



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TERAMO



# PIANO DELLA PERFORMANCE

2014 -2016

## Sommario

1. Presentazione del Piano .....	4
2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli utenti e per i portatori di interesse esterni.....	5
2.1. Chi siamo .....	5
2.2. Cosa facciamo .....	6
2.2.1. Premessa .....	6
2.2.2. La ricerca .....	6
2.2.3. L'offerta formativa .....	6
2.3. Come operiamo .....	7
3. Identità.....	9
3.1. L'amministrazione "in cifre" .....	9
3.2 Mandato istituzionale e Missione .....	10
3.2.1 Mandato .....	10
3.2.2 Missione .....	10
3.2.3. Visione.....	10
3.3 Albero della performance.....	10
4. Analisi del contesto .....	13
4.1 Premessa .....	13
4.2. Analisi del contesto interno .....	14
4.2.1. Didattica e corsi di studio .....	14
4.2.2. Sviluppo della ricerca scientifica.....	15
4.2.3. Sostegno e potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti .....	15
4.2.4. Programmi di internazionalizzazione .....	16
4.2.5. Personale docente e non docente .....	16
5. Obiettivi strategici.....	18
5.1. Area strategica di intervento: Didattica e corsi di studio .....	19
5.2. Area strategica di intervento: Sviluppo della ricerca scientifica.....	21
5.3. Area strategica di intervento: Sostegno e potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti.....	23
5.4. Area strategica di intervento: Programmi di internazionalizzazione .....	24
5.5. Area strategica di intervento: Personale docente e non docente .....	25
5.6. Area strategica di intervento: Sostenibilità e stakeholder engagement .....	27
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi .....	29
6.1. Area strategica di intervento operativo: Didattica e corsi di studio.....	30
6.2. Area strategica di intervento operativo: Sviluppo della ricerca scientifica .....	31
6.3. Area strategica di intervento operativo: Sostegno e potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti .....	32

6.4. Area strategica di intervento operativo: Programmi di internazionalizzazione.....	33
6.5. Area strategica di intervento operativo: Personale docente e non docente.....	34
6.6. Area strategica di intervento operativo: Sostenibilità e stakeholder engagement .....	35
6.7 Obiettivi assegnati al personale .....	38
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....	38

## 1. Presentazione del Piano

Il Piano della performance<sup>1</sup> è il documento programmatico con cui le amministrazioni definiscono le modalità di misurazione e valutazione delle performance, alla stregua delle previsioni contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

L'Università degli Studi di Teramo approva la prima versione del *Piano* nel 2013, proponendo un "albero delle performance" che, partendo dagli obiettivi strategici individuati dal Rettore, declina gli obiettivi operativi e definisce i principali indicatori di riferimento.

Occorre considerare che la legge 30 dicembre 2010, n. 240 e il nuovo Statuto hanno definito un percorso di innovazione che ridisegna la governance dell'Ateneo, introduce una nuova articolazione interna in cui le Facoltà diventano il nucleo centrale delle attività. Come conseguenza del riassetto della governance, la struttura amministrativa è stata oggetto di revisione negli ultimi mesi dello scorso anno 2013.

Nell'attuale contesto in continuo cambiamento è prevedibile che gli obiettivi strategici potranno essere oggetto di revisione e di conseguenza anche il Piano potrà essere modificato ed integrato. Si vedano da ultimo le linee generali di indirizzo delle Università per il triennio 2013-2015 (pubblicate nella Gazzetta Ufficiale n. 7 del 10 gennaio 2014) ove si individuano gli obiettivi cui è finalizzata la programmazione del sistema universitario: la promozione della qualità e il dimensionamento sostenibile del sistema universitario.

---

<sup>1</sup> Da ora in poi denominato anche *Piano*

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli utenti e per i portatori di interesse esterni

### 2.1. Chi siamo

Nel corso degli ultimi anni è emersa l'importanza per il governo delle università e del sistema universitario nel suo complesso di dotarsi di strumenti di management che massimizzino l'efficienza e l'efficacia del sistema in ragione anche della riduzione dell'intervento statale, dello sviluppo della concorrenza, del conferimento di una maggiore responsabilità ai soggetti decentrati in termini di autonomia organizzativa, finanziaria e gestionale.

Nel decreto del 20 dicembre 2013 con cui il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ha assegnato la quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario, l'Università degli Studi di Teramo è risultata terza nella graduatoria di premialità. *"Uno straordinario risultato che premia la qualità dei progetti di ricerca messi in campo dal nostro Ateneo, osserva il Rettore **Luciano D'Amico**, e che consolida un altro traguardo prestigioso ottenuto solo pochi mesi fa dal Polo scientifico, che si è posizionato al secondo posto in Italia tra le Università comparabili"*.

Si tratta di un risultato senza dubbio positivo, se si tiene conto del contesto nazionale non propriamente favorevole, che ci impone di continuare il confronto sulla qualità della ricerca e dell'offerta formativa, sulla capacità di condividere le nostre conoscenze con il sistema socio-economico e sulla capacità di attrarre nel nostro Ateneo e nella nostra città docenti, ricercatori e studenti di talento. Il profilo dell'Ateneo nel Sistema Universitario Nazionale è dunque di primo livello.

Nel 2013 è stato completato il percorso di attuazione del nuovo Statuto, adottando un modello di governo che è espressione dei valori consolidati della comunità di Ateneo e prevede, da un lato, un'architettura istituzionale semplice, efficiente e funzionale, e dall'altro il coinvolgimento di tutta la comunità universitaria, attraverso qualificate rappresentanze negli Organi che esercitano le funzioni di indirizzo strategico.

La struttura organizzativa di UNITE, prevista nello Statuto e nel Regolamento generale di Ateneo, approvato dagli Organi di Governo nel mese di dicembre dello scorso anno, si basa sull'azione sinergica della Direzione Politica e della Direzione Generale che, nei termini previsti dalla normativa vigente e nel rispetto dei loro ruoli, agiscono a tutela del pubblico interesse e nel perseguimento dei fini istituzionali.

L'attuale configurazione conta cinque Facoltà, cui è garantita, nell'ambito di un coordinamento a livello di Ateneo, l'autonomia necessaria per organizzare le attività di ricerca e formazione e le strutture in cui è articolata l'Amministrazione Centrale.

Per gli approfondimenti sulla nostra struttura è possibile consultare il link: <http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/218231UTE0610>.

## 2.2. Cosa facciamo

### 2.2.1. Premessa

Le attività istituzionali svolte dall'Università degli Studi di Teramo sono quelle stabilite dall'ordinamento italiano: da un lato la progettazione e la realizzazione di attività di ricerca scientifica e tecnologica, dall'altro l'erogazione di percorsi di studio universitari. Più in dettaglio lo Statuto dell'Ateneo (art. 2) prevede i seguenti fini primari e inscindibili: l'organizzazione, la realizzazione e la promozione della ricerca scientifica e tecnologica, l'elaborazione e trasmissione delle conoscenze, ivi incluse quelle sui metodi di ricerca, e l'istruzione superiore e postlaurea, nel quadro della formazione e preparazione culturale, professionale e abilitante, nonché per l'innovazione culturale, scientifica e tecnologica.

L'Università di Teramo interpreta la portata delle sue attività istituzionali in modo molto ampio e a completamento delle finalità primarie perseguite intende anche contribuire all'affermazione dei valori della meritocrazia e della premialità, della cultura della responsabilità dei "cittadini", intesi sia come individui sia come enti, aziende ed organizzazioni che operano nella società con i rispettivi ruoli.

### 2.2.2. La ricerca

Il nostro Ateneo svolge attività di ricerca in due principali macroaree: la prima polarizzata sui temi politico-socio-comunicativi, giuridici ed economici, la seconda si focalizza sui temi delle bioscienze, dell'agroalimentare e della medicina veterinaria.

L'ambizione è quella consolidare la vocazione di *research university* della nostra Università e raggiungere risultati tali da soddisfare le aspettative provenienti non solo dalla cosiddetta "comunità scientifica" di riferimento, ma anche da tutti gli altri portatori di interessi che possono avvantaggiarsi di una ricaduta applicativa dei risultati scientifici prodotti.

La nostra attività di ricerca si concentra sulle linee attualmente al centro del dibattito scientifico nei più affermati contesti internazionali, al fine di favorire le ricadute della ricerca stessa sullo sviluppo del territorio e della sua imprenditorialità e naturalmente su una didattica che possa beneficiare di risultati eccellenti con essa perseguiti.

Nel perseguire tale impostazione l'Ateneo garantisce la massima trasparenza delle attività e dei risultati conseguiti nella ricerca attraverso un'adeguata politica di comunicazione e coinvolgimento rivolta verso i suoi portatori di interessi.

### 2.2.3. L'offerta formativa

I corsi di studio di una Università si caratterizzano per il loro "valore legale". In altre parole, solo una Università può rilasciare titoli di studio (successivi al diploma di scuola superiore), che sono quelli che si possono valutare nei concorsi pubblici. Sulla base del D.M. 270/2004 al termine dei rispettivi Corsi, l'Università degli Studi di Teramo rilascia i seguenti titoli di studio:

- a) Laurea,
- b) Laurea Magistrale,
- c) Diploma di Specializzazione, Dottorato di ricerca, Master universitario di primo e secondo livello e Corsi di perfezionamento.

Siamo fortemente impegnati a studiare e realizzare innovazioni orientate ad ottenere una didattica di qualità attraverso il ricorso a piattaforme orientate al *social learning*. Già da quest'anno, infatti, sono in corso sperimentazioni basate su *community* di apprendimento on-line in cui ciascuno studente è chiamato ad

intervenire direttamente attraverso l'utilizzo di tablet forniti quale dotazione iniziale al momento dell'iscrizione.

### **2.3. Come operiamo**

L'università di Teramo, inoltre, ai sensi del proprio Statuto (art. 2) riconosce la propria appartenenza allo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e ne fa propri principi e strumenti. Considera l'internazionalizzazione della ricerca e della formazione superiore quale obiettivo strategico da perseguire in coerenza con gli impegni assunti nell'ambito del Processo di Bologna.

L'Università fa propri i principi dell'accesso pieno e aperto alla letteratura scientifica e promuove la libera disseminazione in rete dei risultati delle proprie ricerche, per assicurarne la più ampia diffusione possibile. Aderisce ai principi ispiratori della *Magna Charta Universitatum*.

Il quadro degli organi che intervengono nel governo, nella gestione, nel controllo e nelle altre funzioni consultive e di garanzia sono riportate nel seguente schema.

### Tabella 1. Gli organi di governo.

Il **Rettore** ha la rappresentanza legale dell'Università ed esercita le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche; è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

Il **Prorettore vicario** sostituisce il Rettore in caso di sua assenza o impedimento temporaneo. Esercita, inoltre, le funzioni che gli sono delegate dal Rettore e partecipa, senza diritto di voto, alle sedute del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione.

I **Delegati del Rettore** sono nominati tra i docenti dell'Università per la cura di particolari materie, la presidenza di commissioni istruttorie degli organi dell'Università e la firma dei relativi atti.

Il **Senato accademico** è organo collegiale rappresentativo di tutte le componenti della comunità accademica e svolge funzioni di indirizzo, programmazione, coordinamento, raccordo e controllo.

Il **Consiglio di amministrazione** è l'organo responsabile dell'indirizzo strategico dell'Università, in riferimento agli aspetti economici, finanziari e patrimoniali, per l'attuazione degli orientamenti di politica didattica e scientifica espressi dal Senato accademico.

Il **Consiglio degli studenti** garantisce l'autonoma partecipazione degli studenti alla organizzazione dell'Università ed è organo consultivo del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione.

