionali</p>
Sostegno e premialità	Individuazione delle aree di ricerca strategiche e di eccellenza su cui concentrare prioritariamente attenzione e risorse con verifiche periodiche	<p>Numero medio di pubblicazioni</p> <p>Proventi da per ricerca da finanziamenti competitivi e/o commissionate e trasferimento tecnologico</p>

## 2.2 DIDATTICA

L'Ateneo si pone come obiettivo primario la proposizione di un'offerta formativa che, per contenuti e metodologie di insegnamento, oltre a fornire le conoscenze e le competenze necessarie per l'ingresso nel mondo del lavoro, stimoli lo sviluppo di un valido metodo di apprendimento e di una solida capacità critica. Fondamentale in questo senso è la progettazione accurata dei percorsi formativi, certamente per quanto riguarda i corsi a ciclo unico, e ancor più per i percorsi 3+2, nei quali gli ordinamenti magistrali dovranno tenere conto sia delle specificità e dei bisogni del mercato del lavoro che delle strutture disponibili all'interno e, con specifiche convenzioni, all'esterno dell'Ateneo.

L'Ateneo perseguirà i propri obiettivi secondo le seguenti direttrici:

- Potenziamento della sostenibilità dell'offerta formativa
- Potenziamento delle azioni di orientamento
- Potenziamento dei servizi agli studenti
- Innovazione delle metodologie didattiche

Sostenibilità dell'offerta formativa. L'Ateneo erogherà nell'anno accademico 2018-2019 14 corsi di laurea triennale, 14 corsi di laurea magistrale e 3 corsi di laurea a ciclo unico. Tutti i corsi oggi attivi sono ritenuti strategici, tuttavia nel prossimo triennio sarà avviata una riflessione sulla eventuale rimodulazione dell'offerta formativa, anche alla luce del numero di ore (ancora eccessivo) di didattica erogata attraverso il ricorso a contratti e supplenze esterne. Alle esigenze della didattica si dovrà rispondere in primis potenziando il reclutamento -quantitativo, ma anche qualitativo- dei docenti, ai quali compete il ruolo di nuovi formatori e innovatori. Sarà necessario individuare e sviluppare ulteriori strumenti per il monitoraggio della qualità dell'offerta didattica, con l'obiettivo di migliorare progressivamente l'offerta didattica stessa, anche in riferimento agli indicatori Anvur-Ava.

Coerentemente con l'impegno di rafforzare e ampliare l'offerta formativa, l'Ateneo ha concluso il percorso di accreditamento di una Laurea Triennale in Ingegneria Medica, classe delle Lauree in ingegneria industriale (L-9) da erogarsi a partire dal 2018-2019. Al fine di sostenere l'accREDITAMENTO e l'avvio del nuovo corso di Laurea, l'Ateneo ha programmato il reclutamento di ricercatori a tempo determinato nonché la stipula di due convenzioni di prestito docenti provenienti dall'Ateneo di Cassino. Coerentemente con quanto previsto nelle linee guida Anvur, sono stati previsti tutti i meccanismi e organi di controllo di qualità che consentiranno, all'Ateneo di monitorare l'andamento del percorso formativo nell'ottica di valutare, nel triennio 2018-2020, la possibilità di completare l'offerta formativa con un percorso di secondo livello magistrale nella classe LM-21 (Ingegneria Magistrale Biomedica).

Per quanto concerne i percorsi di primo livello in Ingegneria, l'Ateneo, attualmente, ha attivo un corso di Laurea inter ateneo in Ingegneria Civile con l'Università degli Studi del Sannio (Dipartimento di riferimento Bioscienze e Territorio). Il percorso inter ateneo, con sede amministrativa presso l'Università degli Studi del Sannio, prevede un primo anno in comune erogato presso l'Ateneo sannita e il successivo biennio di diversificazione erogato presso i due atenei. In particolare presso l'Ateneo del Molise è attivo il curriculum Edile dell'ingegneria Civile triennale (L.7). L'iniziativa è stata avviata nel 2014. Completa l'offerta formativa in Ingegneria la Laurea Magistrale in Ingegneria Civile (LM23) che nel corso dell'ultimo triennio è stata trasferita presso la sede di Campobasso. Con riferimento a questi due corsi di Laurea, l'Ateneo intende avviare una fase di studio al fine di valutare

eventuali opportunità di modificare l'offerta formativa edile orientandola maggiormente verso i temi dell'ambiente e della sostenibilità; inoltre particolare attenzione verrà prestata all'annunciata revisione delle classi di Laurea Magistrali nell'ottica della possibilità di sviluppare un percorso magistrale in ingegneria per la prevenzione dei rischi ambientali e antropici sfruttando le competenze già presenti in Ateneo.

Inoltre, per l'area delle scienze turistiche, si prevede la riprogettazione dell'offerta formativa in enogastronomia e turismo (attualmente un curriculum della triennale in Scienze turistiche) con l'istituzione di un corso di laurea autonomo. La valutazione che verrà fatta alla fine del primo ciclo dell'attuale curriculum (istituito nel 2016-17) permetterà di definire la migliore strategia di sviluppo, che sia l'istituzione di una laurea nella nuova classe L-GASTR ovvero nell'ambito delle Scienze e Tecnologie Alimentari (L-26) o ancora l'istituzione di una apposita Laurea Professionalizzante nel settore enogastronomico, con un eventuale taglio dedicato alla gestione della ristorazione e dell'accoglienza.

Oltre ad un ulteriore consolidamento del Corso di Studio in Scienze della Formazione Primaria (LM-85bis), nel triennio saranno valutati, inoltre, gli effettivi bisogni formativi del territorio e le relative opportunità inerenti il mondo della formazione, educazione e istruzione al fine di determinare l'opportunità di rafforzare l'offerta formativa dell'Ateneo nel campo dell'education.

Complessivamente, le politiche di Ateneo saranno indirizzate a valutare, seguendo gli sviluppi e le opportunità che si presenteranno, il rafforzamento della propria offerta formativa nel settore delle lauree professionalizzanti.

Azioni di orientamento. Le modalità delle azioni di orientamento sul territorio, coordinate a livello di Ateneo, saranno rimodulate con un coinvolgimento ad ampio raggio dei docenti. L'attuale centralizzazione delle azioni di orientamento rivolte agli studenti delle scuole superiori dovrà fare spazio ad azioni decentrate, delle quali saranno direttamente responsabili i Dipartimenti. Questo vale in particolare per i Dipartimenti che operano su più sedi. La necessità di un orientamento incisivo è tanto più importante in una Regione come il Molise, che soffre di un progressivo e significativo depopolamento.

L'Ateneo dovrà, inoltre, investire sull'orientamento in itinere, rivolto agli studenti già iscritti, con l'obiettivo principale di aiutare lo studente nella progressione di carriera e favorire scelte consapevoli durante il percorso di studi, anche in funzione della prosecuzione nei corsi di secondo e terzo livello. A questo fine andrà potenziato il servizio di tutoraggio, a cui oggi sono preposti soltanto i docenti, mediante il coinvolgimento di studenti magistrali e dottorandi di ricerca. Un servizio siffatto, generando sinergie positive tra gli studenti, può favorire il successo accademico e il benessere personale degli studenti all'interno delle strutture universitarie. L'orientamento in itinere è di particolare rilevanza anche alla luce del tasso significativo di non prosecuzione nei corsi magistrali molisani dei nostri laureati triennali.

Potenziamento dei servizi agli studenti. La questione è affrontata in altra parte del Documento. Qui è opportuno soltanto richiamare la necessità di porre in essere azioni mirate a limitare la perdita di potenziali immatricolati, costituiti da studenti molisani delle scuole secondarie che vanno a iscriversi ad atenei fuori Regione (attualmente circa due terzi del totale). In particolare, la sperimentazione

avviata quest'anno del servizio di trasporti gratuiti per raggiungere le sedi della nostra Università anche da località delle Regioni limitrofe andrà ribadita e potenziata.

