



PIANO STRATEGICO 2019-2021

Indice

1. Premessa	4
2. Nota metodologica	7
3. Analisi del contesto	9
4. Analisi SWOT	11
5. I macro obiettivi	16
5.1 Obiettivi per la ricerca	17
<i>5.1.1 Azioni a supporto della ricerca</i>	22
5.2 Obiettivi per la didattica	25
<i>5.2.1 Azioni a supporto della didattica</i>	32
5.3 Obiettivi per le attività di terza missione	37
<i>5.3.1 Azioni a supporto della terza missione</i>	49
5.4 Obiettivi per lo sviluppo organizzativo	56
<i>5.4.1 Azioni a supporto dello sviluppo organizzativo</i>	61

“L’Università ha quali fini istituzionali primari la promozione, l’organizzazione e lo sviluppo dell’insegnamento, dell’alta formazione e della ricerca scientifica e tecnologica, la preparazione culturale e professionale degli studenti, la promozione nella società civile della cultura e delle innovazioni.”

Art.1, comma 3 Statuto dell’Università degli studi del Sannio

1. Premessa

L'Università del Sannio (di seguito "Ateneo"), nel tempo, ha assunto un ruolo centrale per la crescita culturale, economica e sociale del territorio, assolvendo e cercando di portare a compimento la propria funzione, per riequilibrare e favorire lo sviluppo delle aree interne del territorio regionale. In questa direzione, l'Ateneo interpreta e indirizza le trasformazioni del proprio tempo con l'elaborazione, l'innovazione e il trasferimento delle conoscenze a vantaggio degli individui e della società; è, inoltre, strumento di formazione e promozione della persona, luogo di sviluppo della ricerca e della conoscenza, polo di innovazione di metodologie e tecniche (da art.1, comma 5 Statuto dell'Università degli studi del Sannio). A tale fine, propone occasioni continue di confronto con il sistema sociale, culturale, politico ed economico, per azioni coordinate di tutte le istituzioni che concorrono allo sviluppo del territorio.

In continuità con i precedenti documenti di Piano, "L'Università degli Studi del Sannio, nel riconoscersi nei principi della Carta Costituzionale, tutela la dignità umana, rifiutando ogni forma di discriminazione; valorizza il merito e le diversità individuali e culturali, anche a sostegno alle pari opportunità; promuove lo sviluppo culturale, economico e sociale della comunità locale, nazionale e internazionale. L'Università degli studi del Sannio garantisce il benessere nei luoghi di studio e di lavoro e aderisce ai principi e alle pratiche di sostenibilità ambientale e sociale. Nel suo agire l'Università degli studi del Sannio adotta comportamenti volti a minimizzare l'impatto sull'ambiente e sulle risorse naturali, ad aumentare la coesione sociale e a ridurre le disuguaglianze, a favorire la crescita culturale e il progresso economico sostenibile. Adotta regole di condotta finalizzate a favorire: la libertà della ricerca scientifica; la trasmissione delle conoscenze e il trasferimento tecnologico per lo sviluppo della società a livello locale, nazionale e internazionale; l'interdisciplinarietà di ricerca e didattica; la valorizzazione delle competenze presenti al suo interno."

Il presente Piano strategico nasce come una naturale evoluzione delle preesistenti linee strategiche dell'Ateneo nel triennio 2016-2018, aggiornate in coerenza con le evoluzioni interne e con il mutevole contesto economico, sociale e normativo. Il processo di aggiornamento e revisione si fonda su un'analisi dei documenti strategici precedenti, analizzando gli obiettivi designati ed i risultati ottenuti. Ancora una volta ci si trova davanti ad un sistema universitario che è chiamato ad orientarsi in un contesto difficile da un punto vista economico e in rapida evoluzione culturale, sociale ed ambientale ed è proprio il sistema universitario, con la sua centralità, che deve contribuire a creare un nuovo modello di società fondata anche, e in maniera significativa, sull'economia della conoscenza; per pervenire a tale obiettivo è necessario ispirarsi a una logica di *rete* e di *cooperazione*, che, d'altra parte, pervade la programmazione dell'Ateneo e, in particolare, il presente Piano e il suo processo di elaborazione e realizzazione.

L'offerta didattica dell'Ateneo, nonostante le condizioni esterne non sempre favorevoli, è progettata per fornire una formazione che possa rispondere ad alti standard qualitativi, con

uno sguardo attento alle prospettive professionali, e mirata ad un continuo miglioramento dei dati di *placement* dei laureati, anche tramite lo sviluppo ed il rafforzamento dei rapporti con altri soggetti di ricerca e di alta formazione, a livello regionale, nazionale ed internazionale.

L'Ateneo guarda al futuro forte delle proprie competenze scientifiche e tecnologiche, del proprio *know how* e di una rete relazionale e collaborativa, strutturata e diversificata; organizza e promuove lo sviluppo della ricerca scientifica e tecnologica pura e applicata; si confronta con il territorio, promuovendo nella società civile la cultura e le innovazioni, fungendo da perno per la creazione di nuovi saperi e per il loro utilizzo anche a favore del territorio; partendo da queste basi promuove e organizza in modo attento la didattica, mirando alla costruzione di un'offerta formativa che possa accrescere le conoscenze dei singoli e la loro predisposizione al lavoro di gruppo, focalizzando l'attenzione sulla generazione e lo sviluppo di spiccate doti di *Problem Solving*, e sulla preparazione culturale e professionale dei suoi laureati.

L'Università auspica in tal senso che i suoi studenti possano servire prioritariamente il suo territorio, ma li prepara al confronto con le realtà lavorative e istituzionali di un contesto globale.

Sulla base dell'analisi delle criticità e con un'azione mirata al consolidamento dei propri punti di forza, l'Ateneo tiene conto delle opportunità foriere di miglioramento qualitativo e quantitativo delle sue funzioni fondamentali; pertanto, considerato il contesto economico e gestionale, l'Ateneo intende definire un adeguato numero di macro-obiettivi, coerentemente con quanto fatto in passato, che, tenuto conto delle difficoltà presenti, consentano di ottimizzare le risorse nei settori che vengono ritenuti di maggiore interesse strategico, per garantire servizi agli studenti e supporto al territorio.

La strategia esposta nel piano mira ad evitare che la qualità dei servizi resi agli studenti, primo interesse dell'Ateneo, venga indebolita da tagli alle risorse ed al contempo, a evitare altresì di aumentare la contribuzione richiesta se non nel caso vi fosse un mutamento della congiuntura economica, ovvero al fine di migliorare ulteriormente il livello dei servizi offerti; allo stesso modo bisognerà mirare all'ottimizzazione delle risorse per sviluppare ricerca di qualità; trasferire i risultati della ricerca al tessuto produttivo, e più in generale al territorio, per generare innovazione tecnologica, sviluppo economico e crescita sociale. In questa prospettiva guarda con continuità alle sue missioni, consapevole che una didattica di qualità richiede ricerca di eccellenza e rapporti con gli operatori economici e produttivi, oltre che con le istituzioni.

Già nel triennio precedente, la realizzazione del Piano è stata possibile grazie all'impegno di tutto il personale dell'Ateneo ed è su questa comunità umana e professionale che si fa nuovamente affidamento certi del suo valore; in effetti, i docenti e il personale tecnico amministrativo saranno impegnati nella progettazione delle diverse azioni che lo compongono, valutando ed individuando, a livello degli organi centrali e nell'ambito dei Dipartimenti, i percorsi più efficienti per giungere agli obiettivi definiti, essendo responsabili delle attività necessarie alla realizzazione del piano, assicurandone e verificandone la correttezza e la funzionalità rispetto agli scopi previsti.

Infine, agli studenti, soggetti cui è destinato il piano, ma anche protagonisti dello stesso, essendo attuatori di molti degli obiettivi e delle azioni, sarà richiesta una partecipazione attiva, attraverso l'esercizio di un'azione critica e costruttiva, mirata alla proposta prima, e all'adozione poi di interventi di messa a punto dell'impianto generale che dovessero presentarsi come migliorativi. L'integrazione di tutte le professionalità operanti nell'Ateneo risponde alla valorizzazione del merito, delle abilità e della funzionalità dei singoli individui. L'impegno e la collaborazione dei soggetti di cui si è detto costituiscono un elemento estremamente importante per ottenere una completa ed efficace attuazione del Piano; per questo motivo nel processo di elaborazione della visione strategica descritta in questa sede è stato adottato un approccio che enfatizza la visione del Piano come un progetto generale il cui successo dipende dall'azione e dalla cooperazione di tutti i soggetti chiamati in causa.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici, quindi, dipende, oltre che dalla coerenza interna del Piano, dal pieno e consapevole coinvolgimento di tutta la comunità universitaria che collabora al progetto complessivo di crescita e di sviluppo nel rispetto delle reciproche competenze.

In sintesi, in risposta al contesto generale, si vuole proporre un Piano che, partendo da premesse di tipo culturale, miri alla formazione di sapere disinteressato, fondato su basi solide, e che al contempo sia capace di generare un pensiero innovativo riuscendo anche, e soprattutto, a trasmetterlo alla Società con l'intento di poter affrontare e risolvere i problemi di quest'ultima. Un sapere propositivo di innovazione, capace di controllare realmente e con chiarezza il raggiungimento dei obiettivi e delle azioni proposte, avendo come segno distintivo una presenza armonica nel sistema universitario campano, grazie ad un'offerta didattica ed un'attività di ricerca originale e pronta alla cooperazione, non solo generatrice di progresso per il territorio ma anche capace di recuperare e valorizzare il patrimonio storico.

2. Nota metodologica

Il Piano Strategico è un documento programmatico che nell'intento di garantire la più ampia trasparenza dell'azione di governo, mostra con chiarezza e sintesi dapprima i macro obiettivi dell'Ateneo, che vanno perseguiti partendo da un'analisi del contesto in cui l'Ateneo va a svolgere la sua attività; successivamente sono riportate le azioni che l'Ateneo intende intraprendere per il loro conseguimento e gli indicatori che saranno adoperati per verificare l'effettiva messa in atto delle azioni prefissate e quindi il conseguimento degli obiettivi prefissati.

La metodologia adottata nell'elaborazione del Piano Strategico 2019-21, quindi, si articola nelle seguenti fasi:

1. Analisi di contesto;
2. Analisi interna dei punti di forza e debolezza e analisi esterna di opportunità e rischi (analisi SWOT);
3. Definizione degli obiettivi strategici e delle relative azioni in coerenza con le evidenze emerse nelle analisi di posizionamento (aree di miglioramento);
4. Definizione di specifici indicatori coerenti, misurabili e verificabili per ciascun obiettivo.

La metodologia descritta ha portato alla stesura di un documento snello e di semplice distribuzione, che si articola in due parti: una premessa nella quale vengono forniti i tratti generali dell'Ateneo, gli aspetti principali del contesto di riferimento e le problematiche in esso presenti ed una seconda parte riguardante gli obiettivi.

Il Piano Strategico individua un modo di gestire l'Ateneo basato su una pianificazione oggetto di monitoraggio periodico, tramite indicatori misurabili, confrontabili e riconducibili a precisi presidi politici. Il Piano Strategico diventa strumento utile anche per l'attività del Nucleo di Valutazione.

Definire una visione e una missione, inoltre, per l'Ateneo significa comprendere la realtà entro cui l'organizzazione è inserita e le risorse di cui dispone per operare ed interagire con la realtà in cui si trova. Per questo motivo, il Piano Strategico muove i suoi passi da una fase di analisi di posizionamento, per la quale sono state impiegate le seguenti fonti:

- Piano Strategico 2016-2018;
- Relazione del Nucleo di Valutazione;
- Piano triennale di Prevenzione della Corruzione 2017-2019;
- Report delle audizioni condotte dal Nucleo di Valutazione nel 2016 e nel 2018 con i Dipartimenti e i Cds;
- Bilancio Sociale 2018;
- Feedback ANVUR al Piano Integrato 2017-2019;
- Strategia per la qualità.

Si è inoltre tenuto conto di quanto contenuto nel Rapporto Biennale sullo Stato del Sistema Universitario e della Ricerca 2018.

Il Piano Strategico è frutto del lavoro integrato di diverse professionalità. Nello specifico, la sua redazione è stata condotta dalla Commissione appositamente nominata dal Rettore, e composta dal Pro-Rettore, Prof. Massimo Squillante, e dai Proff. Paolo Esposito, Francesco Rota, Vincenza Esposito; ai lavori della Commissione ha collaborato il Dr. Ennio Cavuoto.

La Commissione ha svolto le sue attività in stretta interazione con:

- il Presidio di Qualità dell'Ateneo;
- la Direzione Generale e gli uffici amministrativi;
- i Delegati del Rettore, le Commissioni e il Centro Linguistico d'Ateneo;
- i Dipartimenti.

La Commissione ha fatto riferimento ai seguenti documenti di rendicontazione e programmazione:

- il Progetto per Dipartimento d'eccellenza (elaborazione 2017) del Dipartimento di Ingegneria (DING);
- il Piano triennale della Ricerca (2018-2020) del Dipartimento di Scienze e Tecnologie (DST).

Ha interagito, in sede istruttoria, con i gruppi di lavoro dipartimentali incaricati di elaborare i seguenti documenti di rendicontazione e programmazione, condividendo la visione e la *mission* dell'Ateneo:

- Piano triennale delle attività 2019-2021 (DEMM);
- Piano triennale della Didattica 2019-2021 (DEMM);
- Piano triennale della Ricerca 2019-2021 (DEMM);
- Piano triennale della Terza Missione 2019-2021 (DEMM).

Inoltre, si è assicurata un'intensa correlazione con il processo di elaborazione del Piano integrato 2018-2020, proposto dalla Direzione Generale dell'Ateneo e approvato dagli organi di governo nel dicembre 2018.

3. Analisi del contesto

La previsione degli obiettivi strategici e gestionali non può prescindere dalla considerazione dell'analisi delle dimensioni fattuali e dal contesto esterno, in gran parte influenzato dall'ubicazione in un'area interna della regione Campania a carattere fortemente agricolo-rurale e con un tessuto imprenditoriale costituito prevalentemente da micro imprese.

L'Università degli Studi del Sannio rappresenta uno dei principali fattori di permanente sviluppo sociale, economico e culturale del Sannio e delle aree interne della Campania.

Fin dalla sua istituzione, l'Ateneo sannita ha curato con attenzione i rapporti con il territorio, scegliendo di insediare le proprie strutture (Rettorato, Direzione amministrativa, Direzioni di Dipartimento, Biblioteche, Aule didattiche, Centro linguistico, Laboratorio informatico) secondo logiche di forte integrazione con il tessuto urbano, finalizzate a creare quel sistema Università – Città che riassume la migliore tradizione universitaria italiana e che esprime un'opzione culturale di elevato impegno civile, volta a valorizzare l'insieme delle potenzialità urbanistiche, edilizie e sociali preesistenti nell'area. Particolare attenzione è stata inoltre rivolta ai soggetti che operano sul territorio: aziende, enti pubblici, privati e non-profit costituiscono, infatti, i naturali interlocutori dell'Ateneo, con il cui contributo si completa il rapporto tra conoscenza teorica e sapere applicato.

Seguendo questa naturale propensione al dialogo, l'Università promuove forme di circolazione dei suoi studenti e dei suoi laureati, valorizzando il loro percorso formativo, anche attraverso stage e tirocini, che consentano un più agevole inserimento nel mondo del lavoro e attraverso lo sviluppo di progetti di ricerca applicata e trasferimento tecnologico con le aziende e le PA locali.

L'Università degli Studi del Sannio, quindi, si identifica e si integra con il suo territorio, con i suoi *stakeholder*, con i suoi partner, perseguendo in maniera costante e assidua la missione di *“Contribuire allo sviluppo della società della conoscenza attraverso la ricerca, la qualità della didattica e la formazione di eccellenza”*.

L'analisi dell'offerta formativa e della ricerca dell'Università del Sannio, nonché degli obiettivi strategici scelti per il suo sviluppo, non possono dunque prescindere dall'analisi del difficile contesto sociale, politico ed economico in cui l'Ateneo opera; i dati relativi alla condizione lavorativa post laurea, elaborati da AlmaLaurea e riportati nel rapporto ANVUR, indicano che le difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro sono particolarmente avvertite nel Mezzogiorno dove si registrano tassi di disoccupazione molto più elevati rispetto ad altre aree del Paese.

L'Università degli Studi del Sannio, che ha un'offerta concentrata su un numero limitato di corsi di laurea rispetto ad Atenei più grandi del Mezzogiorno, anche per effetto della limitazione di risorse, risulta, dunque, più vulnerabile a causa delle condizioni economiche particolarmente difficili del territorio su cui insiste. L'Ateneo ha, pertanto, avviato forme di collaborazione con Atenei italiani, segnatamente in Campania, e stranieri, per la sostenibilità dei corsi di studio.

In un contesto esterno, locale e nazionale, caratterizzato da sempre maggiore incertezza e ristrettezza economica, alle Università viene richiesto, al fine di migliorare il grado di efficienza delle risorse a disposizione, di assumere iniziative di forte progettualità ed è in tal senso che il piano strategico dell'Università degli Studi del Sannio si orienta, anche al fine di pianificare un programma pluriennale di consolidamento e rafforzamento dell'Ateneo tutto. Lo scenario nazionale e locale è caratterizzato dalle seguenti realtà fattuali, con le quali il Piano deve commisurarsi:

- la mancanza di un progetto pluriennale di investimenti, che conduca le Università pubbliche a un livello di capitale umano commensurabile con quello dei Paesi nostri competitori, obbliga a politiche improntate alla prudenza per quanto attiene alle dinamiche di bilancio;
- il percorso di valutazione della qualità della ricerca, ormai a regime, determina l'esigenza di adottare misure che premino chi consegue risultati eccellenti e al contempo producano l'innalzamento della qualità media a livello di Ateneo;
- le politiche espletate nel campo della didattica creano oggi le condizioni per una progettualità che aumenti l'attrattività, e per misure di miglioramento dei percorsi formativi, nonché dei servizi;
- i rapporti col territorio, con le sue Istituzioni e col tessuto socio-economico rappresentano un'occasione per rendere l'Università attrice nel governo dei processi in atto.