Il **Direttore generale**, sulla base dei programmi e degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione, provvede alla gestione complessiva ed alla organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico, amministrativo e di biblioteca dell'Università, assicurando la legittimità, l'imparzialità, il buon andamento e la trasparenza dell'attività amministrativa dell'Università.

Il **Collegio dei revisori dei conti** esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione dell'Università secondo le disposizioni di legge vigenti

Il **Nucleo di valutazione** è l'organo di Ateneo posto a presidio del sistema di valutazione interna della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca e degli interventi di sostegno al diritto allo studio.

Il **Collegio di disciplina** esercita poteri istruttori ed emette un parere motivato in ordine alla rilevanza degli addebiti disciplinari contestati e alle sanzioni eventualmente irrogabili ovvero all'archiviazione del procedimento relativo al personale docente.

La **Consulta del personale tecnico, amministrativo e di biblioteca** è organo collegiale di rappresentanza del personale tecnico, amministrativo e di biblioteca

La **Consulta del territorio** ha lo scopo di promuovere un efficace collegamento con gli enti istituzionali, culturali, sociali, produttivi ed economici del territorio. Essa contribuisce allo sviluppo ed alla programmazione delle attività didattiche, scientifiche, di diffusione e valorizzazione della ricerca, di trasferimento di conoscenze e competenze dell'Università, attraverso la manifestazione di pareri e di iniziative di sostegno logistico e finanziario.

Il **Comitato unico di garanzia** per il personale promuove e tutela, all'interno della comunità universitaria, le pari opportunità e le attività di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione, diretta e indiretta, fondata sul sesso, sull'orientamento sessuale, la razza, l'origine etnica, la religione, le convinzioni personali e politiche, le condizioni di disabilità, l'età nell'accesso al lavoro, nelle condizioni di lavoro e nelle progressioni di carriera. Promuove le azioni per la valorizzazione di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e per l'eliminazione di ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.



## 3. Identità

### 3.1. L'amministrazione "in cifre"

<b>Anni di vita:</b>	20
<b>Sedi formative</b>	6 (Oltre alle cinque Sedi delle Facoltà è considerata la sede decentrata di Avezzano)
<b>Accordi di cooperazione internazionale</b>	<a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/63821UTE0308">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/63821UTE0308</a>
<b>La Ricerca</b>	<a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25081UTE0706">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25081UTE0706</a>
<b>European and International Students</b>	<a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25311UTE0314">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25311UTE0314</a>

#### STRUTTURE DI DIDATTICA E DI RICERCA

<b>Facoltà:</b>
FACOLTÀ DI BIOSCIENZE E TECNOLOGIE AGROALIMENTARI E AMBIENTALI: <a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25671UTE2851">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25671UTE2851</a>
FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA: <a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25681UTE2850">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25681UTE2850</a>
FACOLTÀ DI MEDICINA VETERINARIA: <a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25691UTE285">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25691UTE285</a>
FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE: <a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25701UTE2848">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25701UTE2848</a>
FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE: <a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25711UTE2853">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/25711UTE2853</a>

#### DIDATTICA:

A.A. 2013/14

<b>Corsi di laurea</b>	<a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/193821UTE0412">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/193821UTE0412</a>
------------------------	---

<b>Scuole di specializzazione:</b>	<a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/164272UTE0412">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/164272UTE0412</a>
<b>Master di I e II livello e Corsi di Formazione:</b>	<a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/195161UTE0412">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/195161UTE0412</a>
<b>Dottorati di ricerca XXIX ciclo - PhD Programs:</b>	<a href="http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/202861UTE0706">http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/202861UTE0706</a>

#### POPOLAZIONE STUDENTESCA A.A. 2013-14:

<b>Studenti immatricolati:</b>	887 (Fonte: Data base segreteria studenti – situazione al 20 gennaio 2014)
<b>Studenti iscritti al 1° anno a.a.:</b>	1.419 (Fonte: Data base segreteria studenti – situazione al 20 gennaio 2014)
<b>Studenti iscritti a.a.:</b>	4.825 (Fonte: Data base segreteria studenti – situazione al 20 gennaio 2014)
<b>Laureati dall'istituzione al 20 gennaio 2014:</b>	19.006 (Fonte: Data base segreteria studenti – situazione al 20 gennaio 2014)

#### STRUTTURE AMMINISTRATIVE Personale

<http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/218231UTE0610>

<b>Personale docente e Ricercatori in servizio:</b>	233
---	-----

## 3.2 Mandato istituzionale e Missione

### 3.2.1 Mandato

L'Università degli Studi di Teramo è una "istituzione senza scopo di lucro finalizzata alla libera ricerca scientifica e alla libera formazione per il progresso culturale, civile ed economico della Repubblica" (Art. 1 Statuto).

### 3.2.2 Missione

L'Università degli Studi di Teramo vuole essere Istituzione dall'altissimo rilievo culturale, fondata sui valori della responsabilità sociale e ambientale, della premialità e del coinvolgimento, che diffonde conoscenza e innovazione attraverso livelli di eccellenza internazionale di ricerca e di didattica.

### 3.2.3. Visione

Nel realizzare la propria missione, l'Ateneo vuole perseguire la convergenza su diverse linee di azione: da un lato migliorare i risultati delle due principali direttrici di attività, la ricerca e la didattica, dall'altro, promuovere azioni di raccordo tra università ed altri enti di ricerca e formazione superiore che operano a livello regionale con l'obiettivo di mettere in comune risorse ed esperienze e di definire con maggiore chiarezza la specializzazione delle competenze.

L'Ateneo si vede quindi come un luogo in grado di incidere positivamente sui modelli di comportamento degli altri attori e garantire coesione sociale e creazione di valore diffuso, che assurga ad esempio di efficacia, di coinvolgimento e di responsabilità, che consenta la crescita professionale e il benessere dei singoli.

## 3.3 Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica tesa a dimostrare come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano alla missione istituzionale, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, ed è finalizzato a rappresentare il legame tra missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi.

Per descrivere l'albero della performance si è seguita un'articolazione a matrice che prevede l'associazione a ciascuna *area strategica di intervento* di due principali raggruppamenti: *performance di lungo termine* e *performance di breve termine*. Da una prospettiva di maggiore dettaglio spazio-temporale, i due raggruppamenti della performance sono stati ulteriormente scomposti in tre livelli:

1. l'outcome<sup>2</sup>;
2. gli obiettivi<sup>3</sup> strategici;

---

<sup>2</sup> L'*outcome* viene inteso come impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Il rapporto tra l'utilizzo di un input e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

<sup>3</sup> L'*obiettivo* è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico o operativo. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (vedi *target*).

3. gli obiettivi operativi.

Il modello dell'albero delle performance che ne deriva è il seguente.

Tabella 2. Il modello di albero della performance adottato.

Area strategica di intervento	Performance di lungo termine				Performance di breve termine		
	Outcome	Obiettivi strategici (3-5 anni)			Obiettivi operativi (1 anno)		
		Definizione	Strategie perseguite	Indicatori di risultato	Definizione	Output	Indicatori di risultato
...							
...							
...							

Considerata la complessità strutturale del modello utilizzato, per una maggiore chiarezza lo schema è rappresentato in tre diversi capitoli del Piano corrispondenti ciascuno ai tre livelli in cui la performance è declinata. Nella tabella seguente si riportano le aree strategiche di intervento nelle quali l'Ateneo è impegnato ed i rispettivi *outcome*, che rappresentano il primo livello di performance. Successivamente, nel documento, viene presentato il livello dedicato alla performance di lungo periodo e quella di breve periodo con i relativi obiettivi e indicatori.

Tabella 3. L'albero della performance: il livello degli *outcome*.

Area strategica di intervento	Performance di lungo termine
	<i>Outcome</i>
<b>Didattica e corsi di studio</b>	<p>Coerenza dell'offerta formativa con le attese della collettività nel raggiungimento di alti livelli di formazione e di occupabilità.</p> <p>Crescita dell'attrattività e della reputazione dell'Ateneo oltre il bacino di riferimento.</p>
<b>Sviluppo della ricerca scientifica</b>	<p>Coerenza delle attività di ricerca con le attese della collettività.</p> <p>Crescita dell'attrattività e della reputazione dell'Ateneo oltre il bacino di riferimento.</p> <p>Orientamento verso un'impostazione internazionale.</p> <p>Trasparenza delle attività di ricerca e dei risultati conseguiti.</p> <p>Diffusione della cultura della premialità.</p> <p>Maggiore allineamento tra attività di ricerca e formazione nei Corsi di laurea magistrale e corsi di dottorato.</p>
<b>Sostegno e potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti</b>	<p>Coerenza dell'offerta degli spazi e delle strutture con le attese degli studenti e della collettività.</p> <p>Crescita dell'attrattività e della reputazione dell'Ateneo come comunità sul territorio.</p>
<b>Programmi di internazionalizzazione</b>	<p>Acquisizione di un profilo internazionale.</p> <p>Impostazione internazionale dell'offerta didattica.</p>
<b>Personale docente e non docente</b>	<p>Diffusione della cultura della responsabilità, della sostenibilità e dell'efficacia.</p> <p>Valorizzare le professionalità.</p>
<b>Sostenibilità e stakeholder engagement</b>	<p>Contenimento dei costi e l'attivazione di un flusso reddituale adeguato.</p> <p>Far crescere qualitativamente e quantitativamente le attività core.</p> <p>Ripresa e sviluppo della terza missione dell'Ateneo.</p> <p>Diffondere l'immagine di istituzione di più alto spessore del territorio e di luogo di coesione sociale e di creazione di valore.</p> <p>Trasformazione dell'Ateneo in una "green university".</p> <p>Tutela delle pari opportunità in tutte le sue dimensioni.</p>

## 4. Analisi del contesto

### 4.1 Premessa

Il processo di definizione del Piano di una organizzazione deve necessariamente prevedere una fase di diagnosi per comprendere la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operarvi al meglio.

Si è scelto di sviluppare una analisi in merito alle minacce/opportunità date dal contesto in cui opera l'Università degli Studi di Teramo; i punti di forza e debolezza del sistema possono essere così sintetizzati:

- ✓ la legge di riforma dell'Università che, oltre al modello di governo degli Atenei, ha modificato le modalità di reclutamento dei docenti;
- ✓ una serie di azioni mirate ad un sistema di valutazione e accreditamento nazionale;
- ✓ una normativa progressivamente sempre più restrittiva, che comporta limitazioni al turn over di personale;
- ✓ una proficua collaborazione con gli Enti del territorio;
- ✓ una significativa riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario assegnato al Sistema Universitario.

Il ruolo di stakeholder chiave in posizione attiva nei confronti dell'Università è rivestito dal Ministero che interviene nel Sistema universitario nazionale principalmente attraverso lo stanziamento del Fondo di finanziamento ordinario (FFO).