Innovazione delle metodologie didattiche. Il corpo docente deve nei prossimi anni affrontare la sfida di un ripensamento del modo di fare didattica. Le nuove tecnologie e i nuovi mezzi di comunicazione impongono infatti l'ampliamento degli strumenti che il docente deve utilizzare nella formazione dei discenti. Il valore della lezione frontale rimane immutato e insostituibile, e andrà esaltato da un sempre maggiore coinvolgimento degli studenti in attività seminariali, laboratoriali ed esercitative che andranno opportunamente sostenute anche finanziariamente. Tuttavia, è opportuno progettare e sperimentare forme complementari di insegnamento, che possano tra l'altro raggiungere anche la vasta platea degli studenti non frequentanti. L'Ateneo, a partire dall'anno accademico in corso, ha iniziato a sperimentare l'erogazione di corsi di Informatica in modalità e-learning, trasversali a più corsi di laurea. L'iniziativa, che prevede comunque la continua interazione docente-studente, anche in presenza se richiesto, è ancora in fase di affinamento e una prima valutazione sarà fatta alla fine del prossimo anno accademico. Sono state anche sperimentate, all'interno di progetti Erasmus finanziati dalla Comunità Europea, corsi erogati in modalità blended, costituiti cioè sia da lezioni online che da attività (per lo più pratiche) svolte in presenza. È auspicabile l'introduzione nel prossimo triennio anche di classi flipped, sorta di "lezioni capovolte" in cui lo studente partecipa alla lezione avendo già affrontato a casa il tema proposto dal docente. L'Ateneo valuterà l'opportunità di introdurre corsi completamente online e a fruizione libera da parte degli studenti, i cosiddetti MOOC (Massive Open Online Courses), anche in linea con lo sviluppo di tali modalità di erogazione della didattica da parte di università di altissima qualità, nel mondo e in Italia.

Un discorso a parte meritano le scuole di specializzazione e in particolare quelle dell'area medica il cui sviluppo è strettamente connesso all'applicazione del Protocollo d'intesa tra Regione Molise e Università Degli Studi del Molise per la disciplina dell'integrazione tra le attività didattiche, scientifiche ed assistenziali.

La formazione post-laurea dell'area medica è incentrata sull'accesso dei neo-laureati alle scuole di specializzazione. L'offerta formativa relativa a questo campo, tuttavia, è strettamente legata all'attività assistenziale dei docenti dell'Ateneo e, pertanto, indissolubilmente connessa all'applicazione del protocollo d'intesa. Va osservato, però, che negli ultimi anni le normative ministeriali si sono evolute verso un sistema diverso rispetto al passato, imperniato su un doppio canale, uno rappresentato da scuole che gli atenei gestiscono in maniera indipendente, con ubicazione della sede amministrativa e del percorso formativo presso un'unica università, l'altro da scuole che insieme, fissando in un ateneo la sede amministrativa, prevedano il percorso formativo in diversi atenei, tra loro ufficialmente consociati attraverso accordi specifici dedicati.

Non va dimenticato che la presenza degli specialisti in formazione all'interno delle strutture del Sistema Sanitario Regionale rappresenta una grande opportunità di esperienza lavorativa per i neo-laureati ed al tempo stesso un validissimo e, per certi aspetti, indispensabile supporto per il personale medico e le strutture ospedaliere della Regione Molise.

L'Ateneo prevede di percorrere entrambe le modalità, in modo da offrire ai propri laureati un ventaglio di specialità sempre più ampio nelle quali completare, in maniera più specifica la propria formazione. Attraverso l'attivazione di un numero sempre maggiore di scuole di specializzazione, si

cementerà in maniera definitiva il rapporto tra Dipartimento di Medicina e Sistema Sanitario Regionale del Molise.

Attualmente presso il Dipartimento di Medicina sono attive due scuole di specializzazione, entrambe con sedi amministrative presso l'Ateneo: Radiodiagnostica e Patologia Clinica e Biochimica Clinica. Questo numero dovrà essere significativamente aumentato nel corso del triennio.

#### **MASTER DI I E II LIVELLO – CORSI DI ALTA SPECIALIZZAZIONE**

L'Ateneo, sulla base di un'attenta analisi del territorio, dei bisogni e della domanda di formazione, intende continuare e potenziare l'impegno nella progettazione e organizzazione di master di I e II livello, nonché di corsi di alta specializzazione, con l'intento di favorire l'alta formazione post lauream ai fini dell'accrescimento delle competenze di chi è in cerca di occupazione e di coloro che vogliono migliorare la propria posizione lavorativa, potenziando le proprie conoscenze per l'esercizio delle attività professionali.

L'obiettivo è quello di sostenere un settore, quello della formazione e della conoscenza, in grado di incidere efficacemente sulla competitività sia del territorio più prossimo che del mercato globale. Prosegue l'impegno per valorizzare il legame tra il mondo della ricerca e quello del lavoro per una università che ha scelto di fare dell'innovazione e del sapere le proprie direttrici di sviluppo.

Tale intervento rappresenta, anche da un punto di vista finanziario, una fonte di risorse aggiuntive preziose per lo sviluppo dell'Ateneo.

## SINTESI DIDATTICA

<b>Obiettivi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatori</b>
Sostenibilità dell'offerta formativa	Monitoraggio degli indicatori Anvur-Ava e definizione di nuovi indicatori di Ateneo Reclutamento nuove risorse	Rapporto tra le ore di didattica erogata da personale strutturato e quelle totali
Razionalizzazione e potenziamento dell'offerta formativa	Analisi di fattibilità, confronti con gli stakeholder, etc. per implementazioni e razionalizzazioni dell'offerta formativa in: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingegneria</li> <li>- Enogastronomia e turismo</li> <li>- Scienze della formazione primaria</li> </ul> Analisi di fattibilità in merito all'introduzione di corsi di Lauree professionalizzanti, Master e Corsi di specializzazione	Numero di avvii di carriera  Numero di proposte e interventi
Potenziamento delle azioni di orientamento	Orientamento dedicato a livello di Dipartimento Orientamento in itinere Servizi di tutorato	Numero di iniziative
Aumentare il numero di scuole di specializzazione, sia come sede amministrativa indipendente, sia in associazione con altri atenei	Intensificare i Rapporti con la Direzione Generale ASReM per ampliare il numero di scuole. Stabilire rapporti con atenei di regioni vicine per attivare scuole in associazione.	Numero di scuole di specializzazione indipendenti ed in associazione con altri atenei

## 2.3 INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'attività internazionale dell'Università del Molise dovrà essere incentivata allo scopo di consentire all'Ateneo forme più ampie di collaborazione, che possano consentire, attraverso i rapporti con atenei di altri Stati, accordi specifici per gli studenti, soprattutto incentivando i programmi Erasmus, e per i docenti, incentivando forme di collaborazione che possano consentire interscambi culturali e di ricerca.

### 2.3.1 Studenti

Per promuovere il numero di studenti in uscita in mobilità Erasmus verso altri paesi sarà necessario avviare una serie di interventi ed azioni che riguardano da una parte il miglioramento dell'offerta formativa di Ateneo e dall'altra il riconoscimento dei crediti ottenuti nei periodi all'estero.

Per incentivare la mobilità Erasmus in uscita è indispensabile un maggiore coordinamento con i delegati Erasmus dei vari Dipartimenti, i Presidenti dei Corsi di Laurea, l'Ufficio Relazioni Internazionali ed il delegato ai Processi di Internazionalizzazione di Ateneo.

Per gli studenti stranieri in entrata bisogna promuovere i servizi che la nostra università può offrire agli studenti e dottorandi Erasmus stranieri. Sarà necessario continuare a programmare numerosi eventi di promozione del programma Erasmus, che hanno determinato un sensibile aumento degli studenti in mobilità. Particolare attenzione è stata data dal Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, che ha finanziato la mobilità studentesca istituendo un Fondo sostegno giovani che viene utilizzato dall'Ateneo sia per integrare le borse comunitarie che per accendere nuove borse di mobilità.