4. Analisi SWOT

Un valido supporto al processo di pianificazione, utile per delineare la missione e la visione è rappresentato dall'analisi SWOT. Attraverso questo strumento si individuano i punti di forza, e di debolezza, nonché le opportunità e le minacce, derivanti dall'ambiente esterno in cui l'Ateneo si colloca. Attraverso tale analisi, sintetizzata nella tabella 1, è possibile comprendere il presente come risultante di un passato in cui l'Università ha lavorato, e conseguentemente proiettare il prossimo percorso di sviluppo al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

TABELLA 1. Analisi SWOT

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> * Radicamento sul territorio * Risultati positivi VQR 2011-2014 e Risultati ASN * Qualità della ricerca, con l'affermazione tra i primi atenei in ambito nazionale, in termini percentuali di dipartimenti riconosciuti come d'eccellenza * Buoni risultati ottenuti in applicazione della Programmazione Ministeriale 2013-15 e 2016-18 (Progetti PRO3) * Cooperazione con il sistema universitario regionale e implementazione di percorsi condivisi di didattica e ricerca * Cooperazione con il sistema universitario nazionale * Partnership con Atenei Stranieri * Proiezione internazionale * Attività di trasferimento tecnologico * Rapporti consolidati con istituzioni culturali di elevato prestigio internazionale * <i>Placement</i> (soprattutto in alcuni settori e in relazione al contesto socioeconomico) * Equilibrio di bilancio * Buona presenza di studenti provenienti da altri Paesi * Buona mobilità internazionale degli studenti in uscita * Graduale miglioramento dei servizi e delle strutture * Buona valutazione dei docenti da parte degli studenti 	<ul style="list-style-type: none"> * Qualità di alcuni servizi percepita dagli studenti come insoddisfacente * Tempi lunghi di conseguimento del titolo. * Tasso di abbandoni * Bacino di utenza fortemente limitato al territorio limitrofo * Contrazione delle immatricolazioni con riferimento ad alcuni corsi di studio

OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> * Possibilità di rafforzare l'offerta formativa attraverso convenzioni/accordi con altri atenei italiani e stranieri. * Piani straordinari nazionali di reclutamento del personale docente * Prospettive di sviluppo legate alla formazione permanente anche con riferimento agli studenti in età adulta * Possibilità di riduzione delle spese attraverso la virtuosità dell'Ateneo * Possibilità di conseguire quote premiali di finanziamento; presenza di un Dipartimento di eccellenza che ha consentito l'accesso a risorse umane e materiali che consentiranno di migliorare le strutture per la ricerca e la didattica * Incremento degli studenti che si laureano in corso * Risorse provenienti dall'Unione Europea per le regioni obiettivo convergenza * Tavoli regionali inter-ateneo per la ricerca e il trasferimento tecnologico * Progetti finanziati dalla Regione Campania per il miglioramento di conoscenze di base degli studenti in entrata * Utilizzo virtuoso della prossima Programmazione Ministeriale 2019-21 (Progetti PRO3) * Razionalizzazione degli spazi disponibili per il miglioramento dei servizi e per la riduzione dei Costi * Rete collaborativa relazionale strutturata e articolata (ad esempio Consorzio Interuniversitario per l'Ingegneria e la Medicina (CoIIM)) * Capacità di attrazione di fondi con Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e Ricerche con finanziamenti competitivi * Realizzazione Itinerario ferroviario Alta Velocità/Alta Capacità Napoli-Bari. 	<ul style="list-style-type: none"> * Logistica e infrastrutture * Calo demografico * Tendenza alla riduzione delle entrate e dei Finanziamenti statali * Burocratizzazione dei procedimenti * Appesantimento delle procedure di accreditamento e valutazione dell'offerta formativa eccessivamente penalizzanti * Livello medio della preparazione degli studenti in entrata * Possibile aumento della tendenza alla migrazione dei diplomati verso altre sedi

Il primo elemento da analizzare è il radicamento sul territorio dell'Ateneo del Sannio. I dati interni (immatricolazioni, indagini sulla soddisfazione degli studenti) nonché i dati del Consorzio CISIA indicano che la posizione territoriale costituisce una motivazione rilevante per la scelta di frequentare uno dei corsi di studio offerti dall'Ateneo del Sannio. La maggioranza degli studenti di Unisannio, infatti, risiede nelle province limitrofe; la difficoltà ad ampliare il bacino d'utenza è imputabile anche alla scarsa efficienza del trasporto pubblico locale.

Il forte radicamento dell'Ateneo sul territorio è condizione fondamentale per un riequilibrio delle aree interne, e fornisce ancor più importanza alla terza missione. Lo sviluppo e il rafforzamento delle attività connesse alla terza missione assume ancor più rilievo in un'ottica di risposta al sempre più imponente flusso migratorio dalle Regioni meridionali a quelle settentrionali, che avviene sia al momento dell'iscrizione sia nel periodo post laurea per la ricerca dell'occupazione. Per questo motivo è fondamentale incrementare l'attrattività del sistema universitario Regionale e, in particolare, quella dell'Ateneo. Questo potrà avvenire, ad ogni modo, soltanto se l'Ateneo, nell'ambito del sistema universitario regionale, riuscirà a consolidare un'offerta formativa capace di incontrare le vocazioni presenti sul territorio e le richieste del mercato del lavoro.

Un'opportunità per l'ampliamento del bacino d'utenza potrà sicuramente essere offerta dalla creazione dell'infrastruttura relativa all'Itinerario ferroviario Alta Velocità/Alta Capacità Napoli-Bari. A questo proposito, l'Università del Sannio, nel ruolo di soggetto capofila di un partenariato che vede coinvolte tutte le Università campane, ha contribuito alla realizzazione di uno Studio di Corridoio Multifunzionale, con l'obiettivo di valorizzare gli effetti della presenza sul territorio del nuovo corridoio ferroviario ad alte prestazioni definendo il «valore» generato dall'opera sul sistema socio-economico territoriale locale e gli interventi più idonei per la sua «cattura» a beneficio di tale sistema, da un lato, e del pieno sfruttamento dell'opera per la mobilità di persone e cose. Ma certamente il maggior beneficio che potrà derivare dalla realizzazione dell'infrastruttura ferroviaria sarà l'incremento dell'attrattività complessiva dell'area. Da questo punto di vista anche l'Università, da sempre penalizzata dalla grave carenza di adeguati collegamenti con le province limitrofe, potrà cogliere l'occasione di una significativa spinta propulsiva alla crescita.

Nell'ottica dell'ampliamento delle cooperazioni inter-ateneo, di importanza strategica sia per la ricerca che per la formazione che per la terza missione è il Consorzio Interuniversitario per l'Ingegneria e la Medicina (CoIIM), costituito dall'Università degli studi del Molise, dall'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, dall'università del Sannio. Il Consorzio ha la missione di promuovere e coordinare attività di ricerca ed alta sperimentazione nei settori delle scienze e tecnologie mediche e sanitarie, delle scienze e delle tecnologie di Ingegneria per Sanità e Medicina I4.0. In tali settori, oltre a promuovere progetti di ricerca fra le università consorziate ed altri organismi di ricerca e trasferimento tecnologico pubblici e privati, il Consorzio promuove l'alta formazione post-laurea attraverso il finanziamento di borse di studio, assegni di ricerca, borse di dottorato, ricercatori a td. Il

Consorzio prevede altresì la costituzione di sezioni, laboratori e unità di ricerca che potranno svilupparsi nelle sedi consorziate. La partecipazione al Consorzio delle Università è paritetica.

Gli obiettivi triennali di CoIIM prevedono: lo sviluppo della rete triennale territoriale con l'insediamento e l'entrata in esercizio di sedi e unità di ricerca nei singoli atenei consorziati; l'acquisizione, sia sulla base di tali cooperazioni che in sinergia con aziende ed altre istituzioni pubbliche e private, dei primi progetti di ricerca e sviluppo sia nell'ambito della medicina che della ingegneria medica.

CoIIM, oltre a promuovere e finanziare progetti di ricerca e trasferimento tecnologico nei propri settori di attività, ha fra i suoi obiettivi anche la promozione, in tali settori, di attività di formazione post-laurea (anche in questo caso attraverso il finanziamento di borse di studio, assegni di ricerca, borse di dottorato e ricercatori TDA) naturalmente sviluppate con gli atenei consorziati.

CoIIM consentirà all'Ateneo del Sannio, attraverso le strutture dislocate presso di noi, di proporre un'offerta specialistica (ricerca, TT, Formazione) che non sarebbe proponibile senza la cooperazione inter-ateneo con le relative integrazioni di competenze necessarie e prevista in CoIIM. Tale offerta produrrà opportunità di arricchimento in molte direzioni: nell'attrattività di risorse e finanziamenti, per la ricerca attraverso progetti e cooperazioni; nell'attrattività di nuovi studenti, anche per i nuovi sbocchi formativi integrativi e post-laurea che verranno proposti; nella collaborazione col mondo industriale e dei servizi di settore, sia nazionale che territoriale, per l'innovazione I4.0 di prodotti e processi.

CoIIM potrà essere aperta e cercherà altre sinergie con atenei e istituzioni pubbliche nei settori della medicina e della ingegneria medica ed è naturalmente aperta sia a Reti che ad altre forme di associazione e cooperazione coerenti con la propria missione.

L'offerta formativa dell'Ateneo è condizionata dai vincoli di accreditamento imposti dal MIUR; per questo motivo, nell'ottica di ottimizzare le risorse disponibili, l'Ateneo ha avviato un processo di razionalizzazione dell'offerta formativa andando a creare e consolidare forme di collaborazione con atenei italiani e stranieri (collaborazioni e *Double Degree*) con l'intento di generare, in risposta ad obiettive difficoltà economiche, opportunità di crescita culturale e professionale che hanno un impatto positivo in primo luogo con gli studenti. L'Ateneo, quindi, nel corso del prossimo triennio, seguendo una logica di *rete* e di *cooperazione*, mira a consolidare e rafforzare i rapporti, già soddisfacenti, con gli Atenei regionali, nazionali ed esteri. In questo modo l'Ateneo mira a migliorare il livello della qualità dei servizi agli studenti ed a consolidare il livello della ricerca con l'obiettivo di migliorarlo.

I dati raccolti da Almalaurea sul *placement* dei laureati a tre e cinque anni dal conseguimento della laurea magistrale indicano valori leggermente al di sotto di quelli medi nazionali e ciò è dovuto principalmente alle condizioni socioeconomiche del territorio di riferimento dell'Ateneo. Il dato diviene più critico se viene analizzato il *placement* ad un anno dal conseguimento del titolo di studio magistrale. È opportuno ricordare che i dati menzionati, sia a carattere nazionale che locale, sono seriamente influenzati dal duraturo periodo negativo di congiuntura economica.

Le valutazioni VQR e i risultati del personale docente alle diverse tornate ASN danno l'immagine di un Ateneo attivo sul piano della ricerca all'interno del panorama nazionale ed internazionale. Grazie alla qualità della ricerca è stato possibile avere riscontri positivi anche sulle dinamiche di andamento del FFO nonostante vi sia un trend di riduzione del supporto finanziario, da parte dello Stato, al sistema universitario tutto.

5. I macro obiettivi

Il Piano Strategico, in ragione della classificazione delle funzioni dell'Ateneo, individua alcuni "Macro-Obiettivi" quale livello primario di organizzazione della *mission* propria e pertanto, partendo da essi, e in piena coerenza con le linee strategiche d'Ateneo, procedendo in coerenza con il Piano integrato 2019-2021 di Ateneo, sono stati individuati, per il triennio 2019-2021, i seguenti "Ambiti" che rappresentano le principali direttrici dell'azione dell'Ateneo, cui anche il Ciclo di gestione della Performance si ispira:

1. Ricerca;
2. Didattica;
3. Terza missione;
4. Strategia organizzativa.

All'interno degli ambiti appena indicati, si presentano, naturalmente, con forti correlazioni e interazioni, altri domini di grande rilievo, quali quello dell'Internazionalizzazione e dei Servizi.

Tali "Ambiti", in continuità con il mandato istituzionale dell'Ateneo del Sannio e in coerenza con la Programmazione Ministeriale 2016-2018 di cui al DM 635 dell'8 agosto 2016, rappresentano le principali direttrici dell'azione dell'Università degli Studi del Sannio.

All'interno del piano strategico dell'Ateneo vengono individuati diversi macro obiettivi, di ampio respiro, per ognuno degli "Ambiti" sopra indicati; a loro volta i singoli macro obiettivi sono stati declinati in un insieme di obiettivi che dovranno essere raggiunti attraverso una serie di azioni.

Ciascuna azione è collegata ad uno o più indicatori di performance, date le caratteristiche di multidimensionalità; la presenza di più indicatori, inoltre, implica anche una maggiore affidabilità e validità del processo di misurazione della performance.

Nei prossimi paragrafi si descrivono obiettivi specifici, azioni e indicatori per ciascuna delle direttrici indicate in precedenza, che prendono in considerazione gli orientamenti già formulati dagli organi di governo nel documento programmatico "*Strategia per la qualità di Ateneo* del 2018 relativi alle seguenti dimensioni:

- numero degli studenti immatricolati e laureati;
- soddisfazione degli studenti e delle altre parti interessate;
- durata effettiva dei percorsi di studio;
- relazioni internazionali e cooperazione internazionale;
- formazione continua del personale dell'Ateneo;
- informazione e comunicazione istituzionale;
- miglioramento dell'immagine e della competitività.

In tale cornice strategica lo sviluppo dei livelli di internazionalizzazione delle proprie attività è intesa come macro-obiettivo "trasversale" nelle linee strategiche dell'Ateneo, e rappresenta un elemento caratterizzante e componente essenziale di tutti i macro-obiettivi stabiliti nel Piano strategico.

Per le risorse da utilizzare nell'ambito della Ricerca, della Didattica della Terza missione e dello Sviluppo organizzativo, si fa, in particolare, riferimento a quanto indicato nei bilanci consuntivi 2017-18 e nel bilancio previsionale provvisorio 2019, come sinteticamente descritto in tabella 2.

TABELLA 2. Appostamenti di Budget per la definizione delle risorse attribuite agli Ambiti

Appostamenti di budget (€)	Assestato	Assestato	Iniziale
	2017	2018	2019
FRA	350.000,00	350.000,00	350.000,00
Assegni di ricerca	1.083.233,49	1.077.843,58	261.729,26
Dottorati	1.205.739,72	1.250.328,27	1.338.044,25
Trasferimento tecnologico	36.500,00	30.000,00	30.000,00
Incassi conto terzi	791.611,03	831.534,70	
Copertura contratti e supplenze	660.000,00	600.000,00	500.000,00
Claus	22.150,00	21.000,00	21.000,00
Orientamento	65.000,00	75.000,00	75.000,00
Comunicazione	42.300,00	32.000,00	32.000,00
Trasferimento tecnologico			30.000
Relazioni internazionali			80.000
Pari opportunità			3.000

5.1. Obiettivi per la ricerca

La ricerca, soprattutto per Atenei giovani come l'Università degli studi del Sannio, è un fattore di fondamentale importanza per garantire riconoscibilità sia a livello nazionale che internazionale.

L'Università del Sannio, negli ultimi anni, ha fatto registrare importanti risultati in termini di produzione scientifica ed infatti, l'attività di ricerca nel corso dell'ultima tornata di valutazione VQR, ha ricevuto feedback positivi.

Ad ulteriore dimostrazione della qualità della ricerca svolta presso l'Ateneo Sannita, si segnala che il Dipartimento di Ingegneria è stato selezionato quale uno dei 180 migliori dipartimenti del sistema Universitario Nazionale nell'ambito del Bando "Dipartimenti di Eccellenza" del MIUR (Legge di Bilancio 2017 n. 232/2016), aggiudicandosi un finanziamento totale pari a € 6.750.000 per il quinquennio 2018-2022 da investire in capitale umano, infrastrutture di ricerca e attività didattiche ad alta qualificazione. La selezione dei Dipartimenti di Eccellenza è stata effettuata sulla base di due fattori, la valutazione della ricerca effettuata dall'ANVUR nell'esercizio VQR 2011-14, ed in particolare l'indicatore sintetico ISPD che valuta ogni dipartimento in base al posizionamento nella classe di tutti i dipartimenti con la medesima composizione disciplinare, e la qualità del progetto presentato, la coerenza con le priorità del sistema nazionale e internazionale, e le ricadute attese.

L'ateneo ha inoltre avviato una serie di iniziative finalizzate al monitoraggio delle attività di ricerca. Nel 2018 l'Ateneo ha acquisito il sistema IRIS di CINECA che consente l'archiviazione, la consultazione e la valorizzazione dei prodotti della ricerca. Nel corso del primo semestre si è completata la migrazione dei dati dalle vecchie piattaforme, in

particolare il sito docente del MIUR, verso il nuovo sistema. Ciò ha consentito la realizzazione di un'anagrafe integrata dei prodotti della ricerca con una vista pubblica, per la disseminazione delle pubblicazioni, ed una privata, che consente ai singoli ricercatori ed agli uffici di Ateneo di gestire le pubblicazioni ed i relativi metadati. La vista pubblica è raggiungibile al seguente indirizzo: <http://iris.unisannio.it/>. L'Ateneo ha inoltre aderito all'accordo quadro promosso da CRUI per l'accesso ai servizi web offerti dalle banche dati Scopus e Web of Science, il che consente ai singoli ricercatori e agli uffici di accedere, attraverso la stessa interfaccia IRIS, ai dati bibliometrici per tutti i prodotti della ricerca indicizzati da tali banche dati.

L'Università del Sannio ha aderito all'accordo quadro definito fra la CRUI e l'Università della Basilicata per l'utilizzo del sistema di supporto per la valutazione della produzione scientifica degli atenei, fornito da quest'ultima. Il sistema, la cui piena operatività presso l'Università del Sannio sarà raggiunta nel corso del 2019, consentirà all'ateneo di svolgere procedure periodiche di autovalutazione dei prodotti della ricerca secondo gli stessi principi utilizzati dall'ANVUR per la VQR, definendo un vero e proprio cruscotto decisionale con indicatori quantitativi e qualitativi sia per i singoli ricercatori sia a livello di settore disciplinare e di dipartimento.

Nel corso del tempo l'Ateneo ha rafforzato il suo grado di internazionalizzazione con l'obiettivo di consolidare la propria capacità di sviluppare ricerca di qualità e partecipare con successo a bandi competitivi mediante reti internazionali e laboratori distribuiti.

L'internazionalizzazione va inquadrata come elemento fondamentale della visione generale di Ateneo e come azione strumentale per il miglioramento di tutte le attività e, in particolare della produzione scientifica.

I buoni risultati raggiunti nella ricerca, in ogni caso, devono rappresentare un punto di forza per lo sviluppo dell'Ateneo che su tale leva deve fare forza per mirare a una prospettiva di miglioramento continuo; diviene sempre più importante, quindi, che i risultati ottenuti vengano monitorati e l'attività di ricerca sia sottoposta ad una costante valutazione. Tale processo risulta essenziale al fine di scongiurare il rischio dell'autoreferenzialità lasciando che la qualità della ricerca venga stabilita direttamente dagli autori stessi.

E' necessario quindi promuovere ulteriormente la cultura della valutazione, sia che si tratti di essere sottoposti a valutazione da organismi esterni (VQR) sia che si tratti del monitoraggio interno, al fine di ottenere un'allocazione delle risorse, scarse, la più efficiente possibile, facendo in modo di rendere trasparenti le azioni messe in atto e comprenderne l'efficacia. Le procedure di valutazione dovranno essere snelle in modo da poter essere ripetute con la giusta frequenza e con regolarità, e dovranno consentire un continuo monitoraggio della performance per apportare eventuali miglioramenti e/o variazioni all'attività di ricerca.

Migliorare la produttività della ricerca e sostenerne la qualità, a livello nazionale ed internazionale, costituisce uno degli elementi strategici su cui l'Ateneo punta anche per le implicazioni che tale attività ha in termini di riallocazione dei finanziamenti da parte del Ministero (FFO, dipartimenti di Eccellenza) che sempre più vengono attribuiti sulla base della qualità della ricerca, premiando le strutture e i singoli che vi lavorano.