L'applicazione del modello del FFO 2013 ha determinato i seguenti risultati:

Quota Base: EURO	Risultati Didattica EURO	Risultati Ricerca EURO	Totale Quota Premiale EURO	Quota Perequativa EURO	Totale FFO EURO	Totale FFO Rideterminato/Assegnato EURO
21.090.104	929.497	2.536.091	3.465.588	404.587	24.960.279	24.628.957

Sulla base dell'andamento del FFO assegnato, il nostro Ateneo ha visto nel corso degli ultimi anni un calo del proprio peso all'interno del Sistema universitario nazionale, come evidenziato nella tabella seguente:

ANNO	FFO SISTEMA UNIVERSITARIO	VARIAZIONE PERCENTUALE FFO SISTEMA UNIVERSITARIO	ASSEGNAZIONE UNITE	VARIAZIONE PERCENTUALE ASSEGNAZIONE UNITE	PESO UNITE SU SISTEMA
2006	6.988.055.000,00	-	27.683.023,00	-	0,3961%
2007	7.204.555.000,00	3,10%	28.223.328,00	1,95%	0,3917%
2008	7.536.055.000,00	4,60%	28.984.833,00	2,70%	0,3846%
2009	7.170.070.668,00	-4,86%	27.490.665,00	-5,15%	0,3834%
2010	6.922.356.893,00	-3,45%	25.782.361,00	-6,21%	0,3725%
2011	6.506.739.644,00	-6,00%	24.912.662,00	-3,37%	0,3829%

2012	6.547.889.423,00	0,63%	25.032.492,00	0,48%	0,3823%
2013	6.222.144.069,00	-4,97%	24.628.957,00	-1,61%	0,3958%

La situazione attuale va comunque letta in termini di dinamica temporale. Lo sviluppo alimentato da un robusto autofinanziamento ha garantito all'Ateneo scelte maggiormente riflettute e avvedute, ma ha anche introdotto un elemento di persistente criticità provocando un'asimmetria tra il finanziamento storico, ancora riferito all'assetto strutturale precedente l'autonomia, e le esigenze di sostenibilità della nuova, e radicalmente diversa, configurazione dell'Ateneo.

## 4.2. Analisi del contesto interno

Il contesto interno viene analizzato in termini di punti di forza e di debolezza affiancati alle minacce ed opportunità presenti nel macroambiente in cui l'Ateneo è chiamato ad operare. In questa sezione si fornisce un quadro di risultati di analisi da leggere in maniera integrata con riferimento agli obiettivi strategici ed operativi.

### 4.2.1. Didattica e corsi di studio

PUNTI DI DEBOLEZZA	PUNTI DI FORZA	MINACCE	OPPORTUNITÀ
Limitato bacino naturale di riferimento.  Elevata specializzazione dell'Offerta formativa.	Patrimonio di competenze in materia di autovalutazione.  Patrimonio di competenze già acquisito per l'e-learning.  Trend delle iscrizioni in aumento.	Requisiti quantitativi e qualitativi sempre più stringenti per la programmazione dell'Offerta formativa.  Diffusione crescente di corsi erogati on-line da altre università.	<i>Autovalutazione periodica e di Accredimento</i> attraverso l'implementazione di sistemi di <i>Assicurazione della qualità</i> .

La piccola dimensione dell'Università degli studi di Teramo, situata all'interno di un contesto urbano altrettanto piccolo e privo di particolari fattori di successo, rende ancor più impegnativa l'attenta programmazione dell'Offerta formativa dal momento che – come sintetizzato nel riquadro dedicato all'analisi delle minacce presenti nell'ambiente esterno – il rispetto dei requisiti quantitativi e qualitativi sempre più stringenti riduce i margini di discrezionalità nella predisposizione dei percorsi formativi, può causare il mancato raggiungimento dei requisiti di esistenza dei corsi e rende necessario introdurre meccanismi di programmazione del corpo accademico che siano non solo in grado di alimentare le aree più efficienti nella ricerca, ma anche coerenti con la parte più qualificante dell'Offerta formativa di Ateneo. Ciò si affianca alla potenziale minaccia derivante dalla crescente diffusione di corsi online somministrata da altre università che si pongono in competizione con l'offerta istituzionale dell'Ateneo.

Tra i punti di forza va segnalato il trend in salita degli immatricolati e degli iscritti, grazie anche alle iniziative di promozione dell'Ateneo all'esterno.

L'attuale fase applicativa delle norme in materia di attuazione dell'autovalutazione per l'accreditamento dei corsi, viene colta come un'opportunità in grado di permettere il raggiungimento di standard di qualità utili a verificare la sussistenza e la sostenibilità delle attività didattiche. In ciò appare pienamente declinabile il patrimonio delle competenze acquisite in materia di autovalutazione, che costituisce un punto di forza spendibile nel percorso verso l'accreditamento stesso e nel passaggio a forme più mature di gestione.

In questa direzione risultano particolarmente importanti i risultati raggiunti dalla Facoltà di Medicina veterinaria e dalla Facoltà di Bioscienze e Tecnologie Agroalimentari e Ambientali per quanto riguarda i risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca.

Tra i punti di forza si colloca, infine, il patrimonio di competenze già acquisito nel quadro dell'operatività in e-learning posto a bilanciamento della debolezza presente in riferimento all'utenza che presenta ancora un bacino naturale di riferimento limitato e da incrementare.

#### 4.2.2. Sviluppo della ricerca scientifica

PUNTI DI DEBOLEZZA	PUNTI DI FORZA	MINACCE	OPPORTUNITÀ
<p>Scarsa partecipazione a network internazionali per i settori scientifico-disciplinari con potenzialità internazionali.</p> <p>Gestione delle informazioni su bandi e call per finanziamenti con basso impatto nel coinvolgimento attivo dei ricercatori e nello svolgimento di attività di sensibilizzazione.</p>	<p>Specializzazione della ricerca.</p> <p>Picchi di eccellenza raggiunti a livelli internazionali.</p> <p>Alta incidenza relativa dell'Ateneo sul Sistema universitario nazionale (peso sull'FFO).</p>	<p>Progressiva riduzione del FFO complessivo.</p> <p>Tendenza alla riduzione dei fondi interni a causa dei continui tagli.</p>	<p>Disponibilità di fondi provenienti da UE o da altri canali.</p> <p>Capitalizzazione dell'elevato livello di specializzazione raggiunto a livello di network internazionali.</p> <p>Sfruttamento dei dottorati industriali.</p> <p>Attivazione di una scuola di dottorato regionale in collaborazione con gli altri atenei.</p>

Anche in quest'area strategica, il contesto esterno trova nell'assottigliamento generalizzato dei fondi una minaccia in grado di dispiegare i propri effetti su varie dimensioni. D'altro lato, a ciò è possibile contrapporre l'insieme delle opportunità ricercabili in ambito europeo, così come un'ulteriore opportunità è rappresentata dalla possibilità di capitalizzare le proprie linee di ricerca connotate da un elevato livello di specializzazione, già inserite in network internazionali e che nella sostanza costituiscono punti di forza dell'Ateneo teramano. D'altro canto, all'interno dello stesso Ateneo esistono dei settori scientifico-disciplinari con potenziale vocazione internazionale che devono entrare in reti di partneriato di respiro transnazionale.

#### 4.2.3. Sostegno e potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti

PUNTI DI DEBOLEZZA	PUNTI DI FORZA	MINACCE	OPPORTUNITÀ
<p>Sottoutilizzazione della popolazione studentesca in attività integrative e formative.</p> <p>Mancanza della casa dello studente.</p> <p>Limitatezza delle strutture di contorno alla formazione</p> <p>Piccola dimensione dell'Ateneo a livello nazionale.</p>	<p>Accessibilità ai servizi accessori (mensa e altro).</p> <p>Piccola dimensione e capacità di rapporto <i>one to one</i>.</p> <p>Tasse e contributi tra i più bassi del sistema.</p> <p>Elevato tasso di informatizzazione dei servizi erogati.</p> <p>Poli didattici di prim'ordine.</p> <p>Razionalizzazione sedi decentrate</p>	<p>Mancanza di fondi per l'edilizia universitaria.</p> <p>Perdita iscritti.</p> <p>Necessità di continuo adeguamento delle infrastrutture.</p> <p>Progressivo assottigliamento delle risorse finanziarie ordinarie ministeriali.</p> <p>Regime dei tagli sul ffo peggiorativo del rapporto assegni fissi e ffo.</p>	<p>Miglioramento delle azioni di tutorato.</p> <p>Convergenza sulla connettività mobile dei servizi.</p> <p>Possibilità di strategie collaborative con gli altri atenei ed enti di ricerca regionali.</p>

A livello di sistema, di immediata percezione sono le minacce derivanti dal progressivo assottigliamento delle risorse finanziarie ordinarie ministeriali che non permette la disponibilità o l'adeguamento delle infrastrutture, in particolare per quel che riguarda l'edilizia universitaria. Tali minacce si fanno particolarmente rilevanti se valutate in corrispondenza con i punti di debolezza individuati in questa area strategica.

D'altro canto opportunità sono offerte dalla possibilità di attivazione di strategie collaborative con gli altri atenei ed enti di ricerca regionali e dalla possibilità offerta dalla tecnologia riguardanti le nuove piattaforme sfruttabili ai fini della formazione.

In questa area strategica la piccola dimensione dell'Ateneo a livello nazionale si configura come elemento ambivalente: da un lato infatti viene a connotare una debolezza nella capacità di intercettare fondi se messa a confronto con altre realtà accademiche a livello nazionale e regionale, dall'altra permette però di avere un rapporto molto unito con gli studenti, con tutti i vantaggi che una stretta modalità di interazione può consentire.

Sempre restando nell'ambito del contesto interno, punti di forza sono rappresentati dai livelli di tasse e contributi tra i più bassi del sistema nazionale e dall'elevato grado di informatizzazione dei servizi erogati.

#### 4.2.4. Programmi di internazionalizzazione

PUNTI DI DEBOLEZZA	PUNTI DI FORZA	MINACCE	OPPORTUNITÀ
Corsi di laurea e di dottorato erogati solo in italiano. Scarsa attrattività di studenti e ricercatori stranieri. Piccola dimensione.	Elevato numero di contratti di collaborazione.	Limitatezza degli importi per borsa studenti outgoing.	Sinergia con le migliori realtà scientifiche internazionali. Programmi cofinanziati.

La strutturale carenza di fondi a livello nazionale si riverbera sugli importi delle borse fruibili dagli studenti *outgoing*, attraverso l'accrescimento del numero di studenti rinunciatari per motivi economici. Opportunità invece sono rinvenibili nel potenziamento del processo di internazionalizzazione attraverso una più stretta sinergia con le migliori realtà scientifiche internazionali. In questa dimensione macroambientale l'Ateneo riesce ancora a captare risorse derivanti da programmi cofinanziati a livello ministeriale.

Relativamente al contesto interno, a fronte di un elevato numero di contratti di collaborazione, l'Ateneo presenta ancora una scarsa attrattività per studenti e ricercatori stranieri, con l'ulteriore punto di debolezza derivante dal fatto che i corsi di laurea e dottorato sono erogati solo in lingua italiana.

La piccola dimensione, inoltre, spinge verso una forte specializzazione nella ricerca e nei percorsi formativi, ma d'altro canto può trasformarsi in variabile di crescita attraverso collaborazioni con altri atenei che, con pari vocazione specialistica, operano nelle medesime aree di interesse.

#### 4.2.5. Personale docente e non docente

PUNTI DI DEBOLEZZA	PUNTI DI FORZA	MINACCE	OPPORTUNITÀ
Clima organizzativo conflittuale. Scarsa propensione all'assunzione di maggiori livelli di autonomia/responsabilità. Eccessiva attenzione agli aspetti legalistici.	Bassa età media. Forte senso di appartenenza. Continuità offerta a livello organizzativo-gestionale dal personale amministrativo.	Possibilità di perdita di personale con competenze distintive. Aumento della complessità ambientale.	Valorizzazione delle professionalità dei componenti.



	Riforma della struttura amministrativa.		
--	---	--	--

In questo ambito le minacce potenzialmente presenti si caratterizzano per la loro influenza indiretta. Esse sono rappresentate dalla possibilità di perdita del personale con competenze distintive e dall'aumento della complessità ambientale che, a sua volta, richiede una ridondanza di risorse cognitive e un potenziamento della flessibilità operativa. In contrapposizione, la recente evoluzione della normativa sulla valutazione del personale e dell'accREDITamento dei corsi offre un'importante opportunità per la valorizzazione sul medio e lungo periodo del personale, su base meritoria e premiale. In questo senso un ruolo positivo è giocato dalle caratteristiche del personale che presenta una bassa età media unita ad un forte senso di appartenenza. Inoltre, la riforma in atto della struttura amministrativa derivante dalla fase applicativa del nuovo Statuto offre una importante occasione: il passaggio ad una organizzazione snella e flessibile che nella chiarezza e nella condivisione degli obiettivi trovi motivo di sviluppo.