La finalità strategica di migliorare gli standard internazionali dell'Università del Molise attraverso le esperienze formative all'estero resta uno degli obiettivi principali, da ottenere implementando ulteriormente la mobilità Erasmus attraverso alcune azioni specifiche:

- Adozione di regolamenti più semplici all'interno dei Dipartimenti e dei singoli corsi di studio, in modo da facilitare il riconoscimento dei CFU ottenuti dagli studenti frequentando corsi all'estero;
- Maggiore disseminazione degli eventi di promozione del programma Erasmus
- Monitoraggio degli accordi Erasmus con le altre Università EU partner, focalizzando l'attenzione sugli accordi con sedi che offrono maggiori possibilità di interscambio
- Tempi più veloci per il rilascio del Diploma *Supplement* (DS);
- Maggiore capacità di attrazione di studenti, docenti e ricercatori stranieri, specialmente quelli provenienti dai paesi emergenti, o dell'area del Mediterraneo (Albania, Grecia, Montenegro).
- Istituzione di premi per integrare il sostegno economico per gli studenti *outgoing*.

## SINTESI INTERNAZIONALIZZAZIONE STUDENTI

<b>Obiettivi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatori</b>
Aumentare il numero di studenti di Unimol in uscita Erasmus verso altri paesi	Intensificare i rapporti internazionali allo scopo di stipulare nuove convenzioni per aumentare il numero di studenti in uscita Erasmus e le sedi presso le quali possono recarsi Migliorare l'importo delle borse per incentivare la partecipazione degli studenti ai progetti Erasmus	Numero di convenzioni per progetti Erasmus Numero di studenti in uscita per progetti Erasmus Numero di CFU conseguiti all'estero

## 2.3.2 Docenti

Un importante strumento per migliorare la qualità dei corsi di studio potrebbe essere identificato nell'invito di docenti stranieri attraverso forme di contratto stabili o di durata significativa. Attualmente ci sono pochi docenti in visita e per lo più con finanziamenti propri. Occorre ricordare che le iniziative dovrebbero essere finalizzate alla permanenza di durata non inferiore a 30 giorni consecutivi presso l'Ateneo al fine di incrementarne il numero, per attività scientifica e/o didattica (per esempio, assegnazione di un corso ufficiale o di uno o più moduli di didattica anche nell'ambito dei corsi di dottorato).

Sarebbe possibile migliorare il numero di docenti stranieri in visita anche utilizzando i singoli accordi bilaterali dei programmi Erasmus+ con le Università europee ed extraeuropee. Le Università con cui abbiamo accordi bilaterali potrebbero collaborare con Unimol a costruire percorsi formativi volti al rilascio di titoli congiunti, sotto forma di *joint e double degrees*, dottorati internazionali, dottorati in cotutela. La cotutela di tesi di dottorato potrebbe essere il primo passo per predisporre accordi internazionali per le scuole di dottorato, e permettere allo studente di ottenere il doppio grado di dottore presso una università straniera.

## SINTESI INTERNAZIONALIZZAZIONE DOCENTI

<b>Obiettivi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatori</b>
Aumentare il numero di docenti che vengono a svolgere <i>fellowships</i> ed altre attività presso Unimol	Intensificare i rapporti internazionali allo scopo di evidenziare le potenzialità attrattive di Unimol Migliorare i servizi e le condizioni di ospitalità per incentivare il soggiorno di docenti stranieri	Numero di docenti stranieri che vengono a svolgere attività didattica e scientifica presso Unimol Numero di corsi tenuti da docenti stranieri.

## 2.4 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E TERZA MISSIONE

Il trasferimento tecnologico risponde a due esigenze fondamentali dell'Ateneo: a) contribuire allo sviluppo del territorio; b) individuare forme alternative di finanziamento alla ricerca.

Compito dell'Ateneo deve essere quello di porre le basi per favorire il trasferimento tecnologico favorendo non solo l'incontro tra i soggetti interessati ma anche, e soprattutto, favorendo l'allineamento degli indirizzi di ricerca con le esigenze tecnologiche delle aziende locali e nazionali.

In questa direzione, è stato svolto ed è in fase di completamento, un ampio e articolato riordino della regolamentazione interna con le finalità specifiche di agevolare - sia dal punto di vista procedurale che riguardo agli aspetti sostanziali e incentivanti - gli strumenti e le modalità del trasferimento tecnologico e della valorizzazione dei risultati scientifici, in termini di mercato e di impatto sulla società.

Particolare cura è riservata anche agli aspetti dell'organizzazione interna gestionale per supporto alla ricerca scientifica, al trasferimento tecnologico e alla valorizzazione dei risultati scientifici nelle sue diverse articolazioni:

- valutazione del potenziale dei risultati e loro protezione attraverso la brevettazione, il diritto di autore, ecc;
- business plan per la creazione di start up accademiche;
- incentivazione delle aree di ricerca, dei docenti e dottorandi in grado di attrarre fondi e commesse private;
- supporto alla progettazione e valutazione per la negoziazione di consortium agreement in Horizon 2020;
- incentivazione e sviluppo della cultura d'impresa tra docenti e dottorandi.

### SINTESI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E TERZA MISSIONE

<b>Obiettivi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatori</b>
Incremento finanziamenti esterni destinati allo sviluppo di tecnologie trasferibili all'esterno	Sviluppo di brochure informative, di facile lettura, sui vantaggi fiscali del finanziamento alla ricerca	Incremento finanziamenti da terzi per sviluppo tecnologico
Allineamento esigenze tecnologiche del territorio e linee di ricerca.	Promuovere incontri con le associazioni di categorie per mappare le esigenze tecnologiche ed individuare idee di ricerca che possano facilmente risultare in trasferimenti di tecnologie  Far conoscere al mercato le capacità tecnologiche dei Dipartimenti	Accordi quadro stipulati Incontri con associazioni di categoria  Attività di presentazione delle capacità dei Dipartimenti alle associazioni di categoria

Trasferimento dei risultati della ricerca	Semplificazione e accessibilità  Potenziamento dello staff operativo di supporto	Revisione regolamenti interni  Numero progetti presentati; numero di interventi di supporto
---	--	--

## 2.5 MERCATO DEL LAVORO

L'Ufficio Placement dell'Università del Molise, che lavora a stretto contatto con l'Ufficio Stages e tirocini e con l'Associazione *Alumni*, è accreditato come Centro per Servizio all'Impiego dall'anno 2014. La strategia per il mercato del lavoro si basa dunque sulla creazione di una filiera virtuosa tra tirocini curricolari, stages extra-curricolari e post-lauream e ricerca dell'impiego.

Le azioni strategiche pensate sono in continuità con la decisione che l'Ateneo ha portato avanti negli ultimi tre anni sulla necessità di avere un Ufficio Placement strutturato e investito di responsabilità crescenti.

Le azioni strategiche si svolgono su tre livelli:

- 1 Portare a regime il rapporto tra studenti e ufficio Placement alla fine del percorso universitario. L'idea centrale è che tutti i laureati passino dall'Ufficio Placement per una prima fase di orientamento. Oltre ai consigli di orientamento iniziale, l'ufficio dovrà fornire un primo contatto con le aziende che sono già in rapporto con l'università.
- 2 Un secondo livello è l'aumento dei rapporti con le aziende su territorio regionale e nazionale da realizzare attraverso la calendarizzazione permanente di career day di Ateneo e/o di Dipartimento. La strategia dell'Ufficio Placement al riguardo è quella di costituire rapporti stabili e diretti tra aziende e corsi di studio.
- 3 Un terzo livello strategico è quello della partecipazione del Placement universitario alla gestione di progetti pubblici come Garanzia Giovani, in accordo con la Regione Molise o con altri Enti pubblici, così come avvenuto per la prima versione di Garanzia Giovani (2015-2017). Tale percorso, che si è già rivelato virtuoso, permette infatti di calibrare le politiche attive su un target specifico come quello dei laureati che solo l'Ateneo può conoscere appieno così da rendere efficaci le politiche stesse.

## 2.6 TERRITORIO

L'Ateneo vede nell'attivazione della capacità di gestire in modo produttivo i rapporti con i propri stakeholder, vecchi e nuovi, la concreta soluzione al superamento di impostazioni eccessivamente autoreferenziali presenti negli stessi atenei, che interpretano negativamente, danneggiandolo, il fondamentale principio dell'autonomia universitaria.