L'attività di ricerca svolta dall'Ateneo è stata in ogni caso fortemente penalizzata dalla contrazione dei finanziamenti statali; per questo motivo assumono maggiore importanza i finanziamenti ricevuti da soggetti esterni e/o privati attraverso bandi competitivi. Al riguardo, l'Ateneo riscontra notevoli problemi, in termini di competitività con gli altri Atenei, legati al tessuto socio economico su cui insiste.

Nonostante ciò l'Ateneo è sempre più spesso soggetto promotore di attività culturali e formative con le realtà presenti nel territorio, al fine di sviluppare un'intesa sinergica volta a favorire lo sviluppo del tessuto socio economico del territorio di riferimento. Si segnala che sono già state avviate in iniziative legate al tema della sostenibilità ambientale e dello sviluppo agroindustriale del territorio. In questo modo, attraverso la ricerca, l'Ateneo pone le basi per poter diventare un attore principale nel processo di sviluppo economico e sociale della collettività locale.

L'Ateneo, quindi, attraverso un uso strategico delle risorse, vuole promuovere la ricerca di base e, al contempo, individuare e impegnare un numero maggiore di risorse su tutte quelle aree di ricerca dove l'Ateneo possiede o può acquisire un vantaggio competitivo rispetto agli altri Atenei, ovvero si possa registrare un maggiore impatto innovativo, con riferimento alle vocazioni territoriali.

Sul piano dei finanziamenti, oltre alle criticità connesse alla riduzione dei finanziamenti statali, deve segnalarsi la rilevanza e la sostanziale stabilità dei proventi derivanti da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e di quelli provenienti da ricerche con finanziamenti competitivi dove, anche grazie alle politiche di rete perseguite nel tempo, si stanno raccogliendo buoni risultati nonostante la congiuntura e il contesto socioeconomico.

Grande attenzione è dedicata in Ateneo all'individuazione di ambiti di ricerca che consentano di coinvolgere ricercatori provenienti da molteplici settori, in modo da far convergere diversi modelli teorici e strumentazioni per il trattamento e la soluzione dei problemi.

Un tema che sta emergendo con forza e che presenta le caratteristiche precedenti è quello del rischio. E' chiaramente, da una parte, un tema di enorme impatto sociale, dall'altro di grandissimo interesse sul piano scientifico e culturale, per la continua domanda che esso pone di costruzione di paradigmi ampi, flessibili ed efficaci per la comprensione e il trattamento e per ottenere il controllo e la mitigazione del rischio.

L'articolazione del tema del rischio prende direzioni e ambiti molto differenziati; a cominciare da quello ambientale, di grande interesse per il territorio sannita, dove le pericolosità sismiche, alluvionali e da frana raggiungono i massimi valori italiani ed europei di incidenza territoriale, intesa sia come estensione sia come intensità.

Gli studi dei ricercatori dell'Ateneo hanno già portato alla definizione dello scenario territoriale e della sua alta vulnerabilità: il 20% del territorio beneventano è interessato da frane e circa 12 centri abitati sono interessati da fenomeni di instabilità da considerare attivi. Tratte per un totale di 80 km della rete stradale sono interessate da fenomeni di frana. La buona parte dei comuni ricadono in aree con le massima pericolosità sismica con centri abitati spesso con costruzioni molto vulnerabili. Almeno 16 km di fascia fluviale urbanizzata

sono da considerare a rischio alluvionamento in caso di eventi anche non particolarmente eccezionali. Di conseguenza è forte anche il valore del rischio sistemico, vale a dire della propagazione del rischio e delle sue conseguenze a tutto il sistema socio-economico e al territorio interessato.

Data la natura multidisciplinare del problema, la pluralità delle competenze e conoscenze richieste, anche in questo caso la risposta ottimale può essere data attraverso la cooperazione e la costruzione di un'adeguata rete di esperti e di Istituzioni. Proprio recentemente, in occasione degli eventi celebrativi del ventennale dell'Ateneo, si è tenuto un importante convegno che ha visto dibattere e progettare assieme i rappresentanti di vertice delle Istituzioni maggiormente interessate alla questione: Dipartimento della Protezione Civile, Commissione Grandi Rischi, Università.

In modo analogo, sul tema del Rischio sistemico più generale, vale a dire socio-economico, tecnologico, finanziario, ambientale, per i beni culturali, l'Ateneo sta dialogando con numerose Università italiane e straniere, con particolare riguardo a La Sorbonne Paris 1 e Varsavia, con Centri di ricerca come il CISA (Centro Interuniversitario di studi Attuariali), con cui già sono state siglate lettere di intenti, per la costruzione di un network dedicato a tali domini d'interesse, con finalità di ricerca, alta formazione e trasferimento tecnologico. Tra gli obiettivi del network, dunque, l'organizzazione di incontri scientifici, la partecipazione a bandi competitivi internazionali, la proposta di alta formazione post-laurea, iniziative editoriali, trasferimento tecnologico.

L'Ateneo, come accaduto in passato, conscio della relazione tra il terzo livello della formazione universitaria e la diffusione e trasmissione dei risultati della ricerca, è fortemente impegnato a rafforzare il terzo livello della formazione, soprattutto per quel che riguarda la qualificazione dei dottorati; da tempo, infatti, ci si impegna costantemente nella promozione di convenzioni con altri atenei, esteri e non e nell'attivazione di corsi di dottorato in azienda.

L'Ateneo, infine, in continuità con le strategie adottate e attuate già in passato, intende potenziare l'apparato informatico e quello infrastrutturale a sostegno della ricerca al fine di agevolare tutte le relative attività.

Riassumendo, l'Ateneo del Sannio, che già presenta numerose punte d'eccellenza, sente l'esigenza di migliorare la qualità media complessiva della ricerca, nella convinzione che un sistema diffuso di competenze sia fondamentale per rispondere alle esigenze di formazione e di sviluppo del territorio. A tal fine, sono state le seguenti individuate linee di intervento:

1. la promozione e l'incentivazione di reti di competenze complementari che favoriscano lo sviluppo e l'applicazione di approcci multidisciplinari ed interdisciplinari alle sfide della moderna ricerca e stimolino progetti ad elevato impatto sociale, economico e culturale;
2. la diffusione della partecipazione a bandi competitivi, ed in particolare ai programmi comunitari, anche attraverso una struttura tecnico-amministrativa a supporto dei progetti, una migliore integrazione con altre agenzie ed organismi di progettazione, attività di formazione/informazione mirate per docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo;

3. la definizione di una politica di reclutamento e distribuzione delle risorse capace di conciliare la promozione ed il consolidamento delle eccellenze con la crescita della qualità media, combinando meccanismi di distribuzione premiali con la definizione di progetti finalizzati di potenziamento e sviluppo in specifiche aree ritenute strategiche;

Le attività di ricerca terranno conto, in particolare di quanto programmato dai Dipartimenti e contenuto nei documenti:

- Dipartimento DEMM – Piano triennale della ricerca 2019-21
- Dipartimento DING – Progetto Dipartimento d’eccellenza, elaborazione 2017)
- Dipartimento DST, Piano triennale della ricerca 2018-20

5.1.1 Azioni a supporto della ricerca

Gli obiettivi strategici e le azioni a supporto e nell’ambito della ricerca e i relativi indicatori di conseguimento sono descritti nella tabella 3. Le risorse assegnate per la realizzazione di tali obiettivi sono indicati nella tabella 4.

TABELLA 3. Obiettivi, azioni e indicatori nell'ambito della Ricerca

Obiettivi	Azioni da attuare nel triennio 2019-2021	Indicatore di azione
1.1 Realizzare una produzione scientifica di qualità Appostamenti di budget collegati(TAB.1): FRA	1.1.1 Consolidare e migliorare i risultati conseguiti nell'ultima tornata VQR per acquisire un vantaggio competitivo nella ripartizione delle risorse pubbliche e per la nuova acquisizione di risorse private	- Docenti di Ateneo impegnati come PI all'interno di progetti PRIN (o altri progetti competitivi a livello regionale, nazionale, internazionale) finanziati - Docenti di Ateneo impegnati come responsabili unità locali in progetti PRIN (o altri progetti competitivi a livello regionale, nazionale, internazionale) finanziati
1.2 Migliorare ed implementare procedure di valutazione della ricerca	1.2.1 Definire procedure periodiche per la valutazione dei risultati della ricerca, con indici quantitativi, con relativa implementazione di meccanismi di distribuzione delle risorse in funzione dei risultati della valutazione della ricerca	- Report semestrali per strutture/gruppi On/Off - Indicatori di qualità dei risultati della ricerca On/Off -Valutazione, con periodicità annuale, dei risultati della ricerca, con conseguente utilizzazione per la distribuzione delle risorse interne (FRA) On/Off
	1.2.2 Implementazione dell'Anagrafe delle attività istituzionali dei docenti	- On/Off
1.3 Sostenere la ricerca Appostamenti di budget collegati(TAB.1): FRA, Assegni di ricerca	1.3.1 Definizione di un piano di sostegno alla ricerca (PSR) con cadenza annuale	- On/Off
	1.3.2 Individuazione delle aree di ricerca strategiche e di eccellenza su cui focalizzare l'attenzione e concentrare le risorse	- Numero di pubblicazioni nell'anno t/t-1 - Proventi ricevuti per ricerca da bandi competitivi <i>Monitoraggio da effettuare dopo avere individuato le aree di vantaggio competitivo</i>
1.4 Programmare e realizzare obiettivi congiunti con soggetti	1.4.1 Aumentare il numero e la stipula di convenzioni finalizzate alla partecipazione a progetti di ricerca e/o allo scambio di ricercatori	- Numero di accordi con soggetti esterni nell'anno t/t-1

esterni (università, altri enti di ricerca, aziende) Appostamenti di budget collegati(TAB.1):FRA; (TAB.2): Incassi Conto terzi		
1.5 Internazionalizzazione della ricerca Appostamenti di budget collegati(TAB.1): Relazioni internazionali	1.5.1 Incentivare la dimensione internazionale del dottorato	-Numero di docenti stranieri impegnati come tutor, nelle commissioni e tra i referee per gli esami di dottorato nell'anno t/t-1 -Numero di accordi con soggetti internazionali nell'anno t/t-1 <i>2018: Numero di docenti stranieri impegnati come nelle commissioni :2 e tra i referee per gli esami di dottorato: 23</i>
	1.5.2 Promuovere azioni a supporto della mobilità internazionale in altri atenei e centri di ricerca	- Numero di scambi con altri atenei e centri di ricerca nell'anno t/t-1
	1.5.3 Incentivare la partecipazione dei ricercatori a progetti di ricerca internazionale	- Numero ricercatori impegnati in progetti di ricerca internazionali nell'anno t/t-1
	1.5.4 Promuovere la mobilità internazionale del personale docente	- Numero docenti impegnati come <i>visiting</i> (in/out) nell'anno t/t-1
	1.5.5 Promuovere, incentivare e monitorare la presenza del personale docente in: a) network internazionali; b) <i>editorial board</i> di riviste internazionali	- Numero di docenti impegnati in network internazionali e/o riviste nell'anno t/t-1
1.6 Valorizzare capitale umano impegnato nella ricerca Appostamenti di budget collegati(TAB.1):Dottorati,	1.6.1 Promuovere attività di formazione per il personale T.A. impegnato nelle attività di ricerca	- Numero iniziative di formazione

Assegni; (TAB.2): Incassi Conto terzi		
	1.6.2 Aumentare il personale per attività di supporto alle attività di ricerca	- Unità di Personale impiegato per supporto alle attività di ricerca
	1.6.3 Incrementare il numero di borse di studio per i dottorati di ricerca anche finanziati da soggetti esterni incentivando il ricorso ai dottorati “in azienda” ed incrementare il numero degli assegni di ricerca	- Numero borse di dottorato nell’anno t/t-1 - Numero assegni di ricerca nell’anno t/t-1 <i>per il 2018: 82 borse dottorato attive</i> <i>per il 2018: 10 borse dottorato innovativi attive</i> <i>per il 2018: 16 borse ricerca attive (di cui 1 straniero)</i> <i>per il 2018: 39 assegni ricerca attivi (di cui 2 stranieri)</i>
	1.6.4 Creazione di posizioni di ricercatore anche finanziate da enti esterni	- Numero di ricercatori nell’anno t/t-1

TABELLA 4. Appostamenti di Budget nell’ambito della Ricerca

<i>Appostamenti di budget</i>	<i>Assestato</i>	<i>Assestato</i>	<i>Iniziale</i>
Ricerca	2017	2018	2019
FRA	€ 350.000,00	€ 350.000,00	€ 350.000,00
ASSEGNI DI RICERCA	€ 1.083.233,49	€ 1.077.843,58	€ 261.729,26
DOTTORATI	€ 1.205.739,72	€ 1.250.328,27	€ 1.338.044,25
INCASSI CONTO TERZI	€ 791.611,03	€ 831.534,70	

5.2 Obiettivi per la didattica

L'Università degli Studi del Sannio individua come obiettivo strategico la formazione di laureati competenti, in grado di inserirsi con forti capacità di adattamento in contesti socio-economici caratterizzati da repentini cambiamenti del. L'obiettivo è, quindi, quello di proporre un'offerta formativa che, per metodologie e contenuti, non solo fornisca congrue conoscenze e competenze richieste per entrare nel mondo del lavoro, ma che stimoli una solida capacità critica ed un metodo di apprendimento basati su un approccio interdisciplinare alle problematiche da affrontare. Nel futuro contesto socio-economico sarà sempre più richiesto ai laureati, non solo di essere in possesso di adeguate conoscenze, ma anche di essere in grado di fornire ed implementare le proprie conoscenze ed esperienze nel contesto sociale in cui saranno chiamati ad operare; sarà, dunque, importante avere anche una forte capacità di *problem solving*. In quest'ottica l'Università degli Studi del Sannio vuole sviluppare servizi agli studenti che permettano loro di vivere la quotidianità universitaria all'interno di una comunità, non solo come soggetti singoli; ciò anche per permettere loro di meglio comprendere le proprie attitudini e/o debolezze e quindi valutare con maggiore consapevolezza le scelte da affrontare durante il percorso di studi e, successivamente, quelle del percorso lavorativo.

Come sottolineato già nell'ambito della ricerca, è importante ed estremamente produttivo che gli studenti si trovino fin dal loro ingresso all'Università a vivere un ambiente in cui una cifra essenziale sia rappresentata dai concetti, adeguatamente implementati, di *cooperazione* e di *network*. Per ottenere ciò, è importante che l'Ateneo guardi con attenzione ancora più forte all'ambiente esterno e che diventi un luogo sempre più attrattivo per i soggetti esterni e per gli altri Atenei, a livello sia nazionale che internazionale. Il rafforzamento e lo sviluppo di nuove collaborazioni permetterà agli studenti di ottenere una formazione finalizzata e di avere una maggiore consapevolezza della realtà socio-economica. L'Ateneo, riuscendo a sviluppare un simile approccio "collaborativo", non solo con i soggetti esterni ma anche con gli studenti, potrà incentivare in maniera anche più forte le iscrizioni ai corsi di studio. Si segnala, tra le attività di comunicazione, l'ormai consolidato *Open-Day*, momento fondamentale di incontro e riconoscibilità dell'Ateneo sul territorio.

L'Università degli Studi del Sannio ritiene che, per ottenere un'offerta formativa di elevato livello, sia fondamentale assicurarne un buon grado di internazionalizzazione. Per questo motivo l'Ateneo è particolarmente impegnato nell'attuazione del programma Erasmus, con la consapevolezza che in un mondo sempre più interconnesso e in un mercato del lavoro in continua evoluzione, si debbano acquisire competenze trasversali favorite dal confronto con realtà differenti. Inoltre, l'Università ha già fornito la possibilità di perseguire *double degree* ed intende continuare a sviluppare tale processo attraverso la costituzione di percorsi di studio internazionali. Altro aspetto fondamentale all'attenzione dell'Ateneo è la mobilità internazionale, sia in entrata che in uscita, di studenti e docenti.

Tutte le attività dovranno, quindi, essere orientate ad accrescere l'attrazione dell'offerta didattica verso studenti di livello nazionale ed internazionale stimolando anche la presenza di docenti provenienti da sedi estere. Tutto ciò, ove sarà possibile, sarà supportato dall'implementazione di percorsi di studio interamente in lingua straniera.

Per quanto riguarda la cooperazione internazionale concernente la didattica e l'offerta formativa, si rileva che recentemente è stato siglato un accordo con il MIT MISTI *Italy*, l'*International Science and Technology Initiatives* office dell'MIT (*Massachusetts Institute of Technology* (MIT) di Boston (USA). Tale accordo ha consentito a numerosi studenti del MIT di svolgere il loro IAP (*Independent Activity Period*), presso l'Università degli Studi del Sannio, portando avanti, sotto la guida di docenti dell'Ateneo, progetti che uniscono in maniera innovativa formazione e ricerca. Si segnala tra questi un progetto ideato dalla Commissione di Orientamento di Ingegneria: "Capire il Nostro Pianeta: conoscerlo e rispettarlo per difenderci dagli stravolgimenti ambientali", che ha ricevuto il patrocinio del Club per l'UNESCO di Benevento, e che ha consentito agli studenti dell'MIT di interagire con 300 studenti delle scuole superiori. Sarà obiettivo dell'Ateneo consolidare e far crescere iniziative di questo tipo.

Nell'ultimo triennio l'Ateneo ha consolidato la buona reputazione a livello regionale e nazionale in termini di formazione di primo, secondo e terzo livello.

Come detto precedentemente, il dato occupazionale rilevato da Almalaurea non appare del tutto soddisfacente ma va in ogni caso rapportato al momento di congiuntura economica negativa, sia a livello nazionale che ancor di più a livello locale/meridionale, non dimenticando le basi conoscitive degli studenti in ingresso, come si riscontra nei test erogati al momento dell'immatricolazione. Per il miglioramento del complessivo livello culturale degli studenti in ingresso l'Università degli studi del Sannio porta avanti diverse iniziative: a titolo esemplificativo, dall'a.a. 2015/2016 è attivo il Polo Didattico di Benevento dell'Accademia dei Lincei che ha organizzato corsi e conferenze per i docenti delle scuole nelle aree della Matematica, della Lingua italiana e delle Scienze. Il Polo fa parte della rete presente su tutto il territorio nazionale, e mira ad assicurare una didattica rinnovata nella scuola attraverso corsi di aggiornamento nelle tre discipline considerate dal progetto: italiano, matematica e scienze, ma anche con applicazioni alle scienze socio-economiche e confronti con quelle umanistiche.

Sono stati attuati diversi progetti, condotti in collaborazione con numerosi Istituti d'istruzione superiore e finanziati su fondi comunitari assegnati attraverso bandi competitivi della Regione Campania, dedicati al miglioramento delle conoscenze e delle competenze linguistiche e matematiche in ambito OCSE/PISA e Invalsi; altri due progetti, con analoghe finalità e coinvolgenti oltre dieci Istituti d'istruzione superiore delle Province di Benevento e Avellino, sono stati aggiudicati dall'Ateneo e si svolgeranno nel biennio 2019/20.