Punti critici evidenziati dall'analisi del contesto interno sono rappresentati dalla presenza di un clima spesso conflittuale derivante dall'assenza, nel passato, di un chiaro Piano di sviluppo condiviso e da una mancanza di comunicazione adeguata. Aspetti, questi, su cui sono state individuate le azioni da attuare in relazione alla nuova struttura organizzativa varata nel mese di dicembre dello scorso anno.

## 5. Obiettivi strategici

La riflessione che orienta la scelta degli obiettivi e le modalità con cui perseguirli è basata sulla necessità di mantenere ed incrementare un orientamento strategico proattivo e teso a rimettere in linea il nostro Ateneo con le tendenze evolutive del Sistema.

È necessario, prima ancora di procedere a porre in essere specifici progetti mirati ad affrontare i singoli elementi di criticità, continuare a promuovere un cambiamento di percezione dell'Ateneo, unitamente al cambiamento del clima interno e alla creazione di nuove reti relazionali in grado di sprigionare maggiori sinergie interne e di agevolare l'ingresso nei contesti nazionali e internazionali da cui mutuare le migliori pratiche.

Si propone di seguito la tabella dove, in corrispondenza di ogni area strategica di intervento, si aggiungono agli *outcome* precedentemente indicati gli obiettivi strategici, le strategie perseguite e i vari indicatori di risultato (scelti sulla base del contributo che possono dare nel valutare il progresso nella realizzazione dell'obiettivo strategico stesso).

Gli obiettivi strategici sono fortemente connessi con l'impegno delle risorse umane e la loro capacità di attivare percorsi condivisi e virtuosi, in grado di soddisfare le attese.

## 5.1. Area strategica di intervento: Didattica e corsi di studio

L'Università degli Studi di Teramo considera da sempre di prioritaria importanza la qualità della didattica e dei corsi di studio. Gli *outcome* da perseguire nella progettazione e nell'erogazione della propria offerta formativa riguardano la coerenza con la domanda di formazione proveniente dalla collettività di riferimento (che si estende conseguentemente anche alla coerenza con i risultati di apprendimento attesi) e la crescita dell'attrattività e della reputazione dell'Ateneo oltre l'attuale bacino di riferimento, anche in una prospettiva di respiro internazionale.

Nel delineare tali *outcome*, la collettività di riferimento si presenta composta dagli studenti attuali e dalle future generazioni che potranno scegliere i nostri corsi di studi, le famiglie degli studenti, le aziende e gli enti che accoglieranno – in attività lavorative o di ulteriore formazione – le persone formate dal nostro Ateneo, il sistema scolastico che forma i soggetti in ingresso nei nostri percorsi, le comunità territoriali che possono beneficiare direttamente ed indirettamente della presenza di una università che offre una didattica di eccellenza.

Performance di lungo termine			
Outcome	Obiettivi strategici (3-5 anni)		
	Definizione degli obiettivi	Strategie perseguite	Indicatori di risultato
<p>Coerenza dell'offerta formativa con le attese della collettività nel raggiungimento di alti livelli di formazione e di occupabilità.</p> <p>Crescita dell'attrattività e della reputazione dell'Ateneo oltre il bacino di riferimento.</p>	<p>Miglioramento dei risultati di apprendimento attesi.</p> <p>Miglioramento della dimensione della domanda di formazione dal punto di vista qualitativo: maggiore consapevolezza e/o motivazione nella scelta del corso di studi da parte dello studente.</p> <p>Miglioramento della dimensione della domanda di formazione dal punto di vista quantitativo: ampliamento del bacino di riferimento.</p>	<p>Iniziative di orientamento avanzato.</p> <p>Coinvolgimento scuole secondarie superiori.</p> <p>Coinvolgimento Imprese/Aziende/Enti nella definizione dei risultati attesi.</p> <p>Iniziative di tutorato in itinere durante il corso di laurea.</p> <p>Formalizzazione dell'impegno attivo dello studente attraverso la stipulazione del <i>Patto</i>.</p> <p>Utilizzare le piattaforme e-learning e strumenti di didattica non tradizionale (podcasting, streaming, web tv, ecc).</p> <p>Potenziamento <i>placement</i> in uscita.</p>	<p>N. di studenti immatricolati/iscritti provenienti da bacini diversi da quello continuativo.</p> <p>Aumento del voto medio di profitto/finale.</p> <p>Riduzione del tasso di dispersione studenti immatricolati/iscritti.</p> <p>Allineamento tempi di conseguimento titolo a quelli teorici.</p> <p>Tasso di successo degli studenti aderenti al patto rispetto ai non aderenti.</p>
	<p>Diffusione della cultura dell'autovalutazione.</p> <p>Attivazione di circoli virtuosi per offrire percorsi formativi coerenti con le specificità del corpo docente.</p> <p>Introdurre meccanismi di programmazione del corpo accademico coerenti con la parte più qualificante dell'Offerta formativa di Ateneo e in grado di alimentare le aree più efficienti nella ricerca.</p>	<p>Ricostituzione del patrimonio di competenze in materia di autovalutazione.</p> <p>Razionalizzazione della struttura e dell'offerta formativa.</p>	<p>Utilizzo a regime degli strumenti di autovalutazione.</p> <p>Equilibrio tra numerosità docenti di area scientifica e numerosità di corsi afferenti alla specifica area</p>

Performance di lungo termine			
Outcome	Obiettivi strategici (3-5 anni)		
	Definizione degli obiettivi	Strategie perseguite	Indicatori di risultato
	Consentire a ciascun docente di migliorare e rendere maggiormente efficiente il raccordo tra l'impegno nelle attività didattiche e lo sviluppo dei progetti di ricerca (opportunità).		

In quest'area l'Ateneo ha valutato le proprie strategie in particolare alla luce di due principali criticità, evidenziate dall'analisi SWOT.

La prima riguarda la necessità di miglioramento della domanda di formazione, la seconda è legata alla disponibilità di poli didattici di prim'ordine.

Gli obiettivi posti relativamente alla formazione fanno riferimento al miglioramento perseguito in termini di soddisfazione e rendimento degli studenti, qui declinati nelle due sottodimensioni qualitativa e quantitativa. Dal punto di vista qualitativo il livello di attrattività, pur essendo in alcuni ambiti soddisfacente vista la presenza di studenti residenti fuori Regione, presenta ancora un alto potenziale di crescita: di qui la scelta di ampliare il bacino dell'utenza, di incrementare la consapevolezza nella scelta del corso di studi da parte dello studente e di innalzare il livello dei risultati di apprendimento attesi.

Per raggiungere tali obiettivi si è scelto di percorrere due principali strategie. La prima riguarda l'innovazione, già attivata nel corso del 2013, del modello di erogazione e gestione dei percorsi offerti nei corsi di laurea, master e dottorati. Tale strategia viene perseguita innanzitutto ricorrendo a piattaforme e-learning, a strumenti didattici basati sulle nuove tecnologie (podcasting, streaming, web tv, ecc.) e alle nuove forme di connettività. Attraverso tali scelte anche un piccolo Ateneo quale il nostro potrà offrire soluzioni di supporto alle attività formative che non siano limitate alla semplice fruibilità in remoto di lezioni, materiale di supporto, ecc.. Gli strumenti strategici da impiegare sono quelli della "didattica ispirata", in grado di ottenere il coinvolgimento attivo dello studente, anche nel caso in cui non prenda parte alla lezione frontale.

Su questa linea si innesta l'iniziativa del *Patto con lo studente*. Si tratta di una leva strategica per offrire una risposta, con una proposta di eccellenza sostanziale, ai fabbisogni critici che i percorsi di studio devono soddisfare nell'attuale sistema universitario. Tale approccio prevede a livello operativo la realizzazione di un modello didattico in cui le attività frontali sono supportate e completate da piattaforme di e-learning dove possa operare una community on-line in cui il tradizionale confronto tra docente e discenti si perfeziona e si arricchisce dal dialogo tra i singoli studenti. Ciascuno di loro, a scadenze prestabilite ed uniformemente distribuite lungo il periodo della didattica, è chiamato a dare dei contributi al complessivo processo di apprendimento; tali contributi, oltre che costituire una prima base per la valutazione, alimentano il processo stesso di apprendimento che riesce così a crescere tramite il "dibattito tra pari", fermo restando il ruolo di coordinamento del docente. Viene assegnato ad ogni studente un tablet in modo da consentire una maggiore fruibilità dell'intero sistema. Si sottolinea che all'interno del quadro appena descritto è pienamente integrabile l'obiettivo strategico di rendere maggiormente efficiente il raccordo tra l'impegno nelle attività didattiche e lo sviluppo dei progetti di ricerca. L'adozione del modello innovativo appena richiamato deve consentire anche di razionalizzare la didattica, in modo che le attività a minor valore aggiunto vengano assicurate dalle funzionalità accessorie del modello (e-learning, peer-evaluation, valutazioni e autovalutazioni scritte oppure on-line, tutoraggio degli studenti senior ecc.). In tal modo si dovrebbe consentire al singolo docente di liberare risorse a beneficio delle attività didattiche a valore aggiunto e delle attività di ricerca.

La seconda strategia è quella di supportare al massimo gli studenti interessati ad iscriversi ad uno dei corsi offerti dall'Ateneo, affinché possano acquisire tutti gli elementi di valutazione per aumentare la consapevolezza della propria scelta. Per questo motivo si stanno mettendo in atto iniziative di orientamento avanzato, dirette ai potenziali nuovi iscritti. Con esse l'Ateneo teramano vuole far capire la portata del proprio modello didattico: un modello che prevede meccanismi di premialità sul fronte delle tasse universitarie per coloro che aderiscono appieno al modello disegnato, impegnandosi in particolare a concludere i momenti di valutazione secondo tempi e modalità indicate. Nelle attività di orientamento verranno coinvolti gli studenti senior che si impegneranno a testimoniare la loro diretta esperienza nelle attività innovative del loro percorso di studio.

In aggiunta, sul fronte del miglioramento della qualità del processo formativo si adotteranno opportune azioni strategiche finalizzate all'intensificazione dei rapporti sia con le scuole secondarie superiori che sono i nostri "fornitori" di utenza, sia con le imprese, le aziende e gli enti che sono i soggetti che si avvalgono della collaborazione dei nostri laureati e di coloro che frequentano i nostri corsi.

Tornando ai risultati dell'analisi SWOT, la seconda criticità parte dal riconoscimento di un punto di forza consolidato: la disponibilità di poli didattici di prim'ordine. I margini di miglioramento, per quanto rilevanti, sono tuttavia circoscrivibili alla possibilità di razionalizzarne la fruibilità. Si è individuata pertanto la strategia di "massima integrazione" dei servizi accessori, come la mensa, i servizi sportivi, la casa dello studente, all'interno o nelle immediate vicinanze delle strutture didattiche e la "massima sincronizzazione" dei servizi di trasporto che collegano ai punti nevralgici della città e dell'apertura (serale) delle biblioteche rispetto alle attività didattiche.

## **5.2. Area strategica di intervento: Sviluppo della ricerca scientifica**

Anche sul fronte della ricerca scientifica, il nostro Ateneo ambisce a raggiungere un più alto livello di coerenza dei risultati riguardo alle aspettative provenienti dal sistema dei suoi stakeholder. Anche quest'area, per poter essere potenziata, necessita di sostegno finanziario, accompagnati da una continua rilevazione e un sistematico monitoraggio dei risultati.

