



UNIVERSITÀ
DEL SALENTO

L'Ateneo tra i due mari

Piano Strategico 2020-2022

Versione del 28 01 2021 integrata con le indicazioni fornite in fase di consultazione dai Dipartimenti, dal Senato Accademico (seduta del 15 12 2020) e dal Consiglio di Amministrazione (seduta del 22 12 2020)

UNIVERSITÀ DEL SALENTO - PIANO STRATEGICO 2020-2022

Indice

La Visione del Piano Strategico	2
1. Premessa	6
2. Inquadramento normativo e metodologico	7
3. L'analisi di contesto	10
3.1 La quota premiale del finanziamento di Ateneo	12
3.2 Analisi del benchmark di riferimento	14
4. Le Aree strategiche di Ateneo	20
4.1. Area strategica Ricerca	22
4.2 Area strategica Didattica	34
4.3 Area strategica Terza Missione	50
4.4 Area strategica Internazionalizzazione	60
4.5 Area strategica Capacità Istituzionale	63
5. Il monitoraggio del Piano Strategico	70

La Visione del Piano Strategico



Per proiettarsi nel futuro occorre avere ben chiaro ciò che si vuole essere, ciò che si vuole diventare, gli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere. Occorre dotarsi di una visione che orienti l'agire individuale e collettivo, che alimenti il senso di appartenenza all'istituzione e al territorio, favorendo lo sviluppo di sinergie collaborative tese al bene comune. Di qui una Visione fondata su cinque obiettivi che vengono qui di seguito descritti.

L'Università come faro culturale. Il nostro Ateneo deve dotarsi di un progetto culturale in grado di svolgere una funzione di orientamento e di integrazione sistemica degli attori che operano sul territorio e della comunità locale nel suo complesso, sviluppando un'attività di networking sia all'interno del contesto territoriale, concorrendo a creare coesione e convergenza, sia all'esterno di esso, in modo da promuoverne la connessione con reti di livello internazionale. Ma svolgere la funzione di faro culturale vuol dire anche impegnarsi a promuovere l'innovazione e la creatività nelle sue diverse forme, facendo del territorio una fucina culturale e creativa in grado di attrarre risorse e talenti da altri contesti. In un territorio che vede nella cultura un asse strategico del proprio sviluppo questa è una prospettiva imprescindibile ed anche *l'humus* nel quale coltivare e accrescere non solo la creatività di chi vi opera, ma anche la creatività dell'intero contesto, con azioni di stimolo e di sostegno. In una Università come la nostra, dove in ambito scientifico e umanistico si produce conoscenza di rilevanza nazionale e internazionale, questo obiettivo non è solo possibile: è un dovere istituzionale finalizzato alla costruzione di un futuro migliore.

L'Università come gateway tecnologico. L'Università deve essere l'elemento di raccordo tra il livello locale e quello globale, promuovendo la reciprocità del trasferimento della conoscenza altrove prodotta e, contestualmente, sostenendo il flusso opposto, ossia il trasferimento della conoscenza prodotta in loco oltre i confini locali; divenendo driver del processo di internazionalizzazione del Salento. Gateway, dunque, "portale d'ingresso" non solo per il territorio locale, bensì per la più ampia regione adriatico-ionica di cui esso è parte. Si tratta di un obiettivo ambizioso ma fondamentale per scongiurare la marginalità e l'isolamento. È questo ciò che il territorio chiede alla sua Università, è questo ciò che chiedono i suoi studenti e tutti quelli che vi operano.

L'Università come comunità accademica inclusiva. Un'istituzione universitaria, capace di proporsi come comunità inclusiva, deve essere in grado di fare della diversità una ricchezza per l'individuo e per la collettività, di generare una filiera valoriale della persona rendendola protagonista del progetto formativo, e di costruire, sulla propria

capacità di accoglienza, la propria distintività. L'obiettivo è quello di creare le condizioni perché il nostro Ateneo sia un esempio concreto di inclusività in grado di attrarre, senza distinzioni regionali, tutti coloro che si riconoscono in questo progetto e vogliono esserne parte come studenti o come docenti. Il successo del nostro Centro per l'Integrazione e la positiva valutazione degli studenti rappresenta una chiara testimonianza della realizzabilità di questo progetto. Questa caratterizzazione contribuirà ad accrescere il senso di appartenenza di chi è parte dell'Ateneo, ma anche l'apprezzamento del territorio nei confronti della sua Università, puntando, così, a recuperare quel rapporto di fiducia che è fondamentale per lo sviluppo di entrambi.

L'Università come volano di sostenibilità. Il nostro Ateneo deve fare della sostenibilità un obiettivo strategico, un imperativo etico capace di orientare l'agire individuale e collettivo, di divenire una nota distintiva dell'Ateneo in modo da contribuire a definirne l'immagine. Il modello di riferimento sono i diciassette Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile che promanano dall'Agenda 2030 dell'ONU.¹ L'Ateneo aderisce alla Rete



delle Università per lo Sviluppo Sostenibile promossa dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) e con il presente documento intende consolidare maggiormente la propria azione verso i temi della sostenibilità.