L'impegno dell'università diventa prioritariamente quello di accrescere la capacità di ascolto degli stakeholder, con stabili canali di comunicazione trasparente e, quindi, in conseguenza, di attrezzarsi per rispondere e soddisfare le loro diverse esigenze/aspettative. Tuttavia, per costruire un canale di dialogo continuo e permanente con gli stakeholder è importante che l'organizzazione universitaria sia improntata ai principi di responsabilità sociale e di qualità, con particolare attenzione all'innovazione dei sistemi di gestione, alle politiche di sviluppo delle risorse umane, alla diffusione della cultura organizzativa.

Rispetto alle aree strategiche (Didattica, Ricerca, Servizi) e alle attività prioritarie di intervento di ogni singola area, ciclicamente sono effettuate delle ricognizioni circa gli stakeholder presenti e periodicamente gli stessi vengono coinvolti negli iter procedurali/decisionali conformemente alle previsioni normative o regolamentari.

In particolare i feedback che giungono dagli stakeholder sono adeguatamente considerati nell'ambito della progettazione dei corsi di studio, nella formulazione dell'offerta formativa (si pensi agli incontri con le parti sociali), nel coinvolgimento nella programmazione dell'attività di ricerca applicata e del trasferimento tecnologico, delle azioni di placement e nella fase della definizione degli obiettivi correlati alle attività di supporto ai servizi agli studenti. Già in passato, al fine di calibrare tali interventi, sono stati utilizzati strumenti GIS che hanno consentito di conoscere in dettaglio:

- la provenienza geografica degli immatricolati ai corsi di studio (per comune di residenza);
- la provenienza scolastica degli immatricolati ai corsi di studio (per polo scolastico);
- l'entità dei neodiplomati molisani che si sono iscritti presso altri Atenei.

L'implementazione del sistema informativo-direzionale integrato, "Cruscotto di Ateneo", rendendo disponibili in tempo reale, tra le altre, un maggior numero di informazioni sugli studenti e sulla loro carriera universitaria, consentirà di adottare strategie più incisive nei confronti di questa categoria di stakeholder.

È possibile posizionare i vari stakeholder nei tre diversi ambienti di riferimento dell'organizzazione:

- **Ambiente di riferimento operativo:** dimensione Ateneo;
- **Ambiente di primo riferimento:** dimensione territoriale regionale;
- **Ambiente di riferimento generale:** dimensione nazionale ed internazionale.

### **AMBIENTE DI RIFERIMENTO OPERATIVO (dimensione di Ateneo):**

- Studenti
- Personale Docente e Ricercatore
- Personale Tecnico-amministrativo
- Altro personale non strutturato
- Organizzazioni Sindacali dell'Ateneo
- Rappresentanze degli studenti
- Altre rappresentanze interne

- Ministero dell'università e della ricerca (MIUR)
- Regione Molise
- Soggetti finanziatori
- Esu – Ente per il diritto allo Studio Universitario
- Fornitori
- Aziende
- Famiglie degli studenti

**AMBIENTE DI PRIMO RIFERIMENTO (dimensione regionale):**

- Regione Molise
- Comune di Campobasso
- Pubbliche amministrazioni
- Altri Enti locali
- Scuole Superiori e loro studenti
- Enti di ricerca regionali
- Enti di formazione professionale
- Camera di Commercio
- Unioncamere
- Imprese
- Organizzazioni sindacali dei lavoratori
- Organizzazioni datoriali
- Ordini professionali
- Associazioni professionali
- Terzo settore, volontariato, cooperazione
- Settore della comunicazione
- Fondazioni bancarie
- Ex studenti e potenziali studenti

**AMBIENTE DI RIFERIMENTO GENERALE (dimensione nazionale e internazionale):**

- Università e Strutture di governo del sistema universitario
- Ministero dell'università e della ricerca (MIUR)
- Consiglio Universitario Nazionale (CUN)
- Consiglio Nazionale degli studenti universitari (CNSU)
- Agenzia di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR)
- Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC)
- Conferenza dei Rettori delle Università italiane (CRUI)
- Strutture istituzionali
- Unione europea
- Governo
- Dipartimento della Funzione Pubblica
- CNEL, CNR, CNIPA
- Conferenza delle Regioni
- Strutture di rappresentanza economico-sociale
- Federazioni Nazionali Sindacati Università
- Confederazioni Nazionali Sindacali
- Confederazioni del mondo imprenditoriale

Relativamente alla macrocategoria studenti, che rappresenta il segmento degli stakeholder di maggiore riferimento, al momento i giudizi e le opinioni sono rinvenibili:

- a. nell'*opinione della didattica* che, oltre agli adempimenti normativi, costituisce un utile strumento a disposizione dell'università da utilizzare come mezzo di autovalutazione non

solo con lo scopo di migliorare il processo formativo proposto agli studenti, ma anche di promuovere una “cultura della valutazione” in ambito universitario, riferito al personale docente, al personale tecnico amministrativo e, non ultimo, agli studenti;

- b. nel giudizio espresso dai laureati attraverso il questionario *AlmaLaurea* somministrato alla vigilia della conclusione degli studi universitari che, oltre a rilevare dati socio-anagrafici ed aspetti relativi al curriculum del laureato, prevede una sezione finalizzata a rilevarne i “Giudizi sull’esperienza universitaria che sta concludendo” specifica sui seguenti aspetti: la complessiva esperienza universitaria; le infrastrutture (aule, laboratori, biblioteche e spazi per lo studio); i servizi per il diritto allo studio; servizi e le condizioni di vita nelle città universitarie

### **2.6.1 Rapporti con i Comuni della Regione Molise**

Strategicamente occorre continuare nella politica di rafforzamento del rapporto con i Comuni della Regione e con i loro territori, che ha caratterizzato l’Ateneo nell’ultimo triennio. Continuare nella serie lunghissima di iniziative che hanno coinvolto e coinvolgono Unimol, anche attraverso i propri Centri di Ricerca, in tutti gli angoli della Regione Molise, dai municipi più piccoli a quelli più grandi. A titolo esemplificativo si ricorda la città di Campobasso, con le collaborazioni in tema di edilizia scolastica, di comunicazione istituzionale con riguardo alla raccolta differenziata, di impiantistica sportiva; la città di Isernia e il limitrofo Comune di Pesche, che ospita il Dipartimento di Bioscienze e Territorio; Termoli e i comuni della costa adriatica, con i quali si è legati da una Convenzione in tema di Turismo ed Enogastronomia che fa perno sulla nostra sede frentana; i piccoli comuni dell’Alto Molise nei quali continua l’impegno con i progetti di ricerca in ambito forestale, poi ancora, Venafro, con il Parco dell’Olivo, Capracotta, con il giardino della Flora Appenninica, e Agnone. Proprio ad Agnone, ha cominciato a funzionare la struttura messa a disposizione nel comune presso il prestigioso Palazzo dei Filippini, dove si è tenuta con un successo la quinta edizione della Summer School “QuanteEurope” organizzata dalla filiera di Scienze Politiche.

Importante riaffermare il crescente e convinto impegno dell’Ateneo nel settore archeologico, che è testimoniato dalle campagne di scavo in corso a S. Elia a Pianisi, Guglionesi, San Giuliano del Sannio e dall’apporto del personale dell’Ateneo nella gestione del Museo del Paleolitico di Isernia, e nelle ricerche disseminate sul territorio.

Si valuta vera e propria missione strategica quella di contribuire, insieme a Regione e Soprintendenza, alla rinascita dello straordinario sito di S. Vincenzo al Volturno (la Pompei longobarda) che, come noto, merita di essere reso finalmente e appieno fruibile ai visitatori e alla cittadinanza.

### **2.6.2 Rapporti con la Regione Molise**

Ripensare in forma stabile, nel tempo e nei modi, il rapporto Università-Regione, attraverso uno strumento di concertazione nel quale collocare in modo stabile ed organico la proficua collaborazione tra i due soggetti istituzionali.

Aree di intervento:

### **1 IMPEGNI CONCRETI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO**

La Regione, anche mediante l'E.S.U., è chiamata a realizzare idonei interventi, finalizzati ad incrementare l'attrattività del sistema universitario molisano, nonché a garantire la piena realizzazione del diritto allo studio per i capaci e meritevoli privi di mezzi, attraverso principalmente i seguenti servizi:

- la migliore gestione ed il potenziamento delle residenze universitarie attualmente presenti sul territorio;
- il potenziamento dei trasporti pubblici per il collegamento con le diverse sedi dell'Ateneo;
- la garanzia di un servizio mensa diffuso sul territorio, mediante la stipula di ulteriori e nuove convenzioni;
- l'assistenza sanitaria per gli studenti fuori sede.