Per potenziare l'interazione tra Università e Scuola sono significative le iniziative organizzate nell'ambito del PIANO LAUREE SCIENTIFICHE (PLS), che ha l'intento di attuare azioni volte a stimolare l'interesse dei giovani e fornire un'adeguata preparazione nelle materie scientifiche di base. In questa prospettiva vengono realizzate sia attività che coinvolgono gli studenti delle scuole superiori sia attività di formazione e aggiornamento curriculare degli insegnanti delle scuole superiori, con specifico riguardo alla sperimentazione di una didattica innovativa. Un interessante esempio di didattica innovativa è fornito anche dal progetto di istituzione di un ITS "Istituto Tecnico Superiore per l'efficienza energetica ENERGY-LAB", dove l'Ateneo è partner dell'Istituto Bosco Lucarelli (BN) dell'Università di Salerno, del

Comune di S. Giorgio del Sannio, dell' Associazione costruttori edili prov. di Napoli, del consorzio interuniversitario STTESS e di numerose imprese.

I Dipartimenti accolgono inoltre gli studenti degli istituti superiori nell'ambito dei progetti di Alternanza Scuola Lavoro (ASL), facendo conoscere l'ambiente di lavoro universitario, le modalità di interazione docente/discente e le opportunità di studio e carriera accademica, attraverso percorsi e contenuti che consentano agli studenti una scelta consapevole per il loro futuro.

Risultano piuttosto soddisfacenti le ultime valutazioni sulla didattica fornite nel corso delle indagini svolte dal consorzio Valmon; rispetto allo scorso triennio si sono registrate valutazioni positive anche con riferimento alle attrezzature ed agli spazi a disposizione degli studenti.

L'analisi delle immatricolazioni evidenzia un trend positivo per l'Ateneo del Sannio in termini di immatricolati puri; con un numero di immatricolati puri nell'a.a. 2018-2019 (865) si registra, infatti, una variazione in aumento del 19,64% rispetto all'a.a. 2017-2018 (723). Si rileva, invece, una percentuale piuttosto bassa di studenti che provengono da fuori regione. In risposta a tale criticità, e sulla base di quanto detto in precedenza, la didattica dovrà essere maggiormente orientata alla interdisciplinarietà, elemento adeguato anche a fornire risposte alle esigenze del mercato del lavoro e idoneo a costituire un possibile elemento di attrazione di nuovi immatricolati. Per questo motivo l'Ateneo focalizza la sua attenzione sulla costruzione di un'offerta formativa che permetta agli studenti di avere basi solide su cui fondare il proprio sapere e le proprie esperienze. I percorsi formativi, presentando elementi distintivi rispetto agli altri Atenei che insistono sul territorio campano, dovranno essere progettati sulla valorizzazione di tali elementi e sul recepimento delle peculiarità presenti sul territorio. E' per questo motivo che l'Ateneo vuole costruire percorsi mirati alla valorizzazione delle competenze presenti, tentando di formare figure professionali che garantiscano lo sviluppo e la crescita del territorio su cui insiste l'Ateneo e dei settori economici, come l'agroalimentare, maggiormente sviluppati in modo che questi possano diventare trainanti per l'intera economia locale, ponendo l'Ateneo al centro di un processo di crescita. Che l'agroalimentare rappresenti un fattore decisivo per lo sviluppo del territorio sannita è stato confermato anche dalla recente assegnazione a Benevento del titolo di Città europea del vino; l'Università del Sannio dà adeguata risposta a tali importanti peculiarità fornendo, grazie alle competenze scientifiche di cui dispone, percorsi mirati nell'offerta formativa. A conferma della vocazione su questa particolare tematica, l'Ateneo ha recentemente conferito, su proposta del Dipartimento DEMM, la laurea HC in Economia e Management al noto enologo Riccardo Cotarella, tra i massimi artefici della straordinaria crescita della produzione qualitativa e quantitativa del settore vitivinicolo nel Sannio.

Nell'ottica della forte interdisciplinarietà e della valorizzazione delle risorse disponibili è il caso di sottolineare la recente attivazione del percorso formativo "Diritto ed Economia", presso il Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi, che rappresenta un *unicum* in tutto il Sud Italia e che vede coinvolte e integrate attività formative appartenenti a tutti i principali ambiti disciplinari del Dipartimento (giuridico, economico,

aziendale e statistico-matematico); un percorso che consente, *inter alias*, di conseguire, all'esito di un ciclo di studi sessennale altamente professionalizzante, due titoli di laurea magistrale: in Giurisprudenza e in Economia e Management.

Nel merito della preparazione al mondo del lavoro, sarà opportuno guardare con attenzione ed interesse alla possibilità di attivare presso l'Ateneo e/o in collaborazione con altre Università italiane, corsi di laurea professionalizzanti sfruttando le opportunità di una recente innovazione apportata dal legislatore, all'interno del nostro sistema universitario, ma la cui gestione viene interamente attribuita agli Atenei.

L'Ateneo in ogni caso s'impegnerà a proporre un'offerta formativa basata su salde basi teoriche ma anche caratterizzata da un approccio concreto e pragmatico che miri ad avere un'interazione continua e partecipata da parte degli studenti ed è per questo motivo che come nel triennio precedente, saranno promossi seminari, *Project Work*, simulazioni e *case studies*. Allo stesso tempo, l'Unisannio lavorerà per implementare sempre più modalità di insegnamento a distanza (*E-learning*).

Un simile approccio, sollecitando la partecipazione attiva da parte degli studenti, consentirà di ridurre il numero di studenti che non proseguono gli studi, di ridurre i tempi di conseguimento del titolo e, auspicabilmente di aumentare gli studenti in entrata. In ogni caso l'articolazione dei corsi di studio e dei corsi di dottorato rimane invariata ed è alla base dei diversi percorsi formativi.

Il percorso del triennio deve mantenere il suo obiettivo di porre le fondamenta per la formazione di un numero ampio di studenti. Le lauree magistrali, a loro volta, sono rivolte ad un pubblico più ristretto di studenti ai quali va offerta una preparazione più specifica e dettagliata anche attraverso la presenza di docenti di altri atenei italiani o anche internazionali per garantire un maggiore livello di approfondimento ed un "ampliamento di vedute" utile per studenti avviati al completamento del proprio percorso di studi. Attraverso l'offerta di terzo livello l'Ateneo mira a soddisfare l'esigenza non solo di chi vuole proseguire gli studi e dedicarsi alla ricerca scientifica ma anche di coloro i quali desiderano accrescere le proprie competenze per raggiungere un livello di formazione più elevato e avere maggiori possibilità di raggiungere posizioni qualificate nel mondo del lavoro; in tal senso, l'Unisannio vuole sempre più offrire la possibilità di effettuare "dottorati in azienda" creando nuove occasioni di raccordo tra il mondo dell'Università e quello del lavoro e dell'imprenditoria.

L'Ateneo si è impegnato nell'eliminazione delle barriere architettoniche presenti all'interno delle sue strutture. Grazie al supporto della Regione è stato possibile acquistare attrezzature mirate al supporto di non vedenti e di disabili motori; così facendo l'Unisannio si è impegnata come parte attiva nel campo delle disabilità sia come soggetto patrocinante, sia come soggetto realizzatore di studi nel merito in collaborazione con i propri studenti.

L'Ateneo concentrerà sempre di più i suoi sforzi in attività di reclutamento ed orientamento volte ad incrementare il numero di studenti provenienti da fuori regione e altre nazioni, soddisfacendo le diverse esigenze formative e professionalizzanti.

Tale indirizzo sarà implementato attraverso attività di comunicazione e con il consolidamento e il miglioramento qualitativo dell'offerta didattica.

L'obiettivo sarà perseguito lavorando sulla didattica, come si analizzerà in dettaglio e mirando a consolidare una comunità di studenti impegnati nel processo formativo in un'esperienza significativa di studio, favorendo anche, anche la promozione della vita associativa, mediante attività culturali aggreganti sul territorio; segnaliamo, oltre al già citato Polo didattico dell'Accademia dei Lincei, l'associazione musicale Cadmus, la collaborazione con la Società Dante Alighieri e con il festival filosofico Stregati da Sofia.

Anche in questa prospettiva, sono in corso di progettazione e/o di realizzazione una serie di lavori di riammodernamento degli spazi esistenti e la costruzione di nuove strutture per mettere in condizione gli studenti di vivere l'Ateneo anche come un luogo di aggregazione sociale e collettiva.

Inoltre, il successo ottenuto dal Dipartimento di Ingegneria del nostro Ateneo concorrerà nella ricettività di fondi aggiuntivi, non solo per il potenziamento delle infrastrutture di ricerca, ma anche per il miglioramento delle aule e dei laboratori didattici e per migliorare l'attrattività sui docenti esterni, provenienti anche dal mondo della produzione.

Come affermato dal Rettore de Rossi: *“Questo riconoscimento è una conferma dell'elevata qualità della ricerca e della didattica che si svolge presso l'Università del Sannio, nonostante le continue difficoltà quotidiane, e costituisce il risultato dell'importante lavoro di squadra portato avanti da tutte le componenti dell'Ateneo”*.

Grazie ai fondi ottenuti con il finanziamento del Dipartimento di eccellenza sarà possibile la realizzazione di nuovi laboratori di ricerca da destinare al settore dell'ingegneria civile e a quello dell'ingegneria informatica. È previsto anche l'allestimento di un *“FabLab”* in cui gli studenti potranno fare esperienze nuove ed attraenti attraverso la realizzazione di sistemi prototipali avanzati. Sarà migliorata la fruizione delle attività didattiche attraverso l'allestimento di nuove aule e l'implementazione della teledidattica.

“Nel quadro della valorizzazione delle eccellenze del sistema universitario – ha affermato ancora il rettore de Rossi -, il Dipartimento di Ingegneria sta ricoprendo un ruolo importante che farà da traino anche per gli altri dipartimenti dell'Unisannio. Continueremo a lavorare per creare sinergie ancora più strette con il tessuto imprenditoriale per lo sviluppo economico e sociale del territorio locale e nazionale”.

La pianificazione dell'offerta didattica contribuirà a rendere i risultati di apprendimento attesi in linea con quelli previsti dai moderni sistemi di formazione.

Un aspetto rilevante con riferimento ai risultati di rendimento attesi, riguarda il *Placement* e le opportunità di carriera che dovranno essere coordinate attraverso un approccio più metodico.

Diversi sono i servizi che si intendono sviluppare o potenziare al fine di facilitare l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro tra Aziende e Laureati, minimizzare i tempi di transizione e ridurre l'eventuale disallineamento tra le competenze acquisite nel corso di studi e i fabbisogni e le aspettative delle Aziende, in particolari quelle locali.

I principali obiettivi che si vogliono raggiungere nei confronti di laureandi /laureati sono quelli di:

- 1) migliorare l'informazione sull'accesso al mercato del lavoro;
- 2) rafforzare la conoscenza dei profili professionali in termini di *Job title, Job description, Job requirement*, e le competenze richieste sia tecniche che trasversali.

3) rendere edotti sui processi e degli strumenti di selezione.

Inoltre nei confronti delle aziende si vuole svolgere attività di networking tesa a facilitare l'ingresso dei laureati Unisannio, far conoscere meglio il profilo dei laureati e sviluppare convenzioni per tirocini.

L'orientamento in uscita, nella visione dell'Ateneo per essere efficace, lungi dall'essere una somma di sporadici interventi, deve necessariamente essere un sistema di fattori che interagiscono tra loro e che afferiscono a varie aree.

I servizi che sono stati individuati come prioritari da realizzare sono i seguenti:

In materia di servizi di informazione agli studenti ed ai laureati, l'Università punta ai seguenti obiettivi:

- creazione di una Banca dati laureati distinti per competenze scientifico professionali e aziende, per incentivare l'incontro di domanda e offerta di lavoro;
- pubblicazione delle offerte di lavoro delle Imprese sulla apposita bacheca ad accesso riservato e gestione delle autocandidature;
- organizzazione di seminari di supporto ai laureandi dell'Ateneo nella redazione/revisione dei CV e nella preparazione ai colloqui di lavoro;
- analisi dei CV raccolti finalizzata ad individuare le candidature in possesso dei requisiti richiesti dall'azienda (per competenze, capacità, caratteristiche personali e per profilo richiesto etc.) ed invio telematico di quelli corrispondenti, previa verifica della disponibilità di massima dei candidati prescelti;
- attivazione di percorsi di inserimento lavorativo per i portatori di disabilità;
- organizzazione di *Career Day* e *Recruiting Day* per la ricerca attiva del lavoro;

In relazione ai servizi rivolti alle Aziende, l'Ateneo intende puntare a migliorare e incrementare:

- la ricezione delle richieste pervenute dalle Aziende e inserimento in una banca dati al fine di creare un *matching* tra le esigenze dell'azienda e i profili dei laureati;
- l'organizzazione di incontri con le aziende locali e non finalizzati alla promozione dei servizi erogati dall'Ateneo e all'ottenimento di informazioni sulle attività, servizi/prodotti, figure professionali esistenti e potenziali;
- gli incontri con esponenti aziendali e aziende di *recruiting* inerenti l'individuazione di figure professionali coerenti con l'Offerta Formativa dell'Ateneo;
- gli incontri periodici con esponenti aziendali volti a presentare il profilo dei laureati dei diversi Corsi di Laurea al fine di stipulare convenzioni con l'Università degli Studi del Sannio per i tirocini curriculari ed extracurriculari.

La necessità di avviare in tempi rapidi tali attività e la carenza di personale interno ha portato l'Università degli Studi del Sannio ad indire una procedura negoziata ai sensi dell'articolo 36, comma 2, lettera b), del Decreto Legislativo del 18 aprile 2016, n. 50, e successive modifiche ed integrazioni, per l'affidamento di un servizio di *Job placement*.

In particolare sono numerose le iniziative già messe in atto per migliorare i risultati del *Placement* dei laureati e alle quali l'Ateneo programma di confermare la propria adesione anche alle prossime edizioni.; tra queste segnaliamo, le giornate, organizzate da Almalaurea

con il concorso di numerose Istituzioni pubbliche e private di rilievo nazionale e i meeting “Al lavoro Campania” nel corso dei quali numerose imprese, anche di dimensioni internazionali, esaminano i cv dei laureati che hanno la possibilità di avere colloqui per selezioni lavorative che, in molti casi, conducono a una loro contrattualizzazione.

Per quanto concerne i Corsi di dottorato, i Dipartimenti dovranno mirare ad un processo di reclutamento rivolto anche a studenti internazionali offrendo significative opportunità rafforzando anche la comunicazione riguardante i risultati della ricerca prodotta in Ateneo.

A questo proposito, si intensificheranno i rapporti di partenariato con istituti internazionali e/o nazionali di rilievo, al fine di favorire la mobilità in entrata ed in uscita degli studenti anche con l’obiettivo di incentivare il finanziamento di borse di dottorato, da parte di soggetti esterni (Aziende, investitori istituzionali).

Per favorire la mobilità internazionali ci si pone, infine, l’obiettivo di consolidare ed estendere le attività del Claus, sia mediante partenariato con altri centri linguistici, innanzitutto a livello regionale, sia attraverso il rafforzamento e l’ammodernamento della struttura del Centro, con il rinnovo e il potenziamento dei laboratori facenti capo al Centro, anche partecipando a bandi competitivi per i necessari finanziamenti.

Obiettivi generali nell’ambito della didattica

1.Obiettivi relativi alla definizione dei profili culturali e professionali in uscita:

- Consolidare e potenziare la qualità e la sostenibilità della didattica, in riferimento ai contenuti disciplinari e agli aspetti metodologici;
- Consolidare i risultati conseguiti in forza dei percorsi formativi già attivi;
- Rafforzare l’interdisciplinarietà dell’offerta formativa, valorizzando l’integrazione tra studi di ambiti diversi;
- Incrementare l’attrattività e la visibilità di cicli di studi multidisciplinari;
- Definire in maniera chiara e completa i profili culturali, scientifici e professionali, tenendo anche conto dei cicli di studio post-laurea e delle esigenze espresse dal territorio.
- Rafforzare il grado di coerenza dei profili professionali in uscita con i fabbisogni del mercato del lavoro e del contesto socio-economico di riferimento;
- Migliorare l’attrattività e la visibilità dei Corsi di Studio, potenziando le strategie di comunicazione e orientamento in ingresso;
- Ottimizzare le performance occupazionali dei laureati, attraverso una migliore finalizzazione delle politiche di orientamento in uscita e di accompagnamento al lavoro;
- Alcune tematiche su cui l’Ateneo presenta elevate competenze e consolidata esperienza potranno trovare approfondimento e produrre ulteriori opportunità in sede di offerta formativa; tra queste: il trattamento del rischio, l’ambiente, l’Agrifood, i beni culturali.

2.Obiettivi relativi all’esperienza dello studente:

- Migliorare le performance degli studenti durante l’intero percorso formativo, potenziando le attività di comunicazione, orientamento in itinere e sostegno allo studio;
- Migliorare le performance degli studenti con peculiare riguardo al passaggio dal primo al secondo anno di corso;
- Ottimizzare l’organizzazione delle attività didattiche;

- Favorire la regolarità degli studi e ridimensionare il fenomeno degli abbandoni e della dispersione universitaria;
- Incrementare il grado di soddisfazione degli studenti e il loro senso di appartenenza all'istituzione universitari.

3. Obiettivi relativi alle risorse e al monitoraggio dell'organizzazione didattica

- Pianificare le risorse da allocare al fine di erogare l'offerta formativa programmata e di assicurare la disponibilità/efficienza di strutture, servizi e attrezzature per la didattica;
- Implementare un sistema integrato di monitoraggio delle attività didattiche, che attinga alle varie fonti istituzionali di dati disponibili (sia esterne sia interne all'Ateneo) e si avvalga di una pluralità di attori (personale docente e tecnico-amministrativo, gruppi di lavoro e rappresentanze studentesche).

-

5.2.1 Azioni a supporto della didattica

Gli obiettivi strategici, le azioni di supporto e i relativi indicatori di conseguimento nell'ambito della didattica sono descritti nella tabella 5. Le risorse assegnate per la realizzazione di tali obiettivi sono indicati nella tabella 6.