Obiettivo strategico è senz'altro quello di assicurare la sostenibilità finanziaria di lungo periodo, anche se ciò deve avvenire in un contesto di progressiva riduzione del FFO complessivo del Sistema e di minore incidenza relativa che su di esso ha il nostro Ateneo; e poiché la premialità nel riparto del FFO sarà sempre più collegata alla qualità della ricerca e sarà ancora quest'ultima l'elemento critico per l'attrazione di ulteriori risorse, diviene essenziale creare un clima favorevole allo sviluppo dell'organico dei ricercatori, della qualificazione scientifica e delle attività di ricerca.

Concorrono in tal senso, nel medio-lungo termine, obiettivi evidentemente trasversali quali: elevare l'attrattività e la reputazione dell'Ateneo oltre il bacino di riferimento, in particolare verso un orizzonte internazionale, favorire le ricadute della ricerca scientifica sullo sviluppo del territorio e della sua imprenditorialità.

In quest'area strategica i portatori di interessi più rilevanti sono in primo luogo coloro che possono beneficiare direttamente dei risultati della ricerca e cioè tutta la comunità scientifica, oltre a enti, aziende e gli altri soggetti che potenzialmente possono avvantaggiarsi di una ricaduta applicativa dei risultati scientifici prodotti. In secondo luogo, c'è una serie di altri soggetti interessati a performance di eccellenza nella ricerca perché possono trarne vantaggi indiretti. Si pensi ad esempio ai docenti e agli studenti stessi che possono beneficiare di una didattica rispettivamente più efficace e più evoluta; oppure si consideri l'intera comunità territoriale, che può godere della presenza di una università in grado catalizzare di interessi legati a progetti scientifici, a progetti di investimento o più semplicemente al turismo d'affari che può generare la ricerca d'eccellenza.

Outcome	Performance di lungo termine		
	Obiettivi strategici (3-5 anni)		
	Definizione degli obiettivi	Strategie perseguite	Indicatori di risultato
<p>Coerenza delle attività di ricerca con le attese della collettività.</p> <p>Crescita dell'attrattività e della reputazione dell'Ateneo oltre il bacino di riferimento.</p> <p>Orientamento verso un'impostazione internazionale.</p> <p>Trasparenza delle attività di ricerca e dei risultati conseguiti.</p> <p>Maggiore allineamento tra attività di ricerca e formazione nei Corsi di laurea magistrale.</p>	<p>Miglioramento della capacità progettuale.</p> <p>Applicabilità ai processi formativi degli studenti.</p> <p>Aumento della ricaduta applicativa sui processi socio-economici territoriali.</p> <p>Capitalizzazione intensiva della ricerca nell'alta formazione.</p>	<p>Creare un clima favorevole allo sviluppo dell'organico dei ricercatori, della qualificazione scientifica e delle attività di ricerca.</p> <p>Migliorare la diffusione delle informazioni circa i bandi e le call dei principali enti finanziatori mutuando le migliori pratiche consolidate in altre Università.</p>	<p>Aumento del numero di progetti presentati.</p> <p>Aumento del numero di progetti congiunti di più ricercatori.</p> <p>Aumento del numero di progetti int.li.</p> <p>N° progetti finanziati.</p> <p>N. prodotti della ricerca.</p>
	<p>Competitività e attrattività tali partecipare a network internazionali.</p> <p>Rafforzamento ed estensione della rete di relazioni nazionali e internazionali.</p>	<p>Promuovere la costituzione di reti e di relazioni stabili entro cui migliorare l'avvicinamento a risultati di eccellenza.</p> <p>Promozione / Incentivazione attività di <i>fund raising</i>.</p> <p>Aumento delle fonti di finanziamento e della diversificazione dei canali di acquisizione.</p>	<p>N° relazioni con altri soggetti internazionali attivi nella ricerca.</p> <p>Aumento delle fonti non ordinarie assolute e in proporzione rispetto alle ordinarie.</p>
<p>Diffusione della cultura della premialità.</p>	<p>Valorizzazione delle aree che producono i migliori risultati e sostegno di quelle che presentano alcuni aspetti critici.</p> <p>Capacità di orientare le politiche di investimento in funzione della premialità.</p>	<p>Sistematico monitoraggio dei risultati.</p> <p>Assicurare coerenza tra premialità interna e premialità del Sistema.</p>	<p>Utilizzo strumenti di premialità nell'assegnazione di risorse.</p>

Più in dettaglio, a livello strategico si evidenzia una prima linea d'azione mirata ad avviare una politica di raccolta fondi attraverso il potenziamento delle capacità di competere con altre strutture di ricerca nell'acquisizione di finanziamenti su progetti secondo modalità che tengano conto delle peculiarità dei due Poli, umanistico e scientifico, in cui si svolge la ricerca dell'Ateneo. In tal senso, è necessario migliorare la diffusione delle informazioni circa i bandi e le *call* dei principali enti finanziatori; ma è altresì necessario sensibilizzare ognuno attraverso gli strumenti e le competenze adeguate, potenziando ulteriormente la struttura di progettazione che anche a livello internazionale attivi un rapporto costante, forte e sinergico con le principali istituzioni finanziatrici e orienti verso quelle forme di aggregazione su linee di ricerca vincenti e consolidate.

Analogamente, in un contesto di maggiore integrazione con le altre Università regionali e, più in generale, con gli altri Centri di ricerca, è necessario promuovere la costituzione di reti e di relazioni stabili entro cui migliorare l'avvicinamento a risultati di eccellenza.

Una seconda linea d'azione è focalizzata alla creazione e alla condivisione di criteri di premialità nella gestione strategica delle risorse all'interno dell'Ateneo. Si tratta della definizione di nuovi driver di assegnazione delle risorse che sono sempre più collegati alla qualità della ricerca e alla quantità dei prodotti.

Meccanismi virtuosi in grado di assicurare coerenza tra premialità interna e premialità del Sistema, nel rispetto dell'autonomia, ma in presenza di un chiaro modello di incentivazione.

### 5.3. Area strategica di intervento: Sostegno e potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti

L'Ateneo da sempre ha posto particolare cura nell'ideare le attività formative offerte agli studenti, nella consapevolezza che percorsi ben progettati e coerenti con le esigenze del mondo del lavoro rappresentano il miglior sostegno per lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze dei giovani. In ottica strategica è necessario continuare in questa direzione affiancando altri interventi che contemplano un maggiore coinvolgimento degli studenti.

Outcome	Performance di lungo termine		
	Obiettivi strategici (3-5 anni)		
	Definizione degli obiettivi	Strategie perseguite	Indicatori di risultato
Coerenza dell'offerta degli spazi e delle strutture con le attese degli studenti e della collettività.	Agevolazione della usabilità delle strutture universitarie.	Razionalizzazione delle strutture carenti/mancanti di contorno alla formazione (mensa, orari biblioteche, casa studente).  Realizzare il polo sportivo a Colle Parco.  Centralità del ruolo delle Facoltà nella gestione di tutti i rapporti con lo studente.	Azzeramento dei disagi e delle criticità esistenti.
Crescita dell'attrattività e della reputazione dell'Ateneo come comunità sul territorio.	Maggiore coinvolgimento degli studenti nella produzione degli output della formazione.  Maggiore coinvolgimento degli studenti nell'erogazione dei servizi istituzionali dell'Ateneo.  Realizzare una maggiore fruibilità dei servizi e delle risorse dell'Ateneo in favore dei propri utenti e della collettività.  Rafforzamento della percezione dell'Ateneo quale comunità entro cui affiancare al percorso formativo l'acquisizione di quel bagaglio di esperienze oltremodo utile sia per affrontare efficacemente i percorsi lavorativi, sia per completare quella crescita culturale che nell'università trova il luogo ideale di realizzazione.	Attivare progetti di supporto alla didattica, progettazione delle tante iniziative culturali dell'Ateneo, di gestione di alcuni servizi.  Attivare formule cooperative tra studenti per promuovere gli spin-off accademici.  Prosecuzione del rapporto con i laureati dell'Ateneo non solo al fine del monitoraggio delle occupazioni lavorative.  "Capitalizzare" la disponibilità dei circa 8.000 studenti impiegandoli in progetti curriculari o extracurriculari.  Promozione dell'associazionismo studentesco.  Aumentare gli accordi che possano in breve tempo consentire di intensificare i programmi di scambio e favorire la mobilità transnazionale  Sviluppare ed implementare progetti di tirocinio e di testimonianze con l'Alumni Unite	Incremento orario di apertura per nuove iniziative/attività.  N. di iniziative a supporto della didattica.  N. di proposte di iniziative cooperative tra studenti.  Immagine complessivamente positiva rilevata all'interno delle attività di community management.  Incremento delle iniziative di associazionismo studentesco.  Incremento del numero di accordi relativi ai programmi di scambio.  Estensione network di relazione con le aziende per accogliere tirocinanti.

Più in dettaglio, una prima linea strategica è tesa a rimuovere le difficoltà che distruggono gli studenti dal loro impegno di studio e che si concretizzano in alcune carenze strutturali del Campus di Colle Parco e del Polo di Mosciano, come la mancanza di una mensa all'interno di tali strutture didattiche. È inoltre necessario estendere gli orari di apertura sulla fascia serale, per almeno un edificio nel Campus di Colle Parco, al fine di consentire la fruibilità delle biblioteche, intese non più quali meri depositi di libri ma come centri di collegamento con la rete internazionale della ricerca, cui affiancare lo svolgimento di corsi serali, di attività laboratoriali e, più in generale, di iniziative studentesche. Accanto a queste linee di intervento, è da riprendere il programma di realizzazione del Polo sportivo che, senza gravare sul bilancio dell'Ateneo se non in termini di utilizzo di terreni di proprietà, era stato già predisposto per rendere fruibili a Colle Parco strutture quanto mai necessarie per trasformare lo studente spettatore passivo di attività formative nello studente in grado di vivere il Campus in tutte le sue dimensioni.

Una seconda linea strategica riveste carattere più generale e ripensa radicalmente il ruolo dello studente e il rapporto con l'Ateneo. Di qui la spinta alla valorizzazione del potenziale della popolazione studentesca attraverso il coinvolgimento in attività di supporto alla didattica, di progettazione delle tante iniziative culturali dell'Ateneo, di gestione di alcuni servizi, nell'ottica strategica di rafforzamento della percezione dell'Ateneo quale comunità entro cui affiancare al percorso formativo quel bagaglio di esperienze utile sia per affrontare efficacemente i percorsi lavorativi, sia per completare quella crescita culturale che nell'università trova il luogo ideale di realizzazione.

Il raggiungimento di questo importante obiettivo può essere perseguito agendo su molteplici linee di azione: inserimento sistematico di percorsi pre-professionalizzanti nei piani di studio, implementazione delle testimonianze privilegiate nelle attività didattiche curricolari, promozione dell'associazionismo studentesco anche mediante adesione a consolidate reti internazionali, stimolo continuo per l'attivazione di formule cooperative tra studenti per promuovere gli spin-off accademici, prosecuzione del rapporto con i laureati dell'Ateneo non solo al fine del monitoraggio delle occupazioni lavorative, ma anche di continuo e vicendevole sostegno nel promuovere formule inedite di alta formazione e di formazione permanente.

#### 5.4. Area strategica di intervento: Programmi di internazionalizzazione

L'internazionalizzazione costituisce un asse strategico trasversale a tutte le dimensioni fondanti la nostra Università. Essa estende il modello di rete necessario alla crescita aumentando il numero di nodi relazionali costituiti da altre piccole università con pari vocazione specialistica ed operanti negli stessi settori di interesse.