### **2 SPAZI AGGIUNTIVI**

Nelle sedi universitarie di proprietà della Regione Molise ma offerti all'Unimol (Termoli, Pesche e Cardarelli), in ragione dell'incremento numerico degli studenti e delle attività di ricerca.

### **3 GARANZIA GIOVANI**

La Convenzione gestita dall'Ateneo ha prodotto l'attivazione di n. 320 tirocini formativi di cui il 20% circa si è trasformato in opportunità di lavoro.

Si è in attesa della decisione da parte della Regione di rinnovare la Convenzione del progetto Garanzia Giovani.

### **4 TIROCINI**

Esiste una Convenzione da stipulare a breve per i tirocini extracurricolari rivolti a giovani laureati dell'Università degli Studi del Molise per le esigenze degli uffici della Regione Molise, da estendere, eventualmente, anche ad altri enti territoriali.

### **5 TRASPORTO GRATUITO**

Continuare nella realizzazione del progetto di trasporto gratuito per gli studenti dell'Ateneo, con l'impegno di potenziare e rifinanziarlo per i prossimi anni, al fine di rendere il beneficio strutturato e consolidato, anche in considerazione dell'attrattività del servizio da parte degli studenti provenienti dalle regioni limitrofe.

Si segnala, inoltre, l'attenzione rivolta agli studenti con disabilità, prevedendo, negli atti contrattuali di affidamento del servizio per l'a.a. 2018/2019, la presenza obbligatoria, sui mezzi di trasporto, di supporti specifici per il superamento delle diverse disabilità.

Questo intervento testimonia come la sensibilità verso i temi della disabilità possa essere intesa come fattore inclusivo e pervasivo in una società effettivamente civile, solidale e moderna.

### **6 PIANO DI CONTRIBUTI ALLOGGI**

Si vuole studiare con la Regione Molise un programma di contributi alloggi in primo luogo per gli studenti molisani che con regolare contratto di locazione, si spostano stabilmente dal loro comune

nella nostra città universitaria per frequentare appieno la vita universitaria (e tale intervento contribuirebbe anche a far emergere e sconfiggere il fenomeno della “locazione in nero” fenomeno tipico delle città universitarie).

#### **7 PIANO PER STUDENTI EXTRA REGIONE ED EUROPEI E DOTTORANDI**

Al fine di assistere l’Ateneo nella sua politica di attrazione di studenti fuori regione e dottorandi, nonché di sostegno alla politica di internazionalizzazione, occorre concertare con la Regione Molise il finanziamento di un piano di contributi alloggi anche per gli studenti extra-regione ed europei (in particolare agli studenti dell’area transfrontaliera dell’Adriatico) e dottorandi che possono così scegliere più agevolmente l’offerta didattica del nostro Ateneo, limitando, così, il disagio per la carenza di residenze universitarie.

#### **8 BORSE DI STUDIO ESU E I LIMITI REDDITUALI E PATRIMONIALI (ISEE E ISP) PER L’ACCESSO ALLE BORSE ED AI CONSEGUENTI ESONERI DAL PAGAMENTO DELLE TASSE.**

L’impegno formale della Regione è di rivedere immediatamente verso l’alto il tetto reddituale per accedere agli interventi per il diritto allo studio. Questo intervento permetterà ad un numero maggiore di studenti di presentare ed ottenere le borse di studio, nonché i relativi esoneri garantendo un sempre più effettivo accesso agli studenti meritevoli ed alle loro famiglie con minori mezzi.

Particolare attenzione dovrà essere data alla individuazione di agevolazioni a favore di studenti con disabilità.

Questi interventi hanno anche un altro effetto positivo: quello di consentire all’Università del Molise di ottenere maggiori assegnazioni dal Ministero nella distribuzione dei fondi previsti dalla legge di bilancio 2017 per la “no tax area”, fondi ripartiti proprio in proporzione alla percentuale di studenti esonerati dalle tasse, moltiplicati per il costo standard per studenti in corso nei rispettivi Atenei.

#### **9 PROGETTI DI RICERCA**

*“Protocollo per l’eccellenza del sistema universitario molisano e il potenziamento della ricerca dell’Università degli Studi del Molise”* – specifici interventi finalizzati a potenziare la funzione della ricerca di eccellenza dell’Università degli Studi del Molise, con particolare riferimento alla realizzazione delle attività di ricerca per la elaborazione di un modello di territorio inclusivo.

#### **CONCLUSIONI**

Al fine di realizzare questi interventi in maniera stabile ed organica si rende necessario approvare una specifica legge regionale per il sostegno all’Università degli Studi del Molise, in chiave di valorizzazione del diritto allo studio e ai servizi, della didattica, della ricerca e del trasferimento tecnologico.

## 2.7 SANITÀ

In premessa, va ricordato che il percorso della Medicina accademica dell'Ateneo, come di tutte le realtà accademiche nelle quali non sia presente un'Azienda Ospedaliera Policlinico a gestione mista con l'Università, dipende strettamente dalla vigenza di un protocollo d'intesa con la Regione Molise. In altre regioni, questo rapporto protocollare è oggetto di proroga alla scadenza, in attesa di apportare agli allegati quelle modifiche che possano rendere di volta in volta attuale il protocollo.

In Molise le attività assistenziali avevano visto un primo sostanziale inquadramento a partire dal 2010, attraverso lo strumento del Protocollo d'Intesa di cui al DCA42/2010, che prevedeva un progressivo inserimento dei docenti di Medicina nei ruoli assistenziali, fino alla costituzione dei Dipartimenti Assistenziali Integrati e dell'Azienda Ospedaliera Universitaria, indicati come punto di arrivo dell'integrazione tra Azienda Sanitaria Regionale Molise (ASReM) e Università. La riduzione dei posti letto e del personale medico e paramedico, imposta alla regione anche attraverso una obbligata e strutturale razionalizzazione dei presidi ospedalieri, ha modificato radicalmente il campo di applicazione del protocollo di intesa del 2010, peraltro applicato in maniera minimale e insoddisfacente fino alla sua scadenza, nell'ottobre del 2015. Il triennio 2015-2017 è quindi stato caratterizzato dal lavoro congiunto tra il Dipartimento di Medicina, l'ASReM e la Regione Molise, volto alla definizione di un nuovo protocollo d'intesa, più ampio e condiviso, tale da fissare in maniera solida i presupposti per nuove operatività e determinare definitivamente l'ingresso dei docenti dell'Università degli Studi del Molise nelle attività assistenziali.

Questo percorso si è completato il 26/10/2017 con la stipula del nuovo protocollo d'intesa: evento che potrà rappresentare, finalmente, l'avvio di un percorso di definitiva affermazione della medicina universitaria in Molise. A fine 2017, il personale universitario è titolare di due Programmi Assistenziali equiparati ad Unità Operative Complesse (UU.OO.CC.), di un incarico assistenziale ad elevata specialità e di un ruolo di Dirigente Biologo di I livello.

Il primo obiettivo strategico generale è quello di incrementare il numero dei docenti in assistenza nel triennio 2018-2020, utilizzando come strumento il suddetto Protocollo d'Intesa. Un secondo obiettivo sarebbe quello di ampliare il ventaglio delle specialità in ASReM per le attività assistenziali del personale docente dell'Ateneo. A questo punto, il processo di integrazione avrebbe preso realmente corpo e si potrebbe dare effettivo inizio al percorso indirizzato alla costituzione di un rapporto stabile tra Regione, ASReM ed Università, fondamentale per il definitivo futuro sviluppo del Dipartimento di Medicina.