TABELLA 5. Obiettivi strategici, azioni di supporto e indicatori di conseguimento nell'ambito della Didattica

Obiettivi	Azioni da attuare nel triennio 2019-2021	Indicatore di azione
2.1 Razionalizzare l'offerta formativa ed aumentare la sua attrattività	2.1.1 Avviare accordi di collaborazione con altri Atenei per iniziative di E-learning	- Numero di accordi realizzati
	2.1.2 Razionalizzare le risorse per sviluppare gli insegnamenti rispetto ai quali si ritiene di possedere un vantaggio competitivo	- Numero di nuovi insegnamenti attivati, rispondenti al requisito di competitività indicato. <i>Monitoraggio da effettuare dopo avere individuato le aree di vantaggio competitivo</i>
	2.1.3 Promuovere l'orientamento in ingresso	- Numero di nuovi studenti iscritti: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Totale immatricolati 2018-19: 865*</i> - Ammontare di finanziamenti stanziati dall'Ateneo per le attività di orientamento: <ul style="list-style-type: none"> • <i>2018: 75000; target: consolidamento</i> <i>* Il dato è da riferirsi agli "immatricolati puri"</i>
	2.1.4 Aumentare la qualità della preparazione degli studenti in ingresso	- miglioramento dei punteggi medi riportati nei test d'ingresso - percentuale di studenti iscritti con un voto di diploma superiore a 90 rispetto al totale degli immatricolati <i>percentuale 2018-19: 25%</i> - percentuale di studenti iscritti ad una laurea magistrale con voto di laurea superiore a 100 rispetto al totale immatricolati

		<p><i>per il 2018: 18% target 25%</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - numero progetti alternanza scuola-lavoro attivati - numero progetti condotti in collaborazione con le scuole e riguardanti la formazione dei docenti e la preparazione degli studenti in ambito OCSE-PISA e Invalsi <p><i>Progetti attuati per il 2018 : 3 progetti in ambito I lincei per una nuova didattica. Confermare attivazione per i prossimi anni accademici.</i></p> <p><i>Attuare almeno un progetto in ambito OCSE-PISA.</i></p>
2.2 Potenziare l'offerta formativa di terzo livello Appostamenti di budget collegati (TAB.1) : Dottorati, Assegni di ricerca	2.2.1 Aumentare l'integrazione dei corsi di dottorato nel contesto internazionale	<ul style="list-style-type: none"> - Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato che hanno conseguito un titolo all'estero - Numero di borse di dottorato destinate a dottorati internazionali -Numero di docenti stranieri impegnati come tutor, nelle commissioni e tra i <i>referee</i> per gli esami di dottorato nell'anno t/t-1 <p><i>2018: Numero di docenti stranieri impegnati nelle commissioni :2 e tra i referee per gli esami di dottorato : 23</i></p>
	2.2.2 Favorire il collegamento tra formazione ed attività di ricerca promuovendo la partecipazione di personale inserito nel mondo del lavoro e delle imprese	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di esperti esterni impegnati
	2.2.3 Aumentare il numero di borse finanziate da aziende o enti esterni con	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di borse relative a dottorati industriali

	riferimento a dottorati innovativi di carattere industriale	
	2.2.4 Progettare Master interdipartimentali o inter-ateneo anche con possibilità di seguire mediante teledidattica, sulla base delle richieste provenienti dal mercato del lavoro e delle professioni	- Numero di master interdipartimentali attivati - Numero di master inter-ateneo attivati <i>2018: 2 Master Interateneo attivati</i>
2.3 Accrescere il grado di internazionalizzazione dell'offerta formative dell'Ateneo – Appostamenti di budget collegati (TAB.1) : Internazionalizzazione	2.3.1 Sviluppare programmi congiunti con altri paesi per il conseguimento del doppio titolo e/o del titolo congiunto	- Numero accordi attivati - Numero studenti in mobilità internazionale (ingresso/uscita)
	2.3.2 Favorire ed incentivare la partecipazione di studenti e docenti a programmi di internazionalizzazione anche prevedendo meccanismi di bonus	- Percentuale di laureati che abbiano conseguito all'estero almeno 12 CFU <i>percentuale 2018/19. 3,36</i> - Numero di docenti che partecipano a programmi di scambio culturale - Fondi stanziati dall'Ateneo per favorire scambi culturali
	2.3.3 Migliorare il grado di attrattività verso docenti e studenti stranieri	- Percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero - Numero di docenti che trascorrono ad Unisannio un periodo di <i>visiting</i>
	2.3.4 Incrementare l'offerta formativa in lingua straniera, con particolare riferimento agli ultimi due anni di studio	- Numero corsi d'insegnamento erogati in lingua straniera
2.4 Migliorare la qualità dell'apprendimento e la regolarità degli studi	2.4.1. Favorire la regolarità delle carriere con attività di tutoraggio e didattica integrativa a sostegno degli insegnamenti	- Percentuale di studenti che si laureano entro la durata normale del corso di studi - Percentuale di studenti che si laureano entro un anno rispetto

<p>Appostamenti di budget collegati(TAB.1): Orientamento, Comunicazione</p>	<p>curricolari</p>	<p>alla durata normale del corso di studi - Numero medio di CFU conseguiti nell'anno di riferimento <i>per il 2018: 7.75 CFU target : 10 CFU</i> - Ammontare risorse stabilite dall'Ateneo per attività di tutoraggio e didattica integrativa - Numero di studenti che si iscrivono al II anno e che abbiano acquisito almeno 40 CFU <i>per il 2018:329</i></p>
	<p>2.4.2 Predisporre politiche a sostegno degli studenti meritevoli</p>	<p>- Ammontare finanziamenti stanziati per il diritto allo studio e per sostegno degli studenti meritevoli</p>
	<p>2.4.3 Progettare attività di sostegno agli studenti disabili e, in generale di <i>counselling</i>.</p>	<p>- Percentuale degli studenti disabili iscritti che hanno usufruito delle attività di tutorato <i>per il 2017/18 risultano iscritti 71 studenti affetti da disabilità; il monitoraggio sull'utilizzo delle attività di supporto risulta complicato per i motivi dettati dalla privacy; potrebbe essere più preciso con un adeguato servizio di counselling</i> - <i>attivazione sportello di counselling on/off</i></p>
	<p>2.4.4 Progettare stage e percorsi di didattica integrativa</p>	<p>- Numero di corsi integrativi - Numero di laureati con esperienza di stage in t/t-1</p>
<p>2.5 Migliorare il collegamento con il mondo del lavoro e la qualità occupazionale Appostamenti di budget collegati(TAB.1): Orientamento,Comunicazione</p>	<p>2.5.1 Incrementare le collaborazioni con il mondo del lavoro e delle professioni</p>	<p>- Numero convenzioni e accordi programmatici con Ordini e associazioni rappresentative del lavoro e dell'economia <i>per il 2018: sottoscritti accordi con 9 Ordini professionali e associazioni di categoria</i> - <i>Confermare gli accordi nel triennio</i></p>
	<p>2.5.2 Valorizzare le esperienze di tirocinio presso le aziende focalizzando l'attenzione sulla selezione del soggetto, la durata del</p>	<p>- Percentuale di laureati che hanno effettuato un tirocinio rispetto al totale dei laureati - Percentuale di laureati che hanno svolto un percorso</p>

	<p> tirocinio e la qualità del tutor</p>	<p> professionalizzante rispetto al totale dei laureati</p> <p><i> numero tirocini curriculari esterni studenti per il 2018: 408</i></p> <p><i> numero tirocini extra-curriculari esterni laureati per il 2018: 6</i></p> <p><i> target per numero tirocini curriculari 500</i></p> <p><i> target per numero tirocini extra-curriculari 15</i></p>
	<p> 2.5.3 Favorire l'ingresso dei laureati nel mondo del lavoro</p>	<p> - Numero di incontri realizzati tra imprese e laureati</p> <p> - Numero di colloqui a fini occupazionali svolti</p> <p><i> Esempificazione: Al Lavoro Campania numero colloqui 2018: 24; numero colloqui 2018; target: raddoppio numero colloqui</i></p>

TABELLA 6. Appostamenti di Budget nell'ambito della Didattica

<i>Appostamenti di budget</i>	<i>Assestato</i>	<i>Assestato</i>	<i>Iniziale</i>
<i>Didattica</i>	2017	2018	2019
DOTTORATI	€ 1.205.739,72	€ 1.250.328,27	€ 1.338.044,25
COPERTURA CONTRATTI E SUPPLENZE	€ 660.000,00	€ 600.000,00	€ 500.000,00
CLAUS	€ 22.150,00	€ 21.000,00	€ 21.000,00
ORIENTAMENTO	€ 65.000,00	€ 75.000,00	€ 75.000,00
COMUNICAZIONE	€ 42.300,00	€ 32.000,00	€ 32.000,00

5.3 Obiettivi per le attività di terza missione

L'Università, pur mantenendo saldi i suoi valori di autonomia e indipendenza, instaura un dialogo continuo con le realtà politiche ed economiche della società, sia a livello locale, del territorio su cui insiste, e sia a livello nazionale ed internazionale per costruire rapporti di collaborazione su temi scientifici e non. L'Ateneo persegue la creazione di un'offerta culturale ricca e strutturata e di un ambiente sostenibile e mira a massimizzare l'impatto di didattica e ricerca, coinvolgendo attivamente il tessuto sociale, economico e istituzionale locale con continuità e in modo sempre più strutturato.

L'Ateneo mira a migliorare il trasferimento di conoscenze a vantaggio della società e, operando in un territorio caratterizzato da un contesto economico e sociale difficile, è consapevole del proprio ruolo al servizio del Sannio e delle aree interne oltre che del Paese. L'Università del Sannio possiede e mette a disposizione del territorio competenze, professionalità, idee, capacità progettuale e prodotti delle attività di ricerca. Questo patrimonio di conoscenze e competenze è frutto di ricerca teorica e applicata e rappresenta un prezioso strumento per le realtà che intendono interagire con l'università. Affinché tutto questo si trasformi in un valore condiviso e in uno strumento di sviluppo del territorio è necessario che sia adeguatamente promosso e valorizzato. L'Università vede nella terza missione un'opportunità sia dal punto vista della ricerca sia per quel che concerne gli sbocchi professionali da offrire ai laureati, sia per fare crescere la propria presenza sociale e culturale. sul territorio.

La terza missione rappresenta, peraltro, in un momento fortemente critico sia per i finanziamenti alla ricerca e all'università che per l'occupazione, una possibile fonte di cofinanziamento della ricerca scientifica e un osservatorio privilegiato per la lettura delle esigenze del mercato del lavoro.

Il radicamento sul territorio è indicativo anche della capacità dell'Ateneo di fungere da elemento di riequilibrio delle aree interne e rafforza l'importanza della terza missione, come desumibile dal Bilancio sociale.

L'Università ha nel tempo consolidato il proprio ruolo come partner accreditato di imprese, enti e organizzazioni del sistema economico e sociale e intende valorizzare le proprie relazioni con Enti pubblici, Ordini Professionali, operatori privati, sviluppando con essi un confronto costruttivo e rafforzando le attività realizzate nell'ambito di questi rapporti, con sinergie crescenti e reti sempre più strutturate, promuovendo le attività di supporto a policy-maker e decisori.

L'acquisizione, già segnalata, del sistema IRIS di CINECA da parte dell'Ateneo, ha ricadute positive sull'attività di terza missione, rafforzando la rete con il territorio.

L'Ateneo incentiverà, inoltre, le attività di diffusione dei risultati della ricerca e di trasferimento tecnologico, attraverso la promozione di iniziative di disseminazione aperte al contesto territoriale di riferimento, la diffusione della cultura *open-access*, ed il sostegno alla creazione di impresa e spin-off accademici. Gli obiettivi strategici devono continuare ad orientarsi sia all'interno che all'esterno dell'ambiente accademico mirando da un lato, alla valorizzazione dell'attività di ricerca svolta dall'Ateneo attraverso la creazione di brevetti, *spin-off* e lo svolgimento di attività per conto terzi e dall'altro ponendosi l'obiettivo di aumentare l'effetto positivo sulla società civile del Patrimonio posseduto dalle Università,

sia in termini di conoscenza sia rendendo accessibili e fruibili le strutture come luogo di iniziative di divulgazione scientifica e culturale.

L'Ateneo, in questa ottica, mira a trasferire le conoscenze ed i risultati della ricerca prodotti al suo interno nei confronti di tutti i *players* dell'ambiente socio-economico su cui insiste con l'obiettivo di favorire lo sviluppo sociale, culturale ed economico della collettività attraverso la comunicazione e la divulgazione continua della conoscenza prodotta. Diviene fondamentale, dunque, l'allineamento di alcuni indirizzi di ricerca con le esigenze e le possibilità di sviluppo delle realtà del territorio e nazionali al fine di favorire la creazione di valore per le imprese e la società.

A questo scopo la prospettiva di sviluppo per l'Ateneo deve andare sempre più in una direzione che, da dinamiche di trasferimento tecnologico e condivisione delle conoscenze, miri alla co-generazione di conoscenza.

L'importanza della terza missione per gli atenei diviene via via maggiore ed infatti l'ANVUR ha ritenuto opportuno creare ed implementare un sistema informativo al fine di poter valutare le attività di terza missione poste in essere dagli atenei. In quest'ottica si muove l'aggiornamento della SUA-terza missione, all'interno della SUA-RD, per consentire di avere dati standardizzati, e quindi comparabili, sulle attività di terza missione poste in essere.

Nella visione dell'ANVUR la Terza Missione è *“la propensione delle istituzioni all'apertura verso il contesto socio economico, esercitata tramite la valorizzazione ed il trasferimento delle conoscenze”*. In particolare le attività sottoposte a valutazione sono attività che hanno un impatto economico per gli Atenei e vengono ricondotte a due Macro-Aree ed a otto Aree di elencate nella tabella 7.

TABELLA 7 Le Macro-Aree della Terza Missione

Macro-Aree	Aree
A	Valorizzazione economica della ricerca
	creazione di spin-off
	gestione della proprietà intellettuale
	ricerca conto terzi
	collaborazione con gli intermediari sul territorio
B	Produzione di beni pubblici di natura culturale, educativa, sociale
	Produzione e gestione di beni culturali
	Formazione per adulti e <i>life long learning</i>
	Ricerca clinica e gestione <i>bio-banche</i>
	Public engagement

La **valorizzazione della Ricerca** include la trasformazione di beni pubblici (la conoscenza originale prodotta dalle università e dalle altre istituzioni scientifiche con la ricerca) in beni privati (diritti di proprietà intellettuale, imprese spin-off, contratti di ricerca).

La **produzione di beni pubblici** considera, invece, la capacità delle istituzioni di mettere a disposizione della società in senso lato i risultati della propria ricerca.

Entrambe le attività sono da tempo perseguite dall'Università del Sannio.

In particolare, l'Ateneo ha indirizzato la propria attenzione verso un programma di trasferimento tecnologico e promozione dell'innovazione basato sulla consapevolezza che strette e intense relazioni tra Università e mondo delle imprese, della pubblica amministrazione e dei servizi potrebbero contribuire in modo sostanziale ai processi di sviluppo, soprattutto in aree come quelle direttamente servite dall'Ateneo.

A tale scopo si è dotato dal 2007 di un'Unità Organizzativa "Innovazione e Sviluppo Tecnologico" con il compito di divulgare la conoscenza attraverso una relazione diretta con il territorio e con i suoi attori. Tale Unità, recentemente rafforzata attraverso l'attribuzione di un assegno di ricerca su finanziamento del Ministero dello Sviluppo Economico, ha puntato a valorizzare le potenzialità presenti all'interno dei Dipartimenti dell'Università innescando un processo di "*matching and crossing*". Dopo uno screening dei "prodotti-servizi" sviluppati nelle ricerche dei tre Dipartimenti dell'Ateneo e una stima della loro possibile trasferibilità, si è effettuata, anche su indicazione delle associazioni di categoria e degli enti locali territoriali, una mappatura delle aziende che mostravano una spinta all'innovazione e per le quali è possibile, coerentemente con i temi di ricerca rilevati, avviare delle possibili collaborazioni. Diverse sono state le aziende contattate e per alcune di esse si è giunti anche alla sottoscrizione di Accordi Quadro Ateneo-impresa, i quali hanno sintetizzato gli obiettivi generali di interesse comune, le modalità di realizzazione nonché i termini di utilizzo e sfruttamento dei risultati.

Sono stati presentati progetti di ricerca e sviluppo precompetitivo anche con aziende individuate grazie all'attività di *scouting*. Si è preso parte attivamente alla competizione regionale e nazionale *Start Cup* Campania supportando giovani laureati e studenti nello sviluppo di idee imprenditoriali. Queste attività hanno consolidato ulteriormente le relazioni dell'Università rafforzando il valore dell'Ateneo del Sannio e del suo marchio sul territorio in quanto produttore d'innovazione e sviluppo, facilitatore di legami economico-sociali, punto d'incontro di soggetti diversi su interessi comuni, generatore di opportunità occupazionali qualificate per le giovani generazioni (si pensi ai tirocini extracurricolari).

Il programma di trasferimento tecnologico sinora sviluppato ha, tuttavia, consentito di ottenere risultati ancora parziali benché lusinghieri, condizionati dai limiti del contesto territoriale di riferimento, caratterizzato da un settore imprenditoriale non particolarmente ricettivo in termini di innovazione trasferita. Gli sforzi profusi per sostenere la nascita di spin-off e start up sono a loro volta limitati dall'assenza di una vigorosa cultura d'impresa. In linea con quanto argomentato da molte tesi contemporanee in materia di startup, il problema di un limitato successo delle attività imprenditoriali non risiede tanto nell'idea, che per quanto riguarda un ricercatore ha sicuramente un valore aggiunto importante, ma nella cosiddetta *execution*. In altre parole, sembra che il limite più che nell'intuizione e nella qualità dell'idea, risieda nella poca esperienza degli imprenditori di collegare quanto sviluppato e portato avanti attraverso la ricerca con il mercato percorrendo i passi adatti. Data la formazione e la naturale propensione dei fondatori, infatti, il focus è spesso rivolto unicamente verso l'aspetto tecnico relativo al prodotto, ed è, invece, insufficiente l'attenzione verso gli aspetti gestionali, organizzativi, di strategia e di mercato, che invece giocano un ruolo cruciale per il successo aziendale.

L'obiettivo dell'Ateneo del Sannio è far sì che le nuove imprese nate dal mondo della ricerca riescano a crescere a sufficienza e a diventare autonome.

In tal senso appare necessario lo sviluppo di azioni finalizzate ad assicurare maggiore maturità alle iniziative imprenditoriali.

Ulteriore supporto dell'Ateneo alle iniziative imprenditoriali può concretizzarsi nella concessione di spazi per le spin off, con l'abbattimento dei costi iniziali per queste attività imprenditoriali ma anche nella previsione di servizi di consulenza per supportarle nella fase di crescita (consulenze strategiche, di mercato, economico-finanziarie, gestionali), implementando un processo di valutazione ex post che consenta di verificare i risultati ottenuti in termini di capacità dell'impresa di essere competitiva.

Il supporto può essere garantito anche attraverso accordi con privati che garantiscano il necessario supporto logistico e di consulenza d'azienda. A titolo esemplificativo si ricorda il caso di Genus Biotech, spin off dell'Università degli Studi del Sannio, fondata nel 2017 che ha come oggetto sociale la ricerca e lo sviluppo nell'ambito della diagnostica molecolare e genetica. Logisticamente situata nel Consorzio Sanniotech, un incubatore certificato di start-up riconosciuto dal Ministero Italiano Università e Ricerca, Genus Biotech è coinvolta in progetti di ricerca finalizzati allo sviluppo di test genetici e alla selezione e produzione di anticorpi naturali a singola catena per scopi diagnostici e terapeutici. Accordi di questo tipo potranno favorire la nascita e la crescita di altre spin-off d'Ateneo.

Tra le iniziative progettuali per il triennio 2019-21 occupa un ruolo di grande rilievo, dal punto di vista strategico, in particolare per la Terza missione ma anche per la ricerca di base, il Centro di Nanofotonica e Optoelettronica per la Salute dell'uomo, "CNOS".