<b>Outcome</b>	<b>Performance di lungo termine</b>		
	<b>Obiettivi strategici (3-5 anni)</b>		
	<b>Definizione degli obiettivi</b>	<b>Strategie perseguite</b>	<b>Indicatori di risultato</b>



Acquisizione del profilo di Università internazionale	Orientare i percorsi formativi alla spendibilità internazionale. Orientare le competenze TAB a supporto dell'avvio e gestione di progetti in network internazionali.	Promuovere la mobilità transnazionale su tutti i livelli strutturali (studenti, dottorandi, docenti, ATB).  Potenziare la rete relazionale con università ed enti di ricerca esteri.  Intensificare i programmi di scambio e le attività convenzionate.  Invertire l'attuale tendenza che vede ridursi progressivamente il numero degli Erasmus incoming e outgoing.	Incremento nel numero di: - accordi - convenzioni - missioni
Orientamento della didattica verso un'impostazione internazionale	Aumentare il numero di percorsi formativi realizzati congiuntamente con altre università straniere (Corsi di laurea, Master e dottorati).	Orientare i percorsi formativi alla spendibilità internazionale.  Orientare la crescita del personale al supporto di percorsi formativi di respiro internazionale.  Prevedere le edizioni in lingua inglese dei corsi di laurea.	N° di corsi in lingua inglese.  N° di docenti che erogano formazione in lingua.  N° titoli congiunti attivati.

Nello specifico, è urgente pervenire ad accordi che possano in breve tempo consentire di intensificare i programmi di scambio e favorire la mobilità transnazionale degli studenti (anzitutto invertendo l'attuale tendenza che vede ridursi progressivamente il numero degli Erasmus incoming e outgoing), dei dottorandi (rendendo sempre più incisiva la previsione di un periodo di formazione all'estero), dei ricercatori e dei docenti.

Il potenziamento della mobilità transnazionale è condizione essenziale per progettare percorsi formativi congiunti con altre università straniere: è questa la nostra migliore assicurazione contro i pericoli di un provincialismo e regionalismo asfittico che può nuocere gravemente all'Ateneo.

È necessario potenziare la struttura di supporto ai processi di internazionalizzazione e, anche attraverso l'adesione ai numerosi programmi cofinanziati, reperire le risorse necessarie per creare una rete relazionale in grado di assicurare all'Ateneo una forte presenza nella cooperazione internazionale.

### **5.5. Area strategica di intervento: Personale docente e non docente**

Una prima linea di azioni strategiche in quest'area è tesa ad incrementare il decentramento delle responsabilità decisionali coniugate con la rendicontabilità ed il controllo che non si esaurisca in una mera raccolta di dati. È necessario, in altri termini, sostituire la visione meccanicistica che pervade ancora la nostra struttura organizzativa, con una valorizzazione delle professionalità dei suoi singoli componenti per farne sprigionare le enormi potenzialità e consentire all'Ateneo di affrontare le nuove sfide.

Nel pieno rispetto delle competenze degli Organi di governo e di quelle delle strutture in cui è articolata l'Amministrazione, è necessario affiancare nei processi decisionali coloro che sono chiamati ad assumere responsabilità con la progettualità e la condivisione da parte dei tanti che quotidianamente vivono nell'Ateneo offrendo le proprie competenze non sempre adeguatamente valorizzate.

È necessario rimuovere gli ostacoli che impediscono il naturale e stimolante coinvolgimento dei singoli nei gruppi di lavoro e nelle unità organizzative che sono elemento critico di successo dell'organizzazione del nostro Ateneo, ma anche passare a modalità organizzative nuove, in grado di coniugare il rispetto delle regole, l'efficienza e l'efficacia dell'Amministrazione con la crescita professionale e il benessere dei singoli.

È questo un obiettivo strategico in grado di attivare i meccanismi virtuosi del cambiamento e altrettanto strategico appare a tal fine ripensare e implementare il ruolo delle Rappresentanze sindacali, non più solo limitato a esercitare un'azione di tutela, auspicabile e doverosa, degli interessi legittimi dei propri rappresentati, ma esteso a fornire un prezioso contributo in termini di progettualità che, sempre nel rispetto dei ruoli e delle competenze, possa consentire all'Ateneo una capacità proattiva adeguata al fronteggiamento delle sfide che si delineano all'orizzonte.

Outcome	Performance di lungo termine		
	Obiettivi strategici (3-5 anni)		
	Definizione degli obiettivi	Strategie perseguite	Indicatori di risultato
<p>Diffusione della cultura della responsabilità, della sostenibilità e dell'efficacia.</p> <p>Valorizzazione delle professionalità.</p>	<p>Migliorare il livello di autonomia/responsabilità e il livello di accountability dell'ente attraverso l'implementazione del nuovo modello di Governance.</p> <p>Favorire la crescita professionale e il benessere dei singoli.</p>	<p>Attivare la cultura del controllo come guida.</p> <p>Realizzare un modello manageriale basato su maggiori deleghe di autonomia e responsabilità.</p> <p>Introdurre una gestione per processi</p> <p>Migliorare il clima organizzativo.</p> <p>Ripensare e implementare il ruolo delle Rappresentanze sindacali teso a fornire un contributo in termini di progettualità attiva.</p>	<p>Progetti presentati dai sindacati.</p> <p>Responsabilità ed autonomie assunte.</p>

## 5.6. Area strategica di intervento: Sostenibilità e stakeholder engagement

La sostenibilità costituisce un altro asse strategico di importanza fondamentale per l'Ateneo declinabile su diverse dimensioni.

La sostenibilità finanziaria di lungo periodo richiede immediati investimenti di risorse per attivare le circolarità virtuose in grado di produrre adeguati risultati e drenare flussi finanziari crescenti verso l'Ateneo.

Nella fase di avvio del piano di investimenti nelle attività strategiche diviene necessario recuperare qualsiasi risorsa disponibile che risulti attualmente immobilizzata in investimenti non più strategici.

Ciò che l'analisi SWOT relativa al sostegno degli studenti evidenziava come punto di debolezza, dà lo spunto per creare delle opportunità di intervento strategico. La razionalizzazione delle sedi su cui attualmente opera la nostra Università ben si presta a liberare risorse e provocare flussi finanziari in grado di sopperire alla limitatezza dei fondi nella fase transitoria che collega l'investimento strategico iniziale all'ottenimento dei risultati e delle connesse premialità strutturali.

Outcome	Performance di lungo termine		
	Obiettivi strategici (3-5 anni)		
	Definizione degli obiettivi	Strategie perseguite	Indicatori di risultato
Contenimento dei costi e l'attivazione di un flusso reddituale adeguato.  Far crescere qualitativamente e quantitativamente le attività core.	Razionalizzazione strutture.	Mettere a reddito le risorse attualmente vincolate in modo improduttivo e prevederne un utilizzo per un piano straordinario di finanziamento delle attività strategiche.  Liberare risorse finanziarie dalla dismissione di attività e fattori non core.	Aumento dei flussi finanziari impiegabili per il fabbisogno delle attività core.
Ripresa e sviluppo della <i>terza missione</i> dell'Ateneo.  Diffusione dell'immagine di istituzione di più alto spessore del territorio.	Potenziamento dei collegamenti con il territorio e la promozione delle funzioni imprenditive dell'Ateneo realizzate attraverso la mediazione della Fondazione.	Intensificazione dei collegamenti con gli Enti del territorio.	Capacità di liberare risorse interne dell'Ateneo.
Trasformazione dell'Università in centro di aggregazione delle eccellenze culturali.	Potenziamento delle relazioni con gli altri Enti di alta formazione e di ricerca.  Definizione di nuove relazioni con le Università de L'Aquila e di Chieti-Pescara.	Ricerca di qualsiasi possibile collaborazione nelle aree di interesse sovrapponibili e complementari.  Creazione di un super-polo integrato.  Creazione di un centro regionale di supporto per consentire un più efficace utilizzo delle risorse impiegate.  Creazione di reti relazionali con aumento della collaborazione per mantenere specifiche vocazioni ed autonomia.	Incremento dei contatti con le realtà presenti sul territorio.  Incremento del numero di iniziative sul territorio.
Sostenibilità ambientale	Trasformazione dell'Università degli studi di Teramo in una "Green University".	Revisione delle strategie relazionali.  Revisione dei processi gestionali in	N. di iniziative attuate in tema di sostenibilità ambientale.  Avvio percorso di trasformazione

		termini di consumi. Revisione dei processi di smaltimento e di ottimizzazione della mobilità sul territorio.	in <i>Green Campus</i> .
Tutela delle pari opportunità in tutte le sue dimensioni	Inserimento dei principi di non discriminazione e promozione delle pari opportunità ( <i>mainstreaming</i> ) quale metodologia generale e paradigmatica dell'operare dell'Ateneo.	Valutazione continua delle implicazioni per uomini e donne riguardo a ciascuna azione pianificata e implementata.	Individuazione e selezione degli ambiti e degli elementi a maggiore sensibilità e rilevanza in ottica di pari opportunità.
Effettiva accountability dell'Ateneo	Intensificazione degli interventi finalizzati alla diffusione della cultura della trasparenza.  Predisposizione, implementazione e attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.	Individuazione degli ambiti della trasparenza e pianificazione di interventi migliorativi.	Numero di interventi finalizzati ad accrescere la trasparenza e l'integrità.
Adottare strategie di prevenzione della corruzione	Predisposizione, implementazione e attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione.	Individuare le aree a rischio di corruzione e implementare adeguate misure di prevenzione.	Previsione e adozione misure di prevenzione.
Rendere l'ateneo luogo di coesione sociale e di creazione di valore	Inclusione sociale personale.	Dialogo e contatto continuo con gli stakeholder interni ed esterni.	Numero di iniziative di confronto.

Nella sostanza, è necessario procedere al completamento del nuovo Polo di Piano d'Accio; la nuova sede di Medicina veterinaria potrà consentire non solo un innalzamento del livello di adeguatezza strutturale, ma anche la chiusura del polo di Cartecchio, con un conseguente risparmio che andrà a ridurre i costi di gestione della nuova struttura.

A tal fine sarà opportuno, viste le potenzialità del nuovo Polo, ridurre ulteriormente l'incidenza dei costi di gestione verificando possibili e più stringenti collaborazioni con altre istituzioni di ricerca, ad iniziare dall'Istituto Zooprofilattico che al momento ha in corso un rilevante programma di investimenti potenzialmente complementari a quelli realizzati dall'Ateneo.

Si potrebbe pervenire, in tal modo e nel pieno rispetto delle reciproche autonomie, alla creazione di un super-polo integrato in grado non solo di contenere i costi di gestione, ma anche di configurare una struttura di ricerca di assoluto rilievo nello scenario nazionale e internazionale che, di concerto con le unità del Polo Molinari, sia in grado di aumentare il livello dimensionale dei progetti di ricerca sottoponibili a procedure di finanziamento competitive.

È da sottolineare, in proposito, la ricchezza del potenziale di sviluppo di un Polo scientifico che è stato sin dall'inizio articolato nella sua triplice anima agro – bio – veterinaria, e la conseguente necessità di valorizzare il loro raccordo sistemico potenziandone allo stesso tempo le specifiche identità.

Il contenimento dei costi e l'attivazione di un flusso reddituale adeguato devono essere perseguiti con il trasferimento degli uffici residui dell'Amministrazione centrale nel Campus di Colle Parco: la sede del Rettorato di viale Crucoli rappresenta al momento un inutile immobilizzo di risorse che, diversamente impiegate, potrebbero risultare più utili per alimentare i processi strategici dell'Ateneo e maggiormente rispondenti alle sue finalità istituzionali.