La scadenza del suddetto protocollo, prevista per il 31.10.2019, fissa il successivo obiettivo strategico dell'Ateneo. Occorrerà, in tal senso, un accordo con Regione Molise ed ASReM, per aggiornare gli allegati che concernono il numero e la tipologia delle posizioni assistenziali dei docenti dell'Ateneo nell'ambito del Sistema Sanitario Regionale. Il nuovo protocollo, che dovrà quindi essere definito entro la scadenza del precedente, avrà lo scopo di fissare in maniera definitiva il ruolo della medicina universitaria in Molise, consideratala sua scadenza al 31 ottobre 2022.

*SINTESI SANITÀ*

<b>Obiettivi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatori</b>
Applicare il protocollo d'intesa formalizzato in data 26.10.2017	Intensificare i Rapporti con la Direzione Generale ASReM	Numero di docenti Unimol in attività assistenziale
Inserire nelle attività assistenziali un numero di docenti progressivamente maggiore	Predisposizione del nuovo protocollo d'intesa con la Regione Molise, con scadenza 31.10.2022	Aumentare le posizioni per i docenti di Unimol all'interno del protocollo d'intesa

## 2.8 SERVIZI

### 2.8.1 Obiettivo strategico generale

Potenziare i servizi e le attrezzature per la didattica, la ricerca e la sostenibilità del sistema anche al fine di migliorare la qualità di vita degli studenti attraverso un offerta integrata di servizi.

Sotto il piano più squisitamente dei servizi offerti agli studenti, particolare rilievo assume – anche in considerazione degli ottimi risultati raggiunti nel primo anno di attivazione – il programma di trasporto gratuito per gli studenti intra ed extra regionale e tra le varie sedi dell’Ateneo.

Il programma, in fase di implementazione anche per i prossimi anni, si pone l’obiettivo ambizioso non solo di rendere sempre più attraente ed accessibile l’ateneo, declinato nelle sue varie strutture, ma anche di costruire un modello di erogazione didattica personalizzata “a misura di studente” finalizzato alla riduzione dei tempi di attesa per le lezioni e per le altre attività didattiche.

Sulla base della definizione dell’obiettivo strategico individuato sono state declinate le seguenti azioni operative con i relativi indicatori, distinte per Didattica, Ricerca, Amministrazione e Servizi.

#### SINTESI SERVIZI

<i><b>Obiettivi</b></i>	<i><b>Azioni</b></i>	<i><b>Indicatori</b></i>
Potenziare i servizi agli studenti	Potenziare i servizi on line per agevolare studenti fuori sede/lavoratori	Analisi dei risultati di customer satisfaction (n.b. verificare se sono già state svolte)
	Attività di comunicazione/informazione finalizzate ad incrementare l’occupabilità dei laureati	Numero di iniziative
	Rafforzare le iniziative di orientamento in ingresso	Numero di Istituti che collaborano per attività di orientamento Numero di seminari di orientamento Numero di iscritti all’anno t/numero di iscritti all’anno t-1 etc.
	Razionalizzare e consolidare il piano dei trasporti dedicato agli studenti, con particolare attenzione alle esigenze degli studenti con disabilità	Numero di studenti che fruiscono del servizio

## 2.8.2 Strutture

L'Ateneo si articola in diverse sedi a Campobasso, Pesche, Termoli e una sede di rappresentanza, di recente apertura, ad Agnone.

Negli anni l'Ateneo ha svolto un'intensa attività tesa a migliorare le proprie strutture con particolare riferimento agli spazi per gli studenti mettendo a disposizione, tra le altre cose, un significativo numero di residenze.

I metri quadrati complessivi occupati sono circa 61.000, così articolati.

### Edifici di proprietà

Sedi	m2
I Polifunzionale	6.660
II Polifunzionale	13.000
III Polifunzionale	11.000
Biblioteca di Ateneo	3.520
Aula Magna	1.600
Scienze del Benessere	610
Centro servizi per studenti disabili e studenti con DSA	330
Centro Sportivo	3.180
Residenza per studenti "Tappino"	2.496
Residenza per studenti "Vazzieri"	2.315
Residenza per studenti "Pesche"	2.616
<b>Totale superficie</b>	<b>47.327</b>

### Edifici in comodato d'uso

Sedi	m2
Sede di Pesche	6.970
Sede di Termoli	2.380
Sede di Tappino	3.370
Centro Servizi Culturali – Campobasso	925
<b>Totale superficie</b>	<b>13.645</b>

L'Ateneo, nel prossimo triennio, intende proseguire nella promozione di una politica di sviluppo delle infrastrutture e degli spazi nella consapevolezza che gli stessi costituiscono una risorsa strategica per l'università e che sono funzionali a una maggiore qualità di ricerca e didattica.

Fermo restando l'impegno alla verifica periodica del corretto funzionamento delle attrezzature delle aule (posti a sedere, banchi, proiettori ecc.), si intende programmare un piano di ulteriore miglioramento delle aule, nonché di messa in campo di azioni volte a migliorare l'accessibilità a favore degli studenti disabili.

L'Ateneo intende anche valutare l'opportunità di implementare un'aula di multimediale per ogni plesso in modo da garantire azioni puntuali di teledidattica con particolare riferimento ai corsi di secondo livello e del dottorato anche per incentivare contatti internazionali.

Per quanto riguarda gli edifici dell'Ateneo va evidenziato che nel corso del 2017 è stata avviata un'attività di audit energetico. L'attività tutt'ora in corso ha come obiettivo strategico quello di redigere il Piano Energetico e Ambientale dell'Università; in accordo con questo strumento saranno completati alcuni interventi già pianificati e sviluppati nuovi progetti volti al contenimento dei consumi anche mediante lo sfruttamento di fonti energetiche rinnovabili. Tale azione avrà come ricaduta oltre alla riduzione dell'impatto ambientale la conseguente diminuzione del costo per l'approvvigionamento energetico. In questo modo l'Ateneo cerca, altresì, di interpretare il proprio ruolo centrale per il territorio anche in relazione all'attenzione alle tematiche socio-ambientali.

D'altro canto, non possono essere posti in secondo piano le esigenze di mantenimento dei livelli di sicurezza del patrimonio di Ateneo nel tempo sia in relazione alle esigenze d'uso che all'avanzamento della conoscenza dei rischi naturali e antropici collegati al territorio.

In questo rilevante campo, l'Ateneo intende avviare un'attività di caratterizzazione degli edifici finalizzata alla definizione di efficaci e tempestivi programmi di manutenzione e monitoraggio strutturale e non strutturale coerenti con le indicazioni delle più moderne normative di settore.

#### SINTESI STRUTTURE

<i>Obiettivi</i>	<i>Azioni</i>	<i>Indicatori</i>
Qualità delle strutture per la didattica	Verifiche semestrali delle aule	Report semestrale
	Predisposizione di una mappa di accessibilità delle strutture di Ateneo	On-off
Teledidattica	Individuazione di aule e strumentazione	Numero di aule attivate per sede didattica
	Predisposizione di un sistema di lettura vocale delle pagine web	On-off
Riduzione del consumo energetico/dei costi di esercizio legati ai fabbisogni energetici	Definizione del Piano Energetico di Ateneo	On-off
Caratterizzazione strutturale e non strutturale del patrimonio dell'Ateneo	Definizione di piani di manutenzione e monitoraggio	On-off

### 3 CONCLUSIONI: GLI INDIRIZZI STRATEGICI

L'impegno dell'Ateneo rimane quello di consolidare i risultati ottenuti negli anni scorsi e migliorare ulteriormente i propri risultati, in continuità e coerenza con le strategie dell'Ateneo e con quelle delineate a livello nazionale. Nell'ottica di perfezionare l'integrazione e la semplificazione dei processi di Ateneo, il Documento Strategico 2018-2020 rappresenta un percorso di sviluppo ed integrazione nel segno della qualità e dell'innovazione. Un ulteriore passo è quello di rafforzare le sinergie con le strutture dipartimentali, al fine di realizzare la completa unitarietà dei processi di Ateneo auspicata anche dall'Anvur.