CNOS è una infrastruttura tecnologica di Nano-Bio-Fotonica che si configura come unica a livello nazionale e come poche al mondo (quali Nanob2, Center for Biophotonic Sensors & System, Leibniz Institute of Photonic Technology, Center for Innovative Instrumentation Technology.) Sarà dotata di strumentazioni di ultima generazione che, insieme alle attività di Ricerca di Eccellenza, favorirà partnership con imprese e organizzazioni, per aprire nuovi ambiti di mercato, identificare i punti di comune interesse e individuare nuove opportunità di ricerca e innovazione.

La linea di intervento caratterizzante l'attivazione del Centro riguarda l'applicazione di fotonica e nanotecnologie per soluzioni e dispositivi specializzati alla Salute dell'uomo e, in particolare, alla lotta alle patologie oncologiche. Il centro è totalmente fondato sul patrimonio di ricerca sviluppato in tale settore dai ricercatori dell'Università del Sannio, soprattutto nell'ambito del Polo beneventano del Centro di Competenze di Competenza Regionale CERICT. CNOS sarà completamente insediato nella Città di Benevento con i suoi sei laboratori specializzati (fra cui un laboratorio di nanofotonica, un laboratorio di prototipazione, un laboratorio di informatica). CNOS è realizzato da una rete composta dal polo CERICT dell'Università del Sannio dall'azienda Teoresi e dall'azienda BioTransfer ed è supportato da finanziamento della Regione Campania.

Gli obiettivi triennali di CNOS prevedono la totale realizzazione e messa in esercizio dei sei laboratori previsti e delle relative infrastrutture comuni. Gli obiettivi prevedono altresì lo sviluppo in tali laboratori di attività di ricerca, ricerca industriale, prototipazione, trasferimento tecnologico di realizzazioni con TRL>5, brevettazione e sfruttamento brevetti, l'offerta di *services* fondati su tali attività. Presso CNOS è già attivo il Progetto di Ricerca NEON anch'esso finanziato dalla Regione Campania con fondi POR 2014-2020; la prima realizzazione, la relativa sperimentazione e il rilascio per la produzione prevedono strumenti

fondati su nanotecnologie optoelettroniche, sensori e realtà aumentata per diagnostica e terapia anticancro.

L'unicità e la strumentazione d'avanguardia di CNOS (totalmente insediato in BN) costituiscono per l'Ateneo sannita: un ambiente ideale di sviluppo di ricerca applicata; un potente attrattore di cooperazione internazionale sia con aziende che con altre istituzioni pubbliche e private; un ambiente ideale per lo sviluppo di servizi e beni innovativi; un potente attrattore territoriale per insediamenti sia temporali che permanenti di imprese hi-tech sul territorio sannita. CNOS produrrà per l'Ateneo sannita una significativa domanda di ricercatori e tecnici, ai quali potrà proporre non solo ambienti e strumenti di lavoro ma anche finanziamenti e borse (per studio, assegni, dottorato, ricercatori TDA).

Altro elemento chiave, dal punto di vista della strategia dell'Ateneo e, in particolare della Terza missione, è rappresentato dall'attuazione, nel corso del corrente anno accademico, dell'accordo tra Regione Campania, Regione Puglia, le università della Campania, il Politecnico di Bari, l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro e l'Università del Salento che prevede la collaborazione reciproca nelle attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, finalizzate alla realizzazione di nuovi prodotti, processi e servizi tramite lo sviluppo di tecnologie in ambito di industria 4.0, e per favorire il consolidamento e l'innovazione dei processi e dell'organizzazione delle PMI.

Il centro di competenza MedITech, realizzato nell'ambito del Bando MISE (emanato con DD 29.1.2018,) e coordinato dalle Università Campane e Pugliesi assieme ad un partenariato privato, è destinatario di un finanziamento per un importo pari a 7,5 ml per la propria fase di start-up, che, integrato con gli investimenti dei soggetti attuatori, raggiunge un valore complessivo pari a circa 15,5 ml. È l'unico centro di alta competenza del Meridione ed è stato assegnatario del più alto importo tra tutti i centri partecipanti al bando.

Le Università della Campania coinvolte sono, oltre all'Università del Sannio, l'Università degli Studi di Napoli Federico II, l'Università degli Studi di Salerno, l'Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli, l'Università degli Studi di Napoli Parthenope.

Con l'accordo tra Regione Campania e MediTech si rafforza il rapporto sinergico tra istituzioni volto allo sviluppo socio-economico regionale in chiave 4.0. Ciò permetterà alla Regione, tra le diverse opportunità, di allargare lo spettro delle azioni a titolarità propria volte al sostegno dello sviluppo di tecnologie abilitanti e dall'altra permetterà all'Unisannio, unitamente alle altre Università, di ampliare gli interventi di trasferimento tecnologico in favore delle PMI del territorio per renderle innovative e maggiormente competitive.

Per quanto riguarda i brevetti, l'Ateneo promuove la brevettazione e favorisce l'adozione della proprietà intellettuale dall'esterno, anche attraverso l'avviamento di attività di diagnosi in aziende interessate a sviluppare specifici brevetti su territorio nazionale ed internazionale negli ambiti di competenza dell'Università del Sannio.

Nell'ambito del *licensing*, l'Università negli ultimi dieci anni, pur non avendo percepito proventi particolarmente significativi, è riuscita ad intercettare somme tendenzialmente stabili seppur con alcuni picchi verso l'alto e verso il basso.

L'Università, in considerazione della propria funzione sociale, reinveste nelle attività di ricerca le somme percepite attraverso il *licensing*. In particolare, la dimensione delle somme non le rende adeguate a sostenere i bisogni non soddisfatti (*unmet needs*) e la necessità di

rafforzare la terza missione spinge comunque a reinvestire tali risorse per rafforzare le attività di promozione di brevetti e tto.

L'Ateneo, spinto dalla volontà di rafforzare l'interazione tra istituzioni accademiche, mondo dell'imprenditoria e istanze sociali, con delibera del Direttore del Dipartimento DEMM del 6 novembre 2018, ha istituito la Commissione di certificazione dei contratti di lavoro (<https://www.demmunisannio.it/index.php/terza-missione/37-categoria-di-menu/562-commissione-di-certificazione>).

La Commissione è stata iscritta nell'Albo delle Commissioni Universitarie di Certificazione del Ministero del Lavoro con D.D. n. 9 del 25 febbraio 2019 ed ha già iniziato ad operare. L'iscrizione della Commissione nell'Albo del Ministero del Lavoro, oltre a rappresentare un importante riconoscimento per l'Ateneo, contribuisce ad ampliare l'offerta delle attività svolte dall'Università del Sannio, contribuendo a rinsaldarne il radicamento sul territorio. Attraverso la commissione di certificazione si intende offrire per un verso importanti servizi di certificazione sull'intero territorio nazionale e per l'altro verso ampliare le attività di terza missione dell'Ateneo anche con lo scopo di recuperare risorse finanziarie aggiuntive.

Nell'ambito dell'attività di formazione permanente, l'Ateneo ha attivato una serie di iniziative rivolte ai docenti e, più in generale, al mondo della scuola. In particolare, dal 2016 l'Università del Sannio è Polo Linceo nell'ambito del progetto "I Lincei per una nuova didattica nella scuola: una rete nazionale", rivolto a docenti delle scuole primarie e secondarie, è impegnata nella formazione dei docenti (con l'organizzazione dei percorsi PAS, TFA e, con la recente L. 107/15, dei PF24), ha organizzato corsi di formazione in convenzione tra il Centro Interuniversitario Campano di *Lifelong Learning*, di cui l'Università degli Studi del Sannio è partner e sede Amministrativa, e l'Ufficio Scolastico Regionale per la Campania, per il miglioramento delle competenze di base in "*Literacy e Numeracy*" degli alunni campani ed ha realizzato su richiesta e con il contributo di soggetti privati diverse attività di formazione specifica in alcuni settori particolarmente rilevanti come la tutela della privacy.

A conferma del radicamento sul territorio, nel gennaio 2018 è stato siglato un protocollo per la costituzione di una "Rete delle Professioni Tecniche", che vede coinvolti, oltre all'Ateneo, anche Confindustria Benevento, l'ANCE (Associazione dei Costruttori Edili) Benevento, e gli ordini professionali degli Ingegneri, Architetti, Dottori Agronomi e Forestali, Geologi, Dottori Commercialisti e Esperti Contabili, Collegio dei Geometri, Consiglio Notarile. La rete prevede, tra l'altro, l'aumento della partecipazione delle rappresentanze professionali, delle imprese edili e dell'Università alla formulazione delle politiche e delle decisioni pubbliche, con l'obiettivo di stimolare l'azione amministrativa a superare il deficit di innovazione e ad investire in progetti inclusivi, replicabili e scalari; e la valorizzazione e l'ampliamento delle opportunità professionali dei rispettivi iscritti e degli studenti dell'Unisannio, promuovere i valori della sostenibilità ambientale, sociale ed economica nei processi di sviluppo del territorio, di trasformazione della città e nella progettazione e realizzazione degli edifici e delle opere civili e industriali, oltre che la valorizzazione ed il riuso del patrimonio esistente attraverso politiche di rigenerazione urbana sostenibili.

Particolare rilievo ha inoltre acquisito il corso di specializzazione "Cittadinanza Euro Mediterranea e Cooperazione per uno Sviluppo Sostenibile" - C.EURO.ME.CO.S.S., nell'ambito della SCUOLA REGIONALE DI "CITTADINANZA

EUROMEDITERRANEA”, finanziato dalla Regione Campania. Il corso è parte del Progetto per la realizzazione della SCUOLA REGIONALE DI “CITTADINANZA EUROMEDITERRANEA”, in attuazione dell’azione di sistema prevista dalla Programmazione sulle Politiche Giovanili (intervento n. 3 “Scuola di Cittadinanza attiva”) di cui alla D.G.R. n. 795/2016, progetto pilota riguardante corsi di formazione e apprendimento professionalizzante in forma laboratoriale (teorico-applicativa). Il Progetto è realizzato dalla Società Sviluppo Campania S.p.a., *in house* della Regione Campania, e dall’Università degli Studi del Sannio tramite il Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi–DEMM. L’attività formativa e professionalizzante si avvale della consolidata esperienza dell’Università degli Studi del Sannio nell’attuazione del progetto dal titolo “*Citizenship of the European Union in its 20th anniversary*”, selezionato nell’ambito del *Lifelong learning programme, Jean Monnet programme 2012, Key activity 1, European module, dall’Education, Audiovisual and Culture Executive Agency* dell’Unione europea, che ha visto l’Ateneo sannita unico in Italia e, insieme con l’Università del Kent con sede a Bruxelles, in seno all’Unione europea, nell’ottenere un finanziamento da parte della Commissione europea per un corso incentrato sulla cittadinanza europea.

Nell’ambito delle attività di promozione culturale dell’Ateneo del Sannio si segnalano, oltre alle diverse iniziative convegnistiche di diffusione del sapere e di discussione dei temi più attuali su cui impatta la produzione scientifica della ricerca universitaria aperte alla cittadinanza e agli interessati, quelle dell’associazione CADMUS – Amici della Musica dell’Università del Sannio nata con lo scopo di diffondere la cultura musicale tra gli studenti, il personale e i docenti, nonché tra tutti i cittadini che liberamente vogliono aderirvi. Essa ha promosso e intende promuovere all’interno dell’Ateneo iniziative di educazione musicale, attivando corsi tecnico-pratici e prove aperte; eventi con la partecipazione di musicisti di grande livello, iniziative di animazione ed educazione musicale, presentazioni di libri e dibattiti su temi musicali e di carattere interdisciplinare.

La ricchezza di storia, la copiosità di monumenti, l’unicità dell’essere patrimonio dell’UNESCO per la città di Benevento, spinge l’Ateneo a potenziare le attività sinora poste in essere al fine di accrescere la consapevolezza del patrimonio disponibili e del loro possibile sfruttamento. Si pensi alla realizzazione di attività in convenzione con le Associazioni culturali del territorio al fine di valorizzare le identità locali, alla possibile costituzione di un Ufficio Unesco gestito da giovani studenti, alla promozione di iniziative volte alla creazione di imprese creative e culturali. I dati del conto economico dell’Ateneo nel triennio 2015-2017 riportati nella tabella 8 mostrano una significatività delle risorse intercettate dall’Ateneo e ascrivibili a proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e proventi attraverso ricerche con finanziamenti competitivi, denotando la crescita nella capacità di terza missione e di attrattività dei finanziamenti competitivi da parte dell’Ateneo negli ultimi anni e mostrano che la strada percorsa sta consentendo all’Ateneo di raggiungere risultati significativi in un contesto economico difficile.

TABELLA 8. Conto economico dell'Ateneo nel triennio 2015-2017

Confronto CONTO ECONOMICO AL 31 DICEMBRE degli anni 2015-2016-2017			
	Saldo al 31/12/2015	Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2017
A) PROVENTI OPERATIVI			
I. PROVENTI PROPRI			
1) Proventi per la didattica	€ 6.284.774,74	€ 5.680.499,79	€ 5.302.836,27
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	€ 773.766,60	€ 593.516,37	€ 700.290,01
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	€ 5.393.805,40	€ 4.091.184,07	€ 6.307.382,67
TOTALE I. PROVENTI PROPRI	€ 12.452.346,74	€ 10.365.200,23	€ 12.310.508,95
II. CONTRIBUTI			
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	€ 22.385.510,76	€ 22.543.987,88	€ 23.766.828,74
2) Contributi Regioni e Province autonome	€ 0,00	€ 34.039,66	€ 788,10
3) Contributi altre Amministrazioni locali	€ 1.952,01	€ 0,00	€ 0,00
4) Contributi Unione Europea e dal Resto del Mondo	€ 31.912,97	€ 72.547,01	€ 100.535,90
5) Contributi da Università	€ 6.360,00	€ 55.263,84	€ 75.586,87
6) Contributi da altri (pubblici)	€ 134.900,25	€ 73.192,14	€ 99.296,77
7) Contributi da altri (privati)	€ 93.855,90	€ 135.614,29	€ 58.717,54

Interazione con i Dipartimenti e con i Corsi di laurea

Nella terza missione l'Ateneo valorizza l'attività e le reti relazionali dei dipartimenti e dei corsi di laurea, si muove in sinergia con essi, affiancando processi di terza missione che seguono una logica bottom up ad azioni e dinamiche di vertice.

In Ateneo si lavora con stretta connessione tra i diversi dipartimenti e s'intende rafforzare la comunicazione interna per migliorare ulteriormente la capacità di cogliere le opportunità che si manifestano, per promuovere nuove domande e prospettive di ricerca e per meglio individuare le risorse da mettere in campo. In questo senso vanno anche le scelte strategiche dell'Ateneo che mirano a incentivare la produzione scientifica e l'attività didattica in settori di particolare interesse per il territorio come l'*agrifood* e il governo del territorio.

L'interconnessione tra i dipartimenti potrà anche favorire contaminazioni tra le competenze di studenti di diversa formazione e il supporto trasversale dei docenti.

In questa prospettiva sono estremamente rilevanti le attività di disseminazione poste in essere dai diversi dipartimenti e possono svolgere un importante ruolo relazionale e culturale tutti gli operatori che interagiscono con l'università. In tal senso sono estremamente rilevanti anche le interazioni tra ricerca svolta in Ateneo, didattica erogata e terza missione. In questo senso i rapporti con gli stakeholder (es. comitati di indirizzo dei corsi di laurea)

finalizzati a perfezionare l'offerta formativa possono essere valorizzati anche in termini di terza missione, nella indicata prospettiva di intensificare e rendere sempre più significativi e proficui i rapporti con i diversi soggetti che fanno parte della rete relazionale dell'ateneo.

Alcune iniziative realizzate in Ateneo coniugano, peraltro, l'attività di disseminazione con quelle di orientamento. In questa prospettiva vengono realizzati, ad esempio, gli OPEN DAY DELLA RICERCA organizzati dal DST, un ciclo di incontri pomeridiani aperti a tutti gli studenti iscritti ai corsi magistrali o triennali per illustrare le attività di ricerca scientifica svolte a livello dipartimentale con l'obiettivo di orientare le scelte nel percorso di studi e di tesi degli studenti.

Ruolo dei Dottorati nella strategia di terza missione

Nella strategia di implementazione della terza missione dell'Università, i dottorati di ricerca e in particolare i dottorati in collaborazione con le imprese (dottorati industriali) giocano un ruolo strategico, anche alla luce delle nuove linee guida per l'accreditamento dei dottorati di ricerca del 2 febbraio 2019. Nell'attuale momento storico, caratterizzato da risorse limitate, i dottorati industriali possono rappresentare una risorsa per il tessuto produttivo del territorio e del paese e, oltre a rappresentare una cerniera tra l'università e le aziende sul piano del trasferimento tecnologico, rappresentano, alla luce dell'evoluzione della regolamentazione dell'accreditamento dei dottorati, l'occasione per favorire dinamiche relazionali utili ad implementare la ricerca applicata in partenariato con soggetti già dotati di sezioni aziendali dedicate ad attività di Ricerca e Sviluppo o che abbiano partecipato con esito positivo a progetti di ricerca nazionali e internazionali. L'evoluzione del contesto in cui si inseriscono oggi i dottorati industriali, e la necessità di interagire con soggetti vocati alla ricerca o con esperienze di progettazione a fini competitivi, rende i dottorati in azienda strumento importante per il passaggio dalla ricerca pura alla ricerca applicata, oltre che per un'attività di diffusione e disseminazione dei risultati presso soggetti che siano sensibili al tema e che siano in grado di trarre un vantaggio competitivo significativo dall'implementazione dei processi collegati. Il dottorato industriale rappresenta dunque anche un significativo terreno per il passaggio da una dimensione di "trasferimento tecnologico" a quella di cogenerazione di conoscenze con i partner aziendali, secondo un processo che, per la ricerca applicata, sarà favorito dalla creazione di relazioni sempre più stabili fra università e operatori economici operanti sul territorio.

Implementazione e stabilizzazione dei rapporti in prospettiva di rete

L'Ateneo, in un momento di forte criticità per le risorse del sistema universitario considera la terza missione nel lungo periodo come una risorsa utile anche a incrementare le risorse disponibili all'Ateneo e conferma il proprio contributo allo sviluppo del territorio nelle sue diverse articolazioni.

L'Università vede una continuità tra ricerca teorica, ricerca applicata, innovazione e trasferimento tecnologico e negli ultimi anni ha significativamente allargato la propria rete di relazioni con il territorio costruendo rapporti sempre più stabili con enti pubblici e operatori privati, siglando convenzioni con i principali interlocutori presenti sul territorio e costruendo una significativa rete relazionale. Oggi, in virtù dei significativi risultati raggiunti, pur confermando la tendenza ad allargare tale rete, sembra importante rafforzare ulteriormente le relazioni con i partner dell'Università, mirando soprattutto al

consolidamento delle relazioni, con collaborazioni sempre più strette e significative. In questa prospettiva l'Università, mira ad affermarsi in modo crescente come tecnostuttura a disposizione del territorio, capace di affiancare enti pubblici e realtà produttive nella costruzione di soluzioni efficaci ai problemi complessi.