Mettere a reddito le risorse attualmente vincolate in modo improduttivo e prevederne un utilizzo per un piano straordinario di finanziamento delle attività strategiche: è questo il modo più efficace per creare le premesse per far crescere qualitativamente e quantitativamente le attività core dell'Ateneo e per poter, da un

lato, assicurare stabilmente una consistente e durevole premialità nel riparto del FFO, dall'altro, potenziare le competenze per concorrere con successo nell'acquisizione dei finanziamenti con procedure competitive.

La sostenibilità assume anche la dimensione di impegno dell'Università di Teramo quale responsabilità verso la collettività in termini di *sostenibilità ambientale*.

Più in dettaglio, intendiamo diventare un "green campus" cioè un Ateneo in grado di rispettare i principali standard riconosciuti a livello internazionale in tema di gestione e rendicontazione socio-ambientale (GRI<sup>4</sup> e GBS<sup>5</sup>) e di stakeholder engagement (AA1000<sup>6</sup>).

L'obiettivo strategico di divenire una Università a minor impatto ambientale si può raggiungere attraverso una revisione delle strategie relazionali, rivendendo i rapporti all'interno della propria catena di fornitura, e gestionali rivedendo i processi tipici dell'ente. E questo affinché l'intera performance dell'Ateneo consenta un minor impatto in termini di consumo di energia e consumo di acqua, rilascio di sostanze inquinanti (direttamente dal proprio processo ovvero indirettamente), e miglioramenti attraverso il ricorso a materiali riciclabili e riciclati, incremento del tasso di riciclo dei propri rifiuti, ottimizzazione in termini di mobilità territoriale e simili; il tutto all'interno di una logica di massima trasparenza e attraverso gli strumenti di accountability propri di questa dimensione.

Consapevoli del proprio ruolo di divulgazione sul territorio, il nostro Ateneo intende inoltre promuovere iniziative finalizzate alla più ampia diffusione della cultura della green economy, in particolare attraverso l'attivazione di progetti di ricerca, insegnamenti ed altre ed iniziative istituzionali legate al tema in questione.

Le pari opportunità costituiscono un'ulteriore dimensione trasversale nell'operatività dell'Ateneo. In una prospettiva interna, i principi di non discriminazione e promozione delle pari opportunità sono elevati al rango di metodologia generale nell'operatività che si coniuga in una valutazione sistematica delle implicazioni concernenti ciascun programma. Sempre in tale ambito è necessario avviare un processo di raccolta e di analisi dei dati per genere al fine di conoscere la situazione di base, indispensabile per rilevare eventuali aree critiche e orientare linee di sviluppo della cultura delle pari opportunità. D'altra parte, in una prospettiva esterna, l'Università non può non farsi carico di azioni di sensibilizzazione della collettività a difesa della parità e a contrasto degli stereotipi legati alla diversità, attraverso le forme di comunicazione, diffusione della cultura e formazione che le sono proprie.

## 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

### Premessa

Rimanendo all'interno della logica dell'albero della performance, gli obiettivi strategici vengono qui articolati in obiettivi operativi.

Il nuovo modello di governance, con le sue linee di indirizzo ed i suoi interventi operativi, si accompagna all'avvio di un ripensamento dell'assetto organizzativo, cui si è dato avvio nel mese di dicembre del 2013, nell'ottica del consolidamento dei livelli di autonomia e della conseguenziale riconfigurazione dei livelli di responsabilità.

---

<sup>4</sup> GRI, Global Reporting Initiative, organismo internazionale che rilascia uno dei *framework* più accreditati nella prassi mondiale sulla gestione e rendicontazione sociale.

<sup>5</sup> GBS, "Gruppo di studio sul bilancio sociale" organismo italiano che ha rilasciato un *framework* di principi su gestione e rendicontazione in socio-etico-ambientale dedicando uno specifico standard di rendicontazione sociale proprio alle università (2008).

<sup>6</sup> AA1000, AccountAbility 1000, organismo internazionale che rilascia linee guida sullo stakeholder engagement.

In particolare, la ristrutturazione dell'assetto organizzativo prevede di dare un'ampia autonomia alle cinque strutture operative di base rappresentate dalle Facoltà che hanno, grazie alla riforma "Gelmini" – così come recepita nel nuovo Statuto – oltre alle funzioni di prima linea di didattica e ricerca, anche autonomia di spesa, divenendo i veri centri motore dell'Ateneo.

Anche a livello operativo risulta evidente l'intento di concentrarsi sulla ricerca e sulla didattica, le due dimensioni strategiche su cui si è chiamati a rispondere per l'utilizzo delle risorse e a produrre dei risultati. Centri di responsabilità esecutiva in tal senso, cui gli obiettivi operativi di seguito riportati fanno riferimento, sono le singole Facoltà. Più specificamente per quel che concerne la figura del Direttore Generale, ad esso sono demandati gli obiettivi operativi di razionalizzazione delle sedi e degli uffici, attraverso il ripensamento delle funzioni essenziali e, alla luce del salto sostanziale nella gestionale che viene a delinearsi, della reingegnerizzazione dei processi.

### 6.1. Area strategica di intervento operativo: Didattica e corsi di studio

Performance di lungo termine	Performance di breve termine		
Obiettivi strategici (3-5 anni)	Obiettivi operativi (1 anno)		
	Definizione degli obiettivi	Output	Indicatori di risultato
<p>Miglioramento dei risultati di apprendimento attesi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• miglioramento della dimensione della domanda di formazione dal punto di vista qualitativo: maggiore consapevolezza e/o motivazione nella scelta del corso di studi da parte dello studente.</li> <li>• miglioramento della dimensione della domanda di formazione dal punto di vista quantitativo: ampliamento del bacino di riferimento.</li> </ul> <p>Diffusione della cultura dell'autovalutazione.</p> <p>Attivazione di circoli virtuosi per offrire percorsi formativi coerenti con le specificità del corpo docente.</p> <p>Introdurre meccanismi di programmazione del corpo accademico coerenti con la parte più qualificante dell'Offerta formativa di Ateneo e in grado di alimentare le aree più efficienti nella ricerca.</p> <p>Consentire a ciascun docente di migliorare e rendere maggiormente efficiente il raccordo tra l'impegno nelle attività didattiche e lo sviluppo dei progetti di ricerca (opportunità).</p>	<p>Incremento delle sessioni di orientamento.</p> <p>Incremento del tasso di successo dell'orientamento.</p>	<p>Role play/Simulazioni.</p> <p>Formazione dei docenti scolastici.</p> <p>Concorsi/Iniziativa a tema.</p>	<p>N. iniziative attuate sul N. di iniziative programmate.</p> <p>Verifica regolarità percorso sottogruppo di immatricolati provenienti da scuole "orientate".</p> <p>Aumento del numero di immatricolati/iscritti alla data <math>t_n</math> rispetto alla data <math>t_0</math></p> <p>Risultati raggiunti dal campione sperimentale (didattica non tradizionale) rispetto al gruppo di controllo (metodica tradizionale).</p> <p>N. di CFU acquisiti per A.A. e per A.S.</p> <p>N. di iscritti regolari</p> <p>N. di studenti aderenti al <i>Patto</i></p>
	<p>Adeguamento delle piattaforme/metodologie didattiche/strumenti formativi dettato dal mercato e/o <i>best practice</i> della formazione.</p>	<p>Utilizzo di tablet e piattaforme e-learning</p>	<p>N. di CFU acquisiti per A.A. e per A.S.</p> <p>N. di iscritti regolari</p> <p>N. di studenti aderenti al <i>Patto</i></p>
	<p>Riattivazione metodiche di valutazione CampusOne e Progetto CAF-Università.</p> <p>Attivazione metodiche di valutazione AVA.</p> <p>Revisione delle politiche di investimento sul personale docente.</p>	<p>Configurazione e utilizzo sperimentale delle metodiche di autovalutazione.</p> <p>Documento finale relativo alle politiche di investimento sul personale docente.</p>	<p>Utilizzo dei risultati derivanti dall'avvio sperimentale.</p> <p>Redazione/Approvazione documento.</p>

## 6.2. Area strategica di intervento operativo: Sviluppo della ricerca scientifica

Performance di lungo termine	Performance di breve termine		
	Obiettivi operativi (1 anno)		
Obiettivi strategici (3-5 anni)	Definizione degli obiettivi	Output	Indicatori di risultato
<p>Miglioramento della capacità progettuale.</p> <p>Applicabilità ai processi formativi degli studenti.</p> <p>Aumento della ricaduta applicativa sui processi socio-economici territoriali.</p> <p>Capitalizzazione intensiva della ricerca nell'alta formazione</p>	<p>Incremento del numero di progetti presentati.</p> <p>Aumento del tasso di successo.</p>	Progetti presentati.	<p>N° progetti presentati sul N° atteso per l'anno.</p> <p>N° progetti finanziati.</p>
<p>Competitività e attrattività tali da partecipare a network internazionali.</p> <p>Rafforzamento ed estensione della rete di relazioni nazionali e internazionali.</p>	<p>Aumento degli eventi di coinvolgimento interno fornendo ai ricercatori supporto, strumenti, e competenze adeguate.</p>	<p>Iniziative di coinvolgimento e supporto.</p>	<p>N. di eventi di coinvolgimento concluso sul N. programmato.</p> <p>N. richieste da parte dei ricercatori.</p>
	<p>Incremento delle fonti non ordinarie per la ricerca.</p>	<p>Aumento delle entrate finalizzate.</p>	<p>Percentuale di incremento delle voci di entrata.</p>
<p>Valorizzazione delle aree che producono i migliori risultati e sostegno di quelle che presentano alcuni aspetti critici.</p> <p>Capacità di orientare le politiche di investimento in funzione della premialità.</p> <p>Capitalizzazione intensiva della ricerca nell'alta formazione.</p>	<p>Implementazione di un adeguato e chiaro sistema di valutazione e incentivazione della ricerca.</p> <p>Individuazione delle aree che producono i migliori risultati.</p> <p>Ribaltamento dei criteri di premialità ministeriali nella gestione strategica delle risorse all'interno dell'Ateneo.</p>	Prodotti della ricerca.	N° di prodotti monitorati.