Alla luce della riflessioni sviluppate, vengono identificati i seguenti indirizzi strategici:

#### **POLITICHE PER GLI STUDENTI:**

- potenziare l'offerta formativa al fine di dotare gli studenti di un ampio bagaglio di conoscenze e competenze spendibili nel mercato del lavoro;
- progettare percorsi di orientamento e tutoraggio mirati a diminuire il numero degli abbandoni degli studenti fuori corso;
- prevedere esperienze lavorative concrete attraverso progetti di alternanza scuola-lavoro;
- sviluppare politiche per il diritto allo studio volte ad incentivare il merito ed aiutare i meno abbienti;
- promuovere l'attrattiva dell'Ateneo e il processo di internazionalizzazione sia attraverso il sostegno alla mobilità di studenti e docenti sia attraverso un'offerta formativa flessibile;
- modernizzare gli strumenti di studio e di ricerca e innovare le metodologie didattiche.

#### **POLITICHE PER IL PERSONALE DOCENTE:**

- incrementare il reclutamento dei giovani ricercatori;
- prevedere politiche di incentivazione per merito dei docenti;
- supportare la ricerca di base;
- valorizzare e incrementare le innovazioni tecnologiche, le infrastrutture e gli strumenti per la ricerca di eccellenza
- valorizzare e sviluppare le attività di terza missione;
- monitorare la produzione scientifica dei docenti;
- definire linee guida per l'attribuzione di risorse umane e finanziarie ai Dipartimenti e ai Centri di ricerca valorizzando i risultati dell'Anagrafe della ricerca realizzata;
- promuovere le politiche di internazionalizzazione e relativa mobilità dei ricercatori.

#### **POLITICHE PER IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO:**

- garantire le politiche di progressione del personale e quelle di incentivazione basate sul sistema di misurazione delle performance;
- assicurare e promuovere il benessere organizzativo;
- garantire la formazione e l'aggiornamento professionale anche attraverso la mobilità globale;
- ottimizzare il sistema di relazioni sindacali;
- completare la programmazione triennale del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo 2018-2020 e il piano di stabilizzazione del personale ai sensi del D.L. n. 75 del 2017.

**POLITICHE PER LA STRUTTURA DI GOVERNANCE:**

- porre crescente attenzione al ruolo sociale dell'Ateneo verso la terza missione;
- diffondere la cultura della valutazione in generale e quella della ricerca in particolare;
- valorizzare l'autonomia responsabile;
- assicurare una didattica sostenibile e qualificata anche a livello internazionale;
- migliorare la produttività della ricerca e della sua qualità sia a livello territoriale che internazionale;
- garantire spazi strutturati e sviluppo edilizio sostenibile;
- assicurare qualità, trasparenza e partecipazione;
- verificare ed eventualmente ripensare la validità dell'attuale assetto dei Dipartimenti e Centri di ricerca.

**POLITICHE PER LA QUALITÀ**

- monitorare con cadenza trimestrale l'efficacia delle azioni intraprese, sia quelle già risolte che quelle in fase di risoluzione, in merito alle criticità, alle raccomandazioni e alle condizioni poste all'Ateneo sia sull'aspetto di sede che sul funzionamento dei singoli Corsi di Studio oggetto della visita CEV, relazionando agli Organi di Ateneo in ordine alle misure adottate e alle eventuali criticità riscontrate al fine di intraprendere le azioni più idonee per il superamento delle stesse
- rafforzare le politiche di qualità sia in fase di progettazione che di monitoraggio in itinere che finale.

**COSTRUIAMO IL NOSTRO FUTURO!**

## 4 CONFRONTO CON IL DOCUMENTO STRATEGICO 2015-2017

### POLITICHE PER LA CONDIZIONE STUDENTESCA

OBIETTIVI	STATO DI AVANZAMENTO
Implementare gli interventi annuali di orientamento e tutorato	REALIZZATO – DA CONTINUARE
Confermare i sistemi di incentivazione alle immatricolazioni e permanenze fondato sul merito quale strumento/meccanismo di attrazione	REALIZZATO – DA IMPLEMENTARE
Potenziare, anche in autonomia, le politiche volte al conferimento di Borse di Studio con istituzione di premi di merito	REALIZZATO – DA IMPLEMENTARE
Potenziamento delle convenzioni di scambio docenti, ricercatori, studenti fra Atenei appartenenti a diversi paesi dell'Ue, nell'ambito dei vari programmi già operativi	REALIZZATO
Incremento della fruibilità dei servizi bibliotecari, con proroga degli orari di apertura della Biblioteca d'Ateneo	REALIZZATO – DA CONTINUARE
Ampliamento degli spazi dedicati alla didattica ed alla ricerca degli studenti	REALIZZATO – DA CONTINUARE
Incremento del fondo in dotazione per attività culturali e ricreative dedicate agli studenti	DA REALIZZARE
Ripristino delle collaborazioni part-time riservate agli studenti, con special riguardo a quelle previste a sostegno di soggetti con disabilità	DA REALIZZARE
Rivalutazione della contribuzione studentesca attraverso politiche di difesa dei meno abbienti dei privi di mezzi e redistribuzione del carico sulle fasce di reddito più elevate	REALIZZATO
Attivazione di servizi informatici di analisi dei dati per lo studio dei flussi al fine di ottimizzare le politiche sulla condizione studentesca, per il diritto allo studio, per la contribuzione	REALIZZATO

**POLITICHE PER IL PERSONALE DOCENTE**

<b>OBIETTIVI</b>	<b>STATO DI AVANZAMENTO</b>
Incremento dei giovani ricercatori (assicurando i requisiti richiesti dal D. Lgs. n. 49/2012) quale risorsa indispensabile per garantire il futuro dell'Ateneo	REALIZZATO – DA CONTINUARE
Interventi sulle Aree didattico-scientifiche scoperte e/o lacunose nonché strategiche per assicurare la qualità dell'insegnamento e della ricerca	INIZIATO
Progressioni di carriera basate su criteri meritocratici	REALIZZATO
Qualificazione dei percorsi didattici sulla base della sostenibilità della docenza e della qualificazione della ricerca con attenzione dedicata al dottorato chiamato a rappresentare un modello di eccellenza	REALIZZATO – DA CONTINUARE
Individuazione delle aree di interesse regionale, nazionale ed internazionale per la ricerca e per la didattica nel quale caratterizzare l'Ateneo	INIZIATO – DA CONTINUARE

**POLITICHE PER IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO**

<b>OBIETTIVI</b>	<b>STATO DI AVANZAMENTO</b>
Formazione e aggiornamento professionale	REALIZZATO
Politiche di incentivazione al personale	REALIZZATO
Politica delle progressioni del personale	REALIZZATO
Benessere organizzativo	REALIZZATO – DA CONTINUARE
Adeguamento dell'assetto organizzativo di Ateneo	REALIZZATO
Sistema delle relazioni sindacali	IN FASE DI REALIZZAZIONE

## APPENDICE: GLOSSARIO

**Accreditamento:** il procedimento con cui una parte terza riconosce formalmente che un'organizzazione possiede la competenza e i mezzi per svolgere determinati compiti.

**Analisi swot:** è uno strumento, derivato dalle pratiche della pianificazione strategica aziendale, che permette di analizzare le variabili chiave dell'ambiente circostante per l'elaborazione di una strategia ottimale per il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. In particolare, con lo schema swot, gli aspetti interni sono valutati in termini di forza che pongono l'organizzazione in posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti (Strength) e di elementi di debolezza, cioè fattori limitanti nella condotta dell'organizzazione (Weakness); gli aspetti esterni, invece, si valutano in termini di opportunità intese come fattori ambientali che possono potenzialmente configurare un vantaggio competitivo per l'organizzazione (Opportunity) e minacce intese come fattori ambientali sfavorevoli (Threat).

**Benchmarking:** il processo standardizzato di misurazione e confronto dei processi e dei risultati di un'organizzazione a fronte di quelli di altre organizzazioni, ritenute leader o best in class e che operano nell'ambito del medesimo settore di attività della propria organizzazione e/o nella realizzazione di processi/attività presenti anche nella propria organizzazione, allo scopo di ottenere informazioni utili all'organizzazione stessa per intraprendere azioni volte a migliorare la propria performance.

**Dipartimenti di Eccellenza:** i Dipartimenti di eccellenza rappresentano un intervento di sostegno alle università statali per individuare e finanziare, con cadenza quinquennale e nell'ambito delle quattordici aree CUN, i migliori 180 Dipartimenti. Si tratta di Dipartimenti che spiccano per la qualità della ricerca prodotta e per la qualità del progetto di sviluppo, ai quali è destinato un budget annuale di 271 milioni di euro.