Le *dinamiche di rete* rivestono un'importanza strategica anche nelle relazioni con le altre Università campane. Per questo l'Ateneo si è mosso in sinergia e con spirito cooperativo, contribuendo a costituire un'importante rete che è al servizio del territorio ma che riesce spesso a interagire e a impattare anche su realtà che coinvolgono un bacino di utenza più ampio di quello immediatamente più prossimo alla realtà sannita.

Negli anni, seguendo dinamiche di rete cooperativa nelle relazioni orizzontali (con gli altri atenei) e verticali (con il mondo economico e produttivo) l'Ateneo ha conseguito significativi risultati fra i quali si segnala l'Osservatorio regionale sistema universitario della Regione Campania (ORSUC) www.orsuc.altervista.org che nel 2015 ha realizzato, l'analisi che ha contribuito all'attuale configurazione della rete di supporto al sistema universitario. ORSUC è stato realizzato mediante aggiudicazione di finanziamenti da bando competitivo su Fondi Fesr.

Le relazioni costruite nel tempo hanno portato alla costituzione attraverso il CUR di 12 Tavoli con la Regione Campania per la realizzazione di una collaborazione senza utili tra gli Atenei e la Regione. La Regione Campania, grazie a degli accordi ai sensi dell'art. 15 della l. n.241/1990, si avvale delle competenze tecniche e scientifiche e delle strutture delle sette Università presenti sul suo territorio per sviluppare ricerche, studi e sperimentazioni nelle materie di competenza regionale. I risultati delle attività di studio e di ricerca scientifica, oggetto degli accordi restano di esclusiva proprietà delle Università ma la Regione Campania può utilizzare i risultati dell'attività di studio e di ricerca scientifica quali elementi conoscitivi per il più efficace ed efficiente esercizio delle proprie funzioni. Al momento sono attivi 13 progetti rientranti nelle descritte attività (Edilizia scolastica, Industria 4.0, Reti di impresa, Aerospazio, Automotive, Moda, Energia, Agroindustria, Semplificazione, Aree di crisi, Progettazione automatizzata, Napoli-Bari, Autonomia regionale).

L'importanza delle dinamiche di rete con altri Atenei emerge anche da altre esperienze; ricordiamo il risultato conseguito dall'Ateneo che è fra i promotori del Centro Competence 4.0 che vede coinvolte otto università (campane e pugliesi) e un centinaio di imprese, con il Patrocinio della Regione Campania e della Regione Puglia, e che è uno degli otto centri finanziati in Italia dal Ministero dello Sviluppo economico. Il centro interessa tutto il centro-sud, comprendendo tutte le regioni ex obiettivo 1 ed è quello che ha ottenuto il finanziamento più consistente. Il centro supporta le aziende con attività di *assessment*, formazione e promozione dello sviluppo tecnologico a vantaggio delle imprese, implementando nuovi processi, prodotti o servizi a elevato contenuto tecnologico. Il finanziamento del Centro ha durata triennale .

L'Ateneo, alla luce dei risultati raggiunti, intende, soprattutto per le sfide più significative, muoversi sposando non un approccio "*one to one*" ma di rete. In questo senso vanno, ad esempio, anche le relazioni costruite con i centri Europe Direct, in particolare con quello insediato al Lupt (Laboratorio di Urbanistica e Pianificazione del Territorio della Federico II), cui è collegato il Centro di Benevento. Lo sviluppo e la promozione territoriale, da parte dell'Ateneo, si esprimono, infatti, anche attraverso le azioni di avvicinamento delle realtà locali alle istituzioni Europee. In tale ottica, attraverso il centro Europe Direct ospitato

dall'Ateneo, si possono approfondire le tematiche europee e si può entrare direttamente in contatto con realtà dinamiche ampie e di grande potenzialità.

L'Ateneo continua, in questo modo, a contribuire allo sviluppo del territorio nelle sue diverse articolazioni, interagendo con gli stakeholder e con gli altri policy maker.

La terza missione nell'Ateneo oggi è incentrata prevalentemente sulla proattività dei singoli docenti e degli organi di vertice di ateneo e dei dipartimenti secondo dinamiche che spesso vedono le relazioni personali e istituzionali trasformarsi in occasioni per l'incremento di attività di terza missione. Questo profilo è sicuramente apprezzabile e costituisce un dato positivo ma le dinamiche di attivazione dei percorsi di terza missione richiedono, in affiancamento a quanto fatto dai soggetti che operano nell'università, una presenza sempre più significativa dell'Ateneo che, pertanto, si porrà il problema del rafforzamento di strutture dedicate alla terza missione.

Ad oggi, la qualità dell'attività dell'Ateneo non sempre è adeguatamente conosciuta e riconosciuta da una parte del territorio che ne ignora le eccellenze, i traguardi e i risultati raggiunti negli anni e nel breve periodo. Si rende, quindi, necessaria un'operazione di rafforzamento dell'immagine dell'Ateneo che passi per attraverso azioni di promozione culturale, comunicazione e public engagement utili ad incrementare l'efficacia della missione dell'Ateneo e ad evidenziare la stretta relazione che intercorre tra l'Università e la comunità accademica da un lato e il territorio e la società intera dall'altro. Di particolare rilievo sembra, a tal proposito, il percorso di consapevolezza costruito con il bilancio sociale dell'Ateneo.

In questa prospettiva l'Ateneo intende cercare di dare crescente rilievo alle attività in essere e ai traguardi raggiunti attraverso attività di diffusione, media tradizionali e social media, per far percepire all'esterno la propria capacità di ricerca e l'utilità dell'interazione Università/mondo produttivo e istituzionale.

In particolare, bisogna rafforzare il coordinamento con l'ufficio stampa per migliorare la visibilità esterna delle iniziative di terza missione e valorizzare il ruolo significativo dei Dipartimenti.

Nell'immediato si intende migliorare la visibilità di quanto fatto con una più efficace pubblicizzazione sul sito del portafogli brevetti, con indicazione degli inventori e dello status del progetto, implementare l'area del sito con normativa e regolamenti di interesse per la terza missione e prevedere una sezione del sito con breve indicazione di cv sintetici dei docenti che facciano emergere le competenze utili ai fini della terza missione.

Nelle more dell'istituzione di una struttura dedicata alla terza missione che abbia una visione generale e possa fungere da coordinamento, l'Ateneo valorizza i Dipartimenti e le loro iniziative prevedendo un'attività di promozione, supporto e coordinamento da parte del Rettore o di un suo delegato .

L'Ateneo è impegnato anche nella diffusione e nella promozione della cultura imprenditoriale e sostiene gli studenti che cercano di avviare attività d'impresa. Grazie al sostegno dell'Ateneo molti studenti hanno avuto la possibilità di veder realizzata la propria idea di business con la creazione di start-up innovative e/o spin-off scientifiche.

Al 31.12. 2018 si registrano in Ateneo 22 Spin off di cui 6 accreditate al Miur e 7 non più accreditate al MIUR come indicato in tabella 9.

TABELLA 9. Spin Off dell'Università del Sannio

	2016	2017	2018	TOTALE
SPIN-OFF	n.2	n.2	n.2	n.6
START-UP BUSINESS COMPETITION	n.2	n.2	n.7	n.11

Nell'ambito della formazione permanente l'Ateneo svolge un significativo ruolo che intende conservare e rafforzare. In particolare l'Ateneo ha svolto iniziative relative alla formazione degli insegnanti per l'immissione nei posti di ruolo della scuola, i PAS, i TFA 2° ciclo (classi di concorso A017, A019, A059, A060), i PF24.

Sempre in tale campo, va segnalata, in particolare, l'istituzione del Polo Linceo di Benevento, a partire dall'A.A. 2015/16. Il numero di docenti partecipanti è risultato mediamente superiore a 150, per un numero di studenti complessivamente coinvolti di svariate migliaia.

Le attività programmate per l'anno 2019 comprendono il ciclo di seminari del Polo Linceo per l'A.A.2018/19, il nuovo percorso PF24 per la formazione iniziale degli insegnanti, la formazione di docenti d Istituti ad indirizzo tecnico e professionale delle province di Avellino e Benevento, nell'ambito di un progetto regionale.

5.3.1 Azioni a supporto della terza missione

Gli obiettivi strategici, le azioni di supporto e i relativi indicatori di conseguimento nell'ambito della terza missione sono descritti nella tabella 10. Le risorse assegnate per la realizzazione di tali obiettivi sono indicati nella tabella 11.

TABELLA 10. Obiettivi strategici, azioni di supporto e indicatori di conseguimento nell'ambito della Terza Missione

Obiettivi	Azioni da attuare nel triennio 2019-2021	Indicatore di azione
<p>3.1 Sostenere la ricerca applicata e l'innovazione per la promozione del territorio</p> <p>Appostamenti di budget collegati (TAB.1): Comunicazione, Trasferimento tecnologico</p>	<p>3.1.1 Promuovere la creazione di spin-off, start up e incubatori d'impresa</p>	<p>- Numero start-up - Numero spin-off - Fatturato medio aziende spin-off</p> <p><i>Numero di start up al 2018:11</i> <i>Numero di spin off al 2018:6</i></p>
	<p>3.1.2 Sviluppare le relazioni tra istituzioni e imprese per favorire il trasferimento delle conoscenze</p>	<p>-Numero di partnership costituite</p>
	<p>3.1.3 Comunicare e trasferire conoscenze e competenze. Incontri con imprenditori di rilievo</p>	<p>- Numero di seminari</p>
	<p>3.1.4 Promuovere forme di collaborazione con enti locali per progetti di sviluppo e valorizzazione del territorio</p>	<p>- Numero di accordi di collaborazione con enti locali</p>
<p>3.2 Incrementare finanziamenti ricevuti da soggetti esterni per finanziare la ricerca</p> <p>Appostamenti di budget collegati(TAB.1):Comunicazione</p>	<p>3.2.1 Produrre documentazione per mostrare i vantaggi e le opportunità connesse al finanziamento della ricerca.</p>	<p>- Finanziamenti ricevuti da terzi</p>

<p>3.3 Sostenere l'imprenditorialità degli studenti. Incentivare la creatività degli studenti e diffondere la cultura d'impresa</p> <p>Appostamenti di budget collegati(TAB.1): Comunicazione, Trasferimento tecnologico, Relazioni internazionali</p>	<p>3.3.1 Promuovere la partecipazione degli studenti a competizioni nazionali/internazionali</p>	<p>-Numero partecipazioni a competizioni</p>
	<p>3.3.2 Promuovere incontri con imprenditori di start-up</p>	<p>- Numero di seminari</p>
	<p>3.3.3 Promuovere imprenditorialità ed innovazione</p>	<p>- Numero di seminari</p>
	<p>3.3.4 Sostenere e incentivare le partecipazioni alle competizioni imprenditoriali e alla creazione di impresa, favorendo sia l'auto-imprenditorialità che gli inserimenti nel mondo produttivo</p>	<p>Predisposizione ed erogazione di uno o più corsi di formazione sull'imprenditorialità e sull'innovazione Corsi per Business Plan Competition (Start Cup)</p>
	<p>3.3.5 Promuovere e assistere sia gli studenti che i "ricercatori" nella costituzione di start up e spin off</p>	
	<p>3.3.6 Favorire adeguate politiche di monitoraggio delle attività svolte per nuove spin-off /start- up anche nella fase ex post incrementando i network e le</p>	

	cooperazioni	
3.4 Promuovere l'Ateneo come un luogo di cultura Appostamenti di budget collegati(TAB.1):Comunicazione, Trasferimento tecnologico	3.4.1 Organizzazione di eventi culturali (convegni, seminari, concerti) per la promozione della cultura scientifica	- Numero di eventi organizzati
	3.4.2 Valorizzare il patrimonio artistico ed immobiliare dell'Ateneo	- Numero di eventi organizzati per la valorizzazione del patrimonio
	3.4.3 Sostenere la partecipazioni dei docenti dell'Ateneo a manifestazioni pubbliche, trasmissioni radiotelevisive, radiofoniche	- Numero di partecipazioni di docenti a trasmissioni televisive - Numero di articoli su riviste (Quotidiani nazionali e locali) scritti da docenti
3.5 Valorizzare i risultati della Ricerca Appostamenti di budget collegati(TAB.1): Comunicazione	3.5.1 Comunicare le conoscenze/competenze dando risalto ai risultati raggiunti mediante azioni di comunicazione	Numero di Pubblicazioni pubblicate su IRIS; Divulgazione dei prodotti della Ricerca Numero di partecipazioni ad iniziative divulgative
	3.5.2 Identificare i fabbisogni dei potenziali utenti/partner	Organizzazione incontri esplorativi e mirati con enti, associazioni, organizzazioni e gruppi di imprenditori

		Creare uno sportello informativo permanente
	3.5.3 Sviluppare una rete di relazioni con le altre istituzioni	Verifica/attivazione dei partenariati esistenti Costituzione di nuovi partenariati
	3.5.4 Incrementare le relazioni interne ed esterne sia tra i singoli che tra i gruppi mediante incontri intra ed interdipartimentali	Numero di incontri realizzati
3.6 Diffondere la cultura della valorizzazione dei risultati delle attività di ricerca	3.6.1 Assistenza nei processi di individuazione e gestione della proprietà industriale e nei contratti di ricerca	Individuazione competenze in capo ad uffici?
	3.6.2 Individuare linee-guida in materia di proprietà industriale e spin-off da racchiudere eventualmente in un manuale di sintesi	Costituzione gruppo di lavoro e approvazione linee guida
	3.6.3 Effettuare diagnosi ed ipotesi di sfruttamento della proprietà industriale in aziende interessate a sviluppare specifici brevetti su territorio nazionale ed internazionale attraverso visite mirate	Interazione sistematica finalizzata al matching dei prodotti di ricerca con le esigenze degli operatori economici
3.7 Incrementare i rapporti con l'esterno, potenziando il ruolo dell'Ateneo nei confronti del mondo produttivo, delle organizzazioni del	3.7.1 Identificare i fabbisogni dei potenziali utenti/partner e sostenere attività di scouting attraverso visite mirate	Interazione sistematica finalizzata al monitoraggio delle esigenze degli operatori economici per verificare il supporto che essi possono ricevere dalle competenze presenti in Ateneo

territorio e del mondo della cultura Appostamenti di budget collegati(TAB.1): Trasferimento tecnologico	3.7.2 Incrementare i partenariati e le collaborazioni anche con incubatori, acceleratori, Venture Capital, fondi d'investimento	Numero partenariati; numero incubatori numero acceleratori
	3.7.3 Incrementare i partenariati e le collaborazioni con associazioni, fondazioni, imprese /enti culturali e Musei.	Numero partenariati Numero collaborazioni
3.8 Consolidare il public engagement Appostamenti di budget collegati (TAB.1): Comunicazione	3.8.1 Utilizzare al meglio gli strumenti digitali al fine di raccontare, coinvolgendo cittadini e diversi contesti pubblici interessati, le ricerche e il mondo universitario, anche a livello dipartimentale;	
	3.8.2 Sviluppare eventi, innovativi nei contenuti e nelle modalità di realizzazione, all'interno dei quali vi sia il coinvolgimento della comunità locale come co-protagonista, al fine di sviluppare un dibattito costante partecipativo tra Dipartimenti, Ateneo e attori sociali, compresa la comunità studentesca.	Numero di eventi realizzati
3.9 Progettare interventi innovativi tesi ad assicurare lo sviluppo della formazione continua su base convenzionale Appostamenti di budget collegati(TAB.1): Trasferimento tecnologico. Cofinanziamento esterno.	3.9.1 Fornire linee di indirizzo, chiare e precise, sull'attivazione della formazione continua su base convenzionale gestita a livello Dipartimentale	On/Off
	3.9.2 Predisposizione regolamento conto terzi	On/Off

	3.9.3 Individuare esigenze formative sul territorio e nel paese, affiancando alla formazione tradizionale corsi di formazione che contribuiscano, attraverso la preparazione e l'aggiornamento, a migliorare l'appetibilità per il mondo del lavoro o a migliorare il reddito dei partecipanti, organizzati su richiesta di o in collaborazione con soggetti esterni	Numero di corsi di formazione attivati
3.10 Progettare interventi innovativi tesi ad valorizzare il patrimonio culturale del territorio	3.10.1_Promuovere iniziative in convenzione con le Associazioni culturali del territorio, incentivare la costituzione di un Ufficio Unesco gestito da giovani studenti, stimolare la creazione di imprese creative e culturali volte alla valorizzazione del proprio patrimonio.	Numero di convenzioni attivate
3.11 Potenziare strutture di supporto e di interfaccia fra il mondo delle imprese e la comunità accademica	3.11.1 <u>Creazione di mail istituzionale per rapporti di terza missione</u> - 3.11.2 Predisposizione di una guida alla brevettazione	- On/off - On/off

TABELLA 11. Appostamenti di Budget nell'ambito della Terza Missione

Appostamenti di Budget (€)	Assestato	Assestato	Iniziale
	2017	2018	2019
FRA	350.000,00	350.000,00	350.000,00
Assegni di ricerca	1.083.233,49	1.077.843,58	261.729,26

Dottorati	1.205.739,72	1.250.328,27	1.338.044,25
Trasferimento tecnologico	36.500,00	30.000,00	30.000,00
Incassi conto terzi	791.611,03	831.534,70	
Trasferimento tecnologico			30.000
Relazioni internazionali			80.000

5.4 Obiettivi della strategia organizzativa

In una condizione di persistente sottodimensionamento dell'organico e di mancanza di risorse che consentano di programmare l'inserimento di tutte le professionalità coerenti con gli incarichi di coordinamento e controllo di processi essenziali per l'Amministrazione, l'Università degli studi del Sannio intende proseguire il percorso di valorizzazione delle risorse a sua disposizione.

Nella consapevolezza del suo ruolo istituzionale come università pubblica, l'Ateneo del Sannio intende agire con efficienza, trasparenza e responsabilità nel perseguimento dei propri obiettivi strategici, puntando sul coinvolgimento del personale docente e del personale tecnico amministrativo e sulla collaborazione con i soggetti istituzionali operanti in ambito locale e nazionale.

L'Ateneo del Sannio, inoltre, intende adottare nella propria gestione strategica ed operativa il principio della sostenibilità e quello dell'uguaglianza di genere come principio fondamentale, nell'organizzazione delle proprie attività lavorative e nella configurazione delle modalità con interazione con i suoi interlocutori esterni.

Per assicurare uno sviluppo sostenibile verso gli obiettivi del Piano Strategico, pur nella transizione in atto, gli organi di governo hanno assunto la responsabilità di decisioni in merito alle seguenti linee guida generali cui ispirare i principali interventi di cambiamento nel prossimo triennio descritte nel seguito:

1. Sviluppo del modello organizzativo dell'Amministrazione;
2. Sviluppo dei sistemi informativi dedicati alla didattica e alla ricerca;
3. Sviluppo del sistema di Assicurazione della qualità;
4. Sviluppo e valorizzazione degli spazi dedicati alle attività di ricerca e didattica.