### 6.3. Area strategica di intervento operativo: Sostegno e potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti

Performance di lungo termine	Performance di breve termine		
	Obiettivi operativi (1 anno)		
Obiettivi strategici (3-5 anni)	Definizione degli obiettivi	Output	Indicatori di risultato
Agevolazione dell'usabilità delle strutture universitarie.	<p>Riconfigurazione delle aree e degli spazi fruibili.</p> <p>Ricollocazione interna alle strutture esistenti.</p> <p>Promozione del partenariato sul territorio (Trasporti, <i>facilities</i>).</p> <p>Estensione apertura serale di almeno un edificio nel Campus di Colle Parco.</p>	<p>Migliorata accessibilità alla mensa.</p> <p>Estensione orari di apertura Biblioteca.</p> <p>Aumento frequenza/n. corse di collegamento con le sedi.</p> <p>Disponibilità della Casa dello studente.</p>	<p>Percentuale di incremento nel gradimento servizi resi nelle rilevazioni di <i>customer satisfaction</i>.</p> <p>Incremento n. di studenti serviti.</p>
<p>Maggiore coinvolgimento degli studenti nella produzione degli output della formazione.</p> <p>Maggiore coinvolgimento degli studenti nell'erogazione dei servizi istituzionali dell'Ateneo.</p> <p>Realizzare una maggiore fruibilità dei servizi e delle risorse dell'Ateneo in favore dei propri utenti e della collettività.</p> <p>Rafforzamento della percezione dell'Ateneo quale comunità entro cui affiancare al percorso formativo l'acquisizione di quel bagaglio di esperienze oltremodo utile sia per affrontare efficacemente i percorsi lavorativi, sia per completare quella crescita culturale che nell'università trova il luogo ideale di realizzazione.</p>	<p>Ideazione di un modello didattico innovativo in grado di migliorare la fruibilità dei corsi di laurea e che preveda meccanismi di premialità economica (sulle tasse di iscrizione) in favore degli studenti che vi aderiranno.</p> <p>Proposta alla Regione della riassegnazione di attribuzioni secondo modelli sperimentati da altre regioni (Lombardia)</p> <p>Ipotesi di modelli didattici che prevedano svolgimento di corsi serali.</p> <p>Creazione associazione Alumni Teramo con ruolo di promotore di formule inedite di alta formazione e di formazione permanente</p> <p>Adesione a consolidate reti internazionali (ad esempio, Junior Enterprise, AIESEC, ecc.)</p>	<p>Proposta di modello didattico con meccanismi di premialità.</p> <p>Individuazione area didattica per lo svolgimento dei corsi serali.</p> <p>Bozza documento associazione Alumni.</p> <p>Documenti di proposta di adesione a reti internazionali</p>	<p>On/Off.</p>



#### 6.4. Area strategica di intervento operativo: Programmi di internazionalizzazione

Performance di lungo termine	Performance di breve termine		
	Obiettivi operativi (1 anno)		
Obiettivi strategici (3-5 anni)	Definizione degli obiettivi	Output	Indicatori di risultato
<p>Orientare i percorsi formativi alla spendibilità internazionale.</p> <p>Orientare le competenze TAB a supporto dell'avvio e gestione di progetti in network internazionali.</p>	<p>Adesione ai numerosi programmi cofinanziabili.</p> <p>Incremento nella partecipazione ai Bandi Ue.</p>	<p>Soggetti in mobilità.</p> <p>Programmi cofinanziati</p>	<p>N° programmi di scambio/accordi.</p> <p>N° convenzioni.</p> <p>N° soggetti in movimento.</p>
<p>Aumentare il numero di percorsi formativi realizzati congiuntamente con altre università straniere (Corsi di laurea, Master e dottorati).</p>	<p>Individuazione dei corsi potenzialmente interessati dall'erogazione della didattica in lingua</p>	<p>Documento progettuale per la creazione di corsi spendibili a livello internazionale</p>	<p>On/Off</p>

## 6.5. Area strategica di intervento operativo: Personale docente e non docente

Performance di lungo termine	Performance di breve termine		
	Obiettivi operativi (1 anno)		
Obiettivi strategici (3-5 anni)	Definizione degli obiettivi	Output	Indicatori di risultato
<p>Migliorare il livello di autonomia/responsabilità e il livello di accountability dell'ente attraverso l'implementazione del nuovo modello di governance.</p> <p>Favorire la crescita professionale e il benessere dei singoli</p>	<p>Collegamento (in modo crescente) del momento della definizione dei progetti (programmi e missioni) e dell'articolazione dei processi con quello della misurazione dei risultati e della loro attribuzione.</p> <p>Realizzazione del Piano di sviluppo delle abilità e delle professionalità del personale.</p> <p>Evidenziazione delle capacità di autonomia gestionale e dei fabbisogni di ampliamento del rapporto autonomia/responsabilità.</p> <p>Predisposizione di strumenti coerenti con i nuovi obiettivi organizzativi per: rendicontare, ampliare il sistema di monitoraggio dei risultati.</p> <p>Incremento dell'incisività e della continuità delle relazioni interne attraverso un maggior coinvolgimento di tutto il Personale.</p>	<p>Determinazione e misura delle competenze interne ed esterne (concetto di valore aggiunto generato dal personale).</p> <p>Re-ingegnerizzazione della struttura organizzativa e della gestione per obiettivi.</p>	On/Off

## 6.6. Area strategica di intervento operativo: Sostenibilità e stakeholder engagement

Performance di lungo termine	Performance di breve termine		
	Obiettivi operativi (1 anno)		
Obiettivi strategici (3-5 anni)	Definizione degli obiettivi	Output	Indicatori di risultato
Razionalizzazione strutture.	<p>Completamento trasferimento del nuovo Polo di Piano d'Accio.</p> <p>Completamento trasferimento uffici dell'Amministrazione centrale a Colle Parco</p>	<p>Operatività a regime del Polo di Piano d'Accio e chiusura sede Cartecchio.</p> <p>Completamento trasferimento Uffici Amministrazione Centrale</p>	Rispetto delle scadenze programmate
Potenziamento dei collegamenti con il territorio e la promozione delle funzioni imprenditive dell'Ateneo realizzate attraverso la mediazione della Fondazione.	<p>Implementazione del trasferimento tecnologico.</p> <p>Generazione di spin-off.</p> <p>Sostegno nuove aziende nella fase di start-up.</p>	Implementazione progetti di trasferimento tecnologico, spin-off e start-up.	<p>N. di iniziative di trasferimento tecnologico avviate (valore assoluto)</p> <p>N. di spin-off generate sul n. delle iniziative previste</p> <p>N. aziende seguite in start-up</p> <p>N. di nuove iniziative avviate.</p> <p>N. di eventi organizzati</p>
<p>Potenziamento delle relazioni con gli altri Enti di alta formazione e di ricerca.</p> <p>Definizione di nuove relazioni con le Università de L'Aquila e di Chieti-Pescara</p>	<p>Avvio di iniziative di collaborazione con l'Istituto Zooprofilattico.</p> <p>Avvio iniziative di confronto con l'Osservatorio astronomico di Collurania.</p> <p>Avvio iniziative di confronto con confronto con l'Istituto superiore di studi musicali Braga.</p> <p>Avvio iniziative di coordinamento nella gestione delle collezioni librerie e delle riviste scientifiche con la Biblioteca provinciale Delfico.</p> <p>Proposta di attivazione sperimentale di un IRCSS veterinario.</p>	Progetti di collaborazione avviati.	N. di nuove iniziative avviate
Trasformazione dell'Università degli studi di Teramo in una "Green University".	Applicazione delle linee guida in tema di sostenibilità specificamente rivolte alle Università <sup>7</sup> .	Studio di fattibilità relativo all'applicazione delle linee guida in tema di sostenibilità.	<p>Percentuale di riduzione dell'uso di carta:</p> <p>- iscrizioni ai corsi di</p>

<sup>7</sup> Come quelle dell'Unesco (*Guidelines and recommendations for reorienting teacher education to address sustainability, Education for sustainable development in action, Technical Paper N.2, Unesco, Parigi, 2005.*), Dichiarazione

Performance di lungo termine	Performance di breve termine		
	Obiettivi operativi (1 anno)		
Obiettivi strategici (3-5 anni)	Definizione degli obiettivi	Output	Indicatori di risultato
	<p>Progettazione del Bilancio sociale (a regime il bilancio sociale completo potrebbe aversi dopo la terza edizione).</p> <p>Progetto "Unite diventa green".</p> <p>Redazione bozza della Carta della sostenibilità.</p> <p>Ricognizione dei fabbisogni di innovazione per migliorare il consumo di energia delle <i>facilities</i> (edifici) e predisposizione nel medio-lungo termine delle azioni necessarie.</p>	<p>Bozza di Bilancio sociale.</p> <p>Bozza della carta della sostenibilità.</p>	<p>laurea</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- redazione delle tesi in formato elettronico</li> <li>- adozione di e-book o comunque materiale di studio in formato elettronico per la didattica</li> <li>- adozione di procedure elettroniche per le deliberazioni degli organi</li> </ul> <p>Adeguamento del sistema informativo per la rilevazione degli impatti "green" attraverso appositi indicatori di performance.</p> <p>Prima adozione del bilancio sociale.</p>
Inserimento dei principi di non discriminazione e promozione delle pari opportunità ( <i>mainstreaming</i> ) quale metodologia generale e paradigmatica dell'operare dell'Ateneo	Analisi delle strategie, dei piani, dei programmi e delle competenze in ottica di pari opportunità.	Documenti di analisi in collaborazione con il CUG.	Numero di iniziative individuate in materia di pari opportunità e/o rimozione di eventuali discriminazioni.
Intensificazione degli interventi finalizzati alla diffusione della cultura della trasparenza.	Analisi dei presupposti organizzativi per l'attuazione ed il monitoraggio del Programma triennale per la trasparenza.	Individuazione di competenze e responsabilità.	Competenze individuate.
Predisposizione, implementazione e attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.	<p>Attuazione misure di trasparenza previste nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, secondo le scadenze fissate.</p> <p>Misurazione del grado di attuazione delle misure individuate, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti.</p> <p>Sviluppo delle relazioni in materia con gli stakeholder.</p>	<p>Misure di trasparenza.</p> <p>Rendicontazione stato di attuazione delle misure nella relazione sull'attività svolta in materia.</p> <p>Azioni di coinvolgimento degli stakeholder in materia.</p>	<p>Misure di trasparenza adottate.</p> <p>Relazione sull'attività svolta in materia.</p> <p>Numero azioni realizzate / numero azioni previste.</p>
Predisposizione, implementazione e attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione.	Attuazione misure di prevenzione della corruzione previste nel Piano di prevenzione della corruzione,	Misura di prevenzione.	Misure adottate.

di Ubuntu, sottoscritta nel 2002 e simili. Parametri come quelli della *GreenMetric Ranking of World University* (Sistema di classificazione che consente alle università di confrontare i loro sforzi nella sostenibilità ambientale).

Performance di lungo termine	Performance di breve termine		
	Obiettivi operativi (1 anno)		
Obiettivi strategici (3-5 anni)	Definizione degli obiettivi	Output	Indicatori di risultato
	<p>secondo le cadenze fissate.</p> <p>Misurazione del grado di attuazione delle misure individuate, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti.</p> <p>Sviluppo delle relazioni in materia con gli stakeholder.</p>	<p>Rendicontazione stato di attuazione delle misure nella relazione sull'attività svolta in materia.</p> <p>Azioni di coinvolgimento degli stakeholder in materia.</p>	<p>Relazione sull'attività svolta in materia.</p> <p>Numero azioni realizzate / numero azioni previste.</p>
Inclusione sociale personale	Organizzazione di eventi di coinvolgimento e di dialogo con gli stakeholder.	Eventi/Giornate/Assemblee previste.	N. di iniziative.

## **6.7 Obiettivi assegnati al personale**

Il processo di assegnazione degli obiettivi al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità trova un elemento di criticità nell'attuale momento di cambiamento. A seguito infatti, della revisione della struttura amministrativa alle nuove disposizioni statutarie, deve essere rivisto il sistema premiante del personale tecnico e amministrativo.

Per gli elementi di dettaglio circa gli obiettivi del Direttore Generale, si rimanda ai precedenti punti della presente sezione legati in particolare alla struttura organizzativa, alla mappatura e reingegnerizzazione dei processi e al sistema premiante del personale tecnico e amministrativo.

In allegato (*Allegato A*, parte integrante del presente Piano) è riportata la scheda obiettivi del Direttore Generale, unico dirigente dell'Ateneo, designato quale Responsabile della prevenzione della corruzione e Responsabile della trasparenza.

## **7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance***

Come di consueto l'Università di Teramo ha avviato la programmazione economico-finanziaria relativa al triennio a partire dall'inizio del secondo semestre dell'esercizio con l'invio da parte dei Responsabili delle Relazioni programmatiche contenenti oltre alle attività che normalmente impegnano le unità di personale amministrativo, tecnico e di biblioteca, anche le proposte di miglioramento per l'esercizio 2014. Sulla base di quanto portato ad evidenza è stata completata la predisposizione della programmazione di bilancio approvato dagli Organi collegiali nel corso del mese di dicembre.