**E-learning:** metodo di apprendimento che prevede l'utilizzo di metodologie e tecnologie informatiche e telematiche per la formazione a distanza.

**Facoltà assunzionali:** nel sistema delle Università statali le facoltà assunzionali sono attribuite annualmente, con decreto del Ministro, tenendo conto del limite massimo stabilito dalla normativa statale rispetto al turn over e degli indicatori di bilancio di ogni ateneo. Al fine di rendere la programmazione delle assunzioni flessibile e sostenibile nel tempo, ad ogni ateneo è attribuito annualmente un budget in termini di Punti Organico.

**Fondo per il finanziamento ordinario:** il Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO) costituisce la principale fonte di finanziamento delle università statali. Esso è relativo alle spese per il funzionamento e le attività istituzionali delle università e include le spese per il personale, per l'ordinaria manutenzione delle strutture e per la ricerca scientifica.

**Fund raising:** termine che sta ad indicare la ricerca e l'insieme delle attività di raccolta fondi che le aziende no profit mettono in atto per accrescere, sviluppare e incrementare le risorse che hanno a disposizione per lo sviluppo sostenibile e per il perseguimento della propria missione; può includere un complesso di iniziative da utilizzare nei confronti di una molteplicità di interlocutori pubblici e privati (eventi culturali, sponsorizzazioni, investimenti sociali). L'attività di fundraising inoltre contribuisce al rafforzamento dell'identità sociale dell'organizzazione no profit della comunità di riferimento e nei confronti di una molteplicità di portatori di interesse.

**Governance:** indica le responsabilità e i processi attraverso cui vengono governate le organizzazioni pubbliche e private e le politiche da questa attuate.

**Information and Communication Technology (ICT):** con questo termine si indicano quelle attività connesse all'utilizzo delle tecnologie e dei sistemi di scambio di informazioni. All'interno delle organizzazioni viene considerata una risorsa essenziale in grado di mettere a disposizione, in maniera rapida, dati e informazioni qualitativamente migliori, e grazie alla diffusione della tecnologia e dell'interconnettività, può aiutare le stesse a gestire efficacemente i rapporti con utenti, fornitori e altre organizzazioni.

**Lifelong Learning:** il termine trova la sua corrispondenza in italiano in quel processo di apprendimento definito "istruzione e formazione ricorrente e permanente" che si può applicare a tutti i livelli di istruzione e in tutte le fasi della vita, per modificare o sostituire un apprendimento non più adeguato rispetto ai nuovi bisogni sociali o lavorativi, in campo professionale o personale.

**Mission o Missione:** la missione è un'enunciazione volta a specificare l'ambito in cui l'organizzazione intende operare, a fornire un quadro di riferimento per regolare i rapporti con gli interlocutori sociali e a stabilire gli obiettivi da perseguire. Essa specifica la ragion d'essere dell'organizzazione, la funzione complessiva che essa intende svolgere.

**MOOC:** Massive Open Online Courses (in italiano, «Corsi online aperti su larga scala») sono dei corsi pensati per una formazione a distanza che coinvolge un numero elevato di utenti, attraverso una piattaforma online.

**Obiettivi strategici:** sono gli obiettivi globali di medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole orientare le sue scelte. Descrivono i risultati o gli effetti finali che l'organizzazione si propone di perseguire.

**Outcome:** l'outcome è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance si utilizza questo termine per indicare le conseguenze di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder.

**Output:** l'output esprime i risultati immediati dell'attività svolta, che possono consistere nella produzione sia di beni che di servizi.

**Performance:** la performance è il risultato conseguito da un singolo individuo, un gruppo, un'organizzazione, un processo o un'attività.

**Pianificazione strategica:** con il termine si indica il processo mediante il quale si fissano gli obiettivi, e si indicano i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio/lungo periodo. Si ricorre spesso a questo strumento per il miglioramento della performance globale dell'amministrazione.

**Programmazione Triennale:** la programmazione ministeriale, prevista dall'articolo 1-ter della Legge 43 del 2005, definisce con cadenza triennale e previo parere di CUN, CRUI e CNSU, gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario e fornisce un quadro entro il quale ciascuna Università può valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca.

**Qualità:** il termine qualità indica la capacità di trasformare, di incrementare, di aggiungere valore a un bene o a un servizio (qualità come "valore aggiunto") o di raggiungere risultati al di sopra di standard di riferimento (qualità come "eccellenza"). Nello specifico rappresenta il grado con cui le caratteristiche del sistema di formazione e ricerca soddisfano i requisiti ovvero anche il grado di vicinanza tra gli obiettivi prestabiliti e i risultati ottenuti. Assicurare la qualità nel settore pubblico significa massimizzare il valore dei prodotti e servizi per tutti i portatori di interesse.

**Responsabilità sociale:** la responsabilità sociale è un impegno delle organizzazioni del settore pubblico e privato a contribuire allo sviluppo sostenibile coinvolgendo i dipendenti, le loro famiglie, le comunità locali e la società per migliorare la qualità della vita.

**Risorse:** le risorse includono il lavoro, il capitale, le infrastrutture, la tecnologia e il bagaglio di conoscenze che un'amministrazione utilizza per svolgere la sua missione.

**Sistema Ava:** il sistema Ava – Autovalutazione, valutazione periodica, accreditamento costituisce l'insieme delle attività dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (Anvur) che, in attuazione delle disposizioni normative, prevedono l'introduzione del sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei e il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università.

**Spazio europeo dell'istruzione superiore:** lo spazio europeo dell'istruzione superiore rappresenta il risultato di una serie di accordi a livello ministeriale che, dal 1998 al 2010, hanno caratterizzato la dimensione europea della politica dell'istruzione superiore, sviluppata nel contesto del processo di Bologna.

**Spin off (universitari):** il termine spin off indica le modalità di nascita di una nuova iniziativa imprenditoriale attraverso il coinvolgimento attivo delle risorse umane che fanno parte di una determinata organizzazione, valorizzando le conoscenze e le esperienze professionali acquisite. Nell'ambito universitario, la costituzione di queste tipologie di società rappresenta un'importante occasione professionale per laureati e dottori di ricerca e uno strumento di trasferimento tecnologico che consente di diffondere sul mercato le competenze sviluppate nelle strutture di ricerca degli atenei.

**Stakeholder:** sono i portatori di diritti o interessi direttamente coinvolti nell'attività dell'organizzazione, che possono influenzare le scelte o essere influenzati dalle scelte dell'amministrazione.

**Terza missione:** è una terminologia utilizzata per indicare una molteplicità di attività che mettono in relazione la ricerca universitaria e la società. Una prima fondamentale tipologia è quella delle attività di trasferimento tecnologico finalizzate alla valutazione, alla protezione, al marketing e alla commercializzazione di tecnologie sviluppate nell'ambito di progetti di ricerca condotti dal mondo accademico, più in generale, dalla gestione della proprietà intellettuale in relazione con gli stessi progetti. Una seconda modalità di interazione tra mondo della ricerca e società riguarda la produzione di beni pubblici che aumentano il generale livello di benessere della società, aventi contenuto culturale, sociale, educativo e di sviluppo di consapevolezza civile.

**Trasparenza:** la trasparenza è sinonimo di chiarezza, comprensibilità e semplicità ma indica anche apertura, comunicazione e affidabilità. In questo senso l'azione amministrativa deve essere orientata a procedure trasparenti che includono incontri aperti, divulgazione di informazioni di natura finanziaria, libertà di informazione ecc.

**Turn over (del personale):** si intende la misura del tasso con cui una organizzazione ricambia il proprio personale, aumenta o diminuisce le risorse umane presenti.

**Valutazione della performance:** la valutazione della performance è parte integrante della gestione di un'organizzazione. Il sistema di valutazione include anche la valutazione delle prestazioni dei singoli dipendenti. I risultati della valutazione del personale contribuiscono a valutare globalmente l'amministrazione aggregando le performance individuali ai diversi livelli.

**Visione:** la visione indica il voler essere dell'organizzazione, la direzione nella quale intende muoversi e come vuole essere percepita.