1. Sviluppo del modello organizzativo dell'Amministrazione

I vincoli persistenti nell'utilizzo delle risorse imposti all'azione amministrativa negli ultimi anni hanno ostacolato un organico sviluppo del modello complessivo di assetto e di funzionamento dell'Ente. Le performance attese sono così state perseguite facendo ricorso a modalità di organizzazione del lavoro fortemente orientate alla flessibilità dei comportamenti organizzativi dei suoi attori, alla responsabilizzazione delle risorse umane e al coordinamento anche informale delle attività di progetto e routinarie di cui vive l'Ateneo. Nello stesso periodo sono state comunque condotte riflessioni e studi sulle necessità e sulla opportunità di sviluppo del modello complessivo dell'Amministrazione che si ritiene debba nel prossimo triennio concretizzarsi, sulla base del continuo confronto con le organizzazioni sindacali, nelle seguenti azioni:

- revisione del modello di assetto dell'Amministrazione;
- revisione del modello di gestione dei processi di governo dell'Ateneo;
- reclutamento di personale docente;
- reclutamento di personale tecnico-amministrativo;
- sviluppo delle competenze.

Revisione del modello di assetto dell'Amministrazione

Le ridotte dimensioni dell'organizzazione e le persistenti difficoltà di copertura di diversi ruoli organizzativi e manageriali essenziali impone una riflessione approfondita e l'avvio di un programma di cambiamento del modello di organizzazione delle responsabilità e delle attività lavorative.

Principi cardine che devono orientare tale riflessione sono:

- la ricerca di sinergie ed economie di scala e di specializzazione nell'utilizzo di risorse umane e materiali per lo svolgimento di attività tecnicamente omogenee e specialistiche;
- il potenziamento di competenze organizzative essenziali per lo sviluppo delle missioni strategiche dell'Ateneo, in particolar modo a supporto dei processi di programmazione, controllo, monitoraggio, comunicazione, *placement* e gestione delle partnership per lo sviluppo dei programmi di ricerca. In riferimento a questo ultimo punto si evidenzia quanto sia necessario per supportare la ricerca di efficacia e l'internazionalizzazione delle attività di ricerca, lo sviluppo di un presidio formale che operi in stretta collaborazione con i referenti aziendali di imprese partner, potenziando anche gli aspetti relativi allo sviluppo di strategie comuni, orientate, tra l'altro, alla promozione e valorizzazione della ricerca, nonché della tutela della proprietà.

Revisione del modello di gestione dei processi di governo dell'Ateneo

Il processo di trasformazione previsto dal Piano richiederà efficienza nella gestione, trasparenza nelle procedure, flessibilità nella comunicazione interna, integrazione nei sistemi di gestione delle informazioni.

Tuttavia l'effettività dello sforzo di innovazione formulato in questa sede richiede un rapido potenziamento e lo sviluppo dei modelli di gestione delle attività di monitoraggio e controllo.

In particolare si intende potenziare e sviluppare le procedure e i sistemi gestionali di supporto alle funzioni di programmazione strategica e di monitoraggio delle azioni.

Allo stesso tempo si intende consolidare l'esperienza già maturata negli ultimi anni di rendicontazione attraverso la redazione e la discussione pubblica del Bilancio sociale relativo ad ogni ciclo di programmazione strategica con cui evidenziare anche l'impatto sociale delle iniziative intraprese.

Occorrerà, inoltre, procedere ad una nuova definizione del modello di gestione delle attività di comunicazione, con particolare riguardo al tema dell'integrazione dei flussi comunicativi.

Si intende, infine, promuovere incontri sistematici e periodici con la comunità accademica e dipendenti dell'Amministrazione, le associazioni degli studenti e con il network di privati e imprese coinvolto nelle attività dell'Ateneo per la condivisione di idee ed esperienze e il coinvolgimento nell'identità istituzionale dell'Ateneo.

Reclutamento di personale docente

Al fine di attuare la nostra agenda di ricerca e il piano di sviluppo dell'offerta didattica, procederemo al reclutamento di nuovi docenti, con l'obiettivo di aumentare la dimensione totale del corpo docente, incluse le posizioni non di ruolo.

Il reclutamento di docenti dovrà tenere in considerazione l'età, con l'obiettivo di abbassare l'attuale media, e considerare prioritario il reclutamento di personale giovane in tutti i ruoli e

in tutte le posizioni. Occorrerà anche verificare e garantire la coerenza tra i profili dei nuovi docenti, l'agenda di ricerca e il piano di sviluppo dell'offerta didattica.

Reclutamento di personale tecnico-amministrativo

Al fine di assicurare il necessario supporto alle innovazioni e alle azioni di sviluppo contenute nel presente Piano, sarà realizzato un incremento del numero di risorse di personale tecnico-amministrativo pari al 15%. In particolare si prevede di realizzare 14 procedure di reclutamento finalizzate a valorizzare in modo definitivo le risorse con esperienza già maturata presso l'Ateneo, a nuovi inserimenti di professionalità e a iniziative di progressione verticale.

Le nuove posizioni saranno riservate a personale con piena competenza tecnica e comprovata abilità nel garantire un'interfaccia amministrativa adeguata a una comunità diversificata di studenti, docenti, ricercatori e partner istituzionali, accademici e aziendali.

Sviluppo delle competenze

Nel triennio 2019-2021 si intende rinnovare il ciclo di programmazione della formazione del personale puntando ad un incremento del 10% (in termini di risorse finanziarie e di ore di formazione erogata) delle iniziative formative, assicurando la partecipazione di tutti i dipendenti dell'Ateneo (Budget previsto: 65.000 euro).

In relazione ai contenuti formativi, in collaborazione con il corpo docente dell'Ateneo e delle principali agenzie formative locali e nazionali si intende potenziare gli interventi formativi, oltre che rispetto temi della formazione obbligatoria (sicurezza, trasparenza, anti-corruzione), anche su quelli delle competenze manageriali, dei comportamenti organizzativi, del *Team Building*, del *Project Management* e del *Performance Management*.

2. Sviluppo dei sistemi informativi dedicati alla didattica e alla ricerca

L'Ateneo del Sannio necessita di un programma integrato di investimenti in infrastrutture e in servizi ICT più innovativi al fine di:

- * completare il processo di digitalizzazione dei processi organizzativi dell'Amministrazione, con l'inserimento temporaneo di una figura di Facilitatore della digitalizzazione;
- * supportare le procedure e le attività amministrative;
- * promuovere la digitalizzazione dei servizi amministrativi;
- * sviluppare sistemi di accesso automatico e sistemi di monitoraggio a distanza;
- * offrire interfacce più flessibili, efficaci e di più facile accesso a tutti gli stakeholder (docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti, alumni, visitatori e potenziali studenti);
- * migliorare didattica on-line e l'accesso ai contenuti digitali per lo studio, la ricerca e la formazione interna, integrazione nei sistemi di gestione delle informazioni e miglioramento delle attività di monitoraggio e controllo.

3. Sviluppo del sistema di Assicurazione della qualità

L'attuazione del Piano richiede un miglioramento del processo di controllo qualità e un sistema di valutazione della prestazione basato su metodi certificati. Negli ultimi anni,

infatti, sono stati effettuati progressi significativi nel Sistema di Assicurazione della Qualità di ateneo (AQ), ma si ritiene possa essere migliorato il grado di formalizzazione e standardizzazione dei flussi informativi per assicurare che i dati disponibili per la valutazione e il controllo siano verificati e certificati alla fonte prima di essere utilizzati.

Specifiche azioni di miglioramento previste in in tale ambito sono:

- * lo sviluppo degli strumenti di gestione del sistema di AQ;
- * lo sviluppo delle modalità di comunicazione delle strategie e delle attività di AQ.

4. Sviluppo e valorizzazione degli spazi dedicati alle attività di ricerca e didattica

La strategia di valorizzazione degli spazi dedicati alle attività di ricerca e didattica consiste in un insieme di interventi di sviluppo edilizio e delle infrastrutture, da realizzare nel pieno rispetto dei principi di sostenibilità adottati dall'Ateneo. Saranno quindi inseriti specifici obiettivi per la riduzione dei consumi di energia e delle emissioni di carbonio, la gestione dei rifiuti, la mobilità sostenibile, acquisti verdi, l'uso delle risorse e la tutela della biodiversità. L'esigenza di razionalizzazione l'impiego degli spazi a disposizione rispetto alla visione strategica dell'Amministrazione è sempre stata associata, sin dall'origine in condivisione con gli EE.LL., di concentrare, ove possibile, le attività dell'Ateneo nel centro urbano, in modo da contribuire alla riqualificazione strutturale e alla rivitalizzazione ambientale e culturale della città.

La definizione degli obiettivi strategici in materia di valorizzazione degli spazi e delle infrastrutture di Ateneo muove dalla considerazione:

- * degli elevati costi di gestione e di manutenzione del patrimonio immobiliare articolato in numerosi plessi;
- * della scarsa funzionalità e del disagio arrecato agli studenti, così come al personale docente e tecnico amministrativo, dalla distribuzione su più edifici delle attività di ogni singolo dipartimento
- del presupposto di confermare la volontà di concentrare nel cuore della città di Benevento l'attività dell'Ateneo

Le azioni programmate per il triennio 2019-2021 sono:

- * Il laboratorio informatico di via Calandra ospiterà anche l'attività del Dipartimento di Scienze e Tecnologie.
 - * la concentrazione delle biblioteche del Dipartimento di Ingegneria e del Dipartimento di Scienze e Tecnologie nei locali già destinati a biblioteca nel Palazzo De Simone, fermo restando che i volumi di saltuario utilizzo verranno custoditi nel c.d. Pozzo Librario in via delle Puglie, in conformità, peraltro, al programma presentato dal Rettore e a quanto successivamente definito dalla Commissione Biblioteche di rilasciare completamente l'edificio ex Battistine, con contemporaneo risparmio dei costi generali necessari alla gestione (vigilanza, utenze, climatizzazione, manutenzione etc.), evitando ulteriori spese per interventi di manutenzione e adeguamento necessariamente parziali, anticipando, ma non stravolgendo la strategia originaria che prevedeva, alla conclusione della costruzione del nuovo plesso di via dei Mulini, la dismissione dell'edificio;
- La concentrazione e la razionalizzazione logistica delle biblioteche di Ateneo potranno facilitare anche il loro posizionamento come nodo cruciale del sistema bibliotecario e

documentale del territorio e il collegamento, già in stadio avanzato, con il sistema regionale.

Tra gli obiettivi, oltre a fornire un sistema efficiente di conservazione, accesso e facilità di consultazione per studenti e ricercatori, andrà attuata la previsione statutaria in ordine all'arricchimento del patrimonio bibliotecario e documentale dell'Università. Dunque, strategie di implementazione e distribuzione delle conoscenze recate dal patrimonio librario e documentale, inteso in senso ampio, attuate anche mediante forme strumentali di produzione, quali presentazioni di libri, opere, di prodotti audiovisivi, installazioni, performances ed esecuzioni musicali, dibattiti, mostre.

- * l'ottimizzazione dell'utilizzo di alcuni locali ubicati presso la sede in via delle Puglie, in modo tale da recuperare lo spazio concesso al Dipartimento di Scienze e Tecnologie presso la sede in via Calandra;
- * l'utilizzo temporaneo del complesso di via Calandra che non richiede investimenti significativi, per procedere alla sua dismissione, già programmata, allorché sarà disponibile la nuova sede del Dipartimento di Scienze e Tecnologie in via dei Mulini;
- * il trasferimento degli uffici del personale tecnico-amministrativo del Dipartimento di Scienze e Tecnologie dal complesso immobiliare delle Battistine al complesso immobiliare di via Calandra e dei laboratori di Geologia e di Biologia, rispettivamente, al complesso immobiliare di via Calandra e nella sede del Dipartimento di Scienze e Tecnologie in via dei Mulini
- * il trasferimento degli studi di alcuni docenti del Dipartimento di Scienze e Tecnologie dalle Battistine all'edificio di San Vittorino;
- * l'acquisizione per i prossimi trenta anni del complesso immobiliare denominato ex Orsoline, che consente di ampliare notevolmente gli spazi a disposizione del Dipartimento di Ingegneria, confermando la strategia concordata con gli EE.LL. di radicare le attività dell'Università nel centro urbano.
- * Riqualificazione strutturale mediante miglioramento dell'efficienza energetica e del comportamento sismico degli edifici, anche ricorrendo all'incentivazione attraverso i vigenti *EcoBonus* e *SismaBonus*

5.4.1 Azioni di supporto allo sviluppo organizzativo

Gli obiettivi strategici, le azioni a supporto e i relativi indicatori di conseguimento nell'ambito della strategia organizzativa sono descritti nella tabella 12.

TABELLA 12. Obiettivi strategici, azioni a supporto e indicatori di conseguimento nell'ambito della strategia organizzativa

Obiettivi strategici	Azioni da attuare nel triennio	Indicatori
4.1 Sviluppo del modello organizzativo dell'Amministrazione		
<i>4.1.1 Revisione del modello di gestione dei processi di governo dell'Ateneo</i>	4.1.1.1 Potenziare e sviluppare le procedure e i sistemi gestionali di supporto alle funzioni di programmazione strategica e di monitoraggio delle azioni.	Definizione formale degli ambiti di responsabilità, dei ruoli e delle procedure per le funzioni di staff agli organi di governo in materia di Programmazione e Monitoraggio
	4.1.1.2 Consolidare l'esperienza già maturata negli ultimi anni di rendicontazione attraverso la redazione e la discussione pubblica del Bilancio sociale relativo ad ogni ciclo di programmazione strategica.	Redazione del Bilancio sociale per il triennio 2019-2021
	4.1.1.3 Definire un nuovo modello di gestione delle attività di comunicazione, con particolare riguardo al tema dell'integrazione dei flussi comunicativi.	Definizione formale degli ambiti di responsabilità, dei ruoli e delle procedure per le funzioni di staff agli organi di governo in materia di Comunicazione istituzionale
	4.1.1.4.Promuovere incontri sistematici e periodici con la comunità accademica i dipendenti dell'Amministrazione, le associazioni degli studenti e con il network di privati e imprese coinvolto nelle attività dell'Ateneo per la condivisione di idee ed esperienze e il coinvolgimento nell'identità istituzionale dell'Ateneo.	Elaborazione ed attuazione di un Programma annuale di incontri con tutte le componenti dell'Ateneo.
<i>4.1.2 Reclutamento di personale docente</i>	4.1.2.1 Verifica dei fabbisogno di competenze in termini di profili dei docenti rispetto agli obiettivi declinati nell'agenda di ricerca e nel piano di sviluppo dell'offerta didattica e considerando il turnover.	Realizzazione di un ciclo di programmazione annuale coerente con la Programmazione nazionale
	4.1.2.2 Reclutamento di docenti, con l'obiettivo di aumentare la dimensione totale del corpo docente, incluse le posizioni non di ruolo.	Realizzazione nel triennio delle procedure di reclutamento compatibili con i vincoli di programmazione nazionale, di sostenibilità e con le azioni strategiche di ateneo

4.1.3 <i>Reclutamento di personale tecnico-amministrativo</i>	4.1.3.1 Valorizzare in modo definitivo le risorse con esperienza già maturata presso l'Ateneo, attraverso nuovi inserimenti di professionalità e iniziative di progressione verticale	Realizzazione di 14 procedure di reclutamento
4.1.4 <i>Sviluppo delle competenze</i>	4.1.4.1 Rinnovare il ciclo triennale di programmazione della formazione del personale, potenziando gli interventi formativi, oltre che rispetto temi della formazione obbligatoria (sicurezza, trasparenza, anti-corrruzione), anche su quelli delle competenze manageriali, dei comportamenti organizzativi, del Team Building, del Project Management e del Performance Management.	Realizzazione del programma annuale della formazione del personale con l'impiego di un budget annuale di circa
4.2 Sviluppo dei sistemi informativi dedicati alla didattica e alla ricerca		
	4.2.1 Completare il processo di digitalizzazione dei processi organizzativi dell'Amministrazione, con l'inserimento temporaneo di una figura di "Facilitatore della digitalizzazione".	1. Realizzazione del Piano triennale di sviluppo dei sistemi informativi integrati di Ateneo; 2. Definizione formale dell'ambito di responsabilità, dei ruoli e delle procedure affidate al "Facilitatore della digitalizzazione"
	4.2.2 Incrementare il livello di digitalizzazione dei servizi amministrativi.	Realizzazione del Piano triennale di sviluppo dei sistemi informativi integrati di Ateneo
	4.2.3 Sviluppare i sistemi di accesso automatico e sistemi di monitoraggio a distanza, offrendo interfacce più flessibili, efficaci e di più facile accesso a tutti gli stakeholder (docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti, alunni, visitatori e potenziali studenti);	Realizzazione del Piano triennale di sviluppo dei sistemi informativi integrati di Ateneo
	4.2.4 Migliorare la didattica on-line e l'accesso ai contenuti digitali per lo studio, la ricerca e la formazione interna, integrazione nei sistemi di gestione delle informazioni e miglioramento delle attività di monitoraggio e controllo.	Realizzazione del Piano triennale di sviluppo dei sistemi informativi integrati di Ateneo
4.3 Sviluppo del sistema di Assicurazione della qualità		
	4.3.1 Miglioramento del Sistema di monitoraggio e valutazione delle prestazioni	Realizzazione di un Piano per lo sviluppo di un sistema integrato di Performance

		Management
	4.3.2 Sviluppo degli strumenti di gestione del sistema di AQ;	Realizzazione di un Piano per lo sviluppo del sistema di AQ
	4.3.3 Sviluppo delle modalità di comunicazione delle strategie e delle attività di AQ.	Realizzazione di un Piano per la comunicazione delle attività di AQ
4.4 Sviluppo e valorizzazione degli spazi dedicati alle attività di ricerca e didattica		
	4.4.1 Riassetto del laboratorio informatico di via Calandra	Inizio attività del laboratorio entro il 2019
	4.4.2 Concentrazione delle biblioteche del Dipartimento di Ingegneria e del Dipartimento di Scienze e Tecnologie nei locali già destinati a biblioteca nel Palazzo De Simone e rilascio dell'edificio ex Battistine, con contemporaneo risparmio dei costi generali necessari alla gestione (vigilanza, utenze, climatizzazione, manutenzione etc.).	Inizio attività della Biblioteca unica entro il 2019
	4.4.3 Sviluppo di un sistema efficiente di conservazione, accesso e facilità di consultazione per studenti e ricercatori,	Realizzazione di un Programma triennale di sviluppo del sistema bibliotecario di Ateneo
	4.4.4. Arricchimento del patrimonio bibliotecario e documentale dell'Università.	Realizzazione di un Programma triennale di sviluppo del sistema bibliotecario di Ateneo
	4.4.5 Il trasferimento degli studi di alcuni docenti del Dipartimento di Scienze e Tecnologie dalle Battistine all'edificio di San Vittorino.	Completamento dell'intervento di modifica degli spazi entro il 2019
	4.4.6 Acquisizione per i prossimi trenta anni del complesso immobiliare denominato ex Orsoline,	Realizzazione nel triennio delle azioni previste dal programma pluriennale di acquisizione
	4.4.7 Riqualificazione strutturale mediante miglioramento dell'efficienza energetica e del comportamento sismico degli edifici, anche ricorrendo all'incentivazione attraverso i vigenti EcoBonus e SismaBonus	Realizzazione del Piano triennale di riqualificazione strutturale entro il 2021