Si contribuirà, in questo modo, anche a diffondere in ambito territoriale i principi

della sostenibilità, spingendo gli attori territoriali a fare altrettanto, al fine di preservare il territorio e fare della sostenibilità una bandiera dell'intera comunità salentina. Un Ateneo sostenibile non è solo un'istituzione che rispetta l'ecosistema riducendo la propria impronta ecologica (sostenibilità ambientale), ma è anche un'istituzione che promuove le pari opportunità, l'accesso allo studio, il rispetto della diversità, l'equità sostanziale (sostenibilità sociale); un'istituzione che capitalizza la cultura locale, che rispetta le diversità culturali, evitando che si pieghino alle logiche omologanti della globalizzazione (sostenibilità culturale); un'istituzione che assicuri eguale rappresentanza a tutte le forze che la compongono attraverso un modello di *governance* allargata. In quest'ottica, ad esempio, il bacino costiero di Acquatina diventerà il "laboratorio di sostenibilità delle regioni costiere", rafforzando quella che è, già da tempo, una delle declinazioni scientifiche del nostro Ateneo.

L'Università come bene comune, ovvero come un'istituzione condivisa, trasparente e partecipata. Questo rimanda ad una concezione di Università che si riconnetta al senso originario e antico di questa parola, cioè all'idea di *universitas*, da intendersi proprio come comunità di persone (docenti, studenti, personale tecnico-amministrativo) collettivamente impegnate nella produzione, nell'acquisizione e nella trasmissione di conoscenza. Ora, una qualsiasi comunità, per essere realmente tale, deve potersi pensare come un corpo realmente collettivo, in cui ciascuno possa sentirsi davvero coinvolto nelle decisioni del contesto di cui è parte. Questo per un verso rimanda al tema fondamentale della trasparenza nella gestione dell'Ateneo: perché là dove non c'è trasparenza non c'è alcuna reale condivisione nei processi decisionali. Ma per un altro

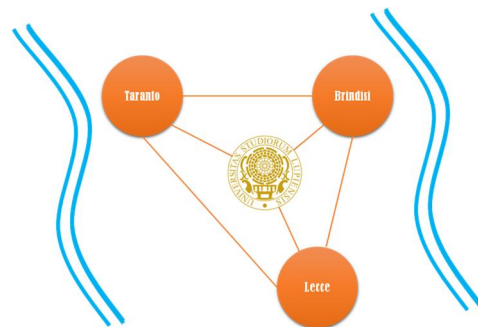
¹ <https://unric.org/it/agenda-2030-ONU-italia/>

verso rimanda al tema non meno imprescindibile, della necessità di un recupero forte della dimensione democratica e partecipativa nella *governance* dell'Università. Mi piacerebbe cioè pensare all'Ateneo salentino come ad un contesto accademico in cui i docenti, il personale e gli studenti si sentano tutti davvero chiamati in causa nella gestione di un bene comune, e che lo possano fare, con procedure chiare, trasparenti e condivise (il che sarebbe di per sé garanzia, anche in presenza degli inevitabili momenti dialettici, di un assetto armonioso, sano ed equilibrato, proprio perché rispettoso delle sensibilità e dei punti di vista di ciascuno). Quelli appena delineati costituiscono gli obiettivi-guida, ma l'elemento nodale attorno al quale costruiremo l'immagine dell'Ateneo e il suo futuro è un progetto ancora più pregnante, che combina obiettivi, strategie e visioni in un assetto valoriale che promuove i più importanti filoni di ricerca del nostro Ateneo e l'attrattività del nostro territorio.



Il progetto è quello di fare del nostro Ateneo un centro di ricerca di livello internazionale sul tema del **BENESSERE SOSTENIBILE**: Un centro in cui si ideano e si sperimentano politiche, filosofie, culture, etiche, tecnologie, alimenti, prodotti, percorsi didattici ed educativi, modelli gestionali, soluzioni edilizie, indirizzi normativi per promuovere il benessere sostenibile. Tutta la ricerca universitaria nelle sue diverse declinazioni disciplinari potrebbe essere messa in valore e ricondotta ad una comune matrice. Sarebbe un progetto che ci renderebbe orgogliosi e che conquisterebbe il nostro territorio mettendone anche qui in valore le qualità distintive che risiedono nel proporre una qualità della vita che a parità di reddito ben pochi territori possono offrire. A beneficiarne sarà anche il turismo, giacché proporsi come la terra del benessere sarebbe una definizione che inquadrerebbe perfettamente la caratterizzazione di questo territorio e finirebbe con l'orientare l'agire individuale e collettivo, contribuendo così a rafforzare la svolta sostenibile del Salento.

L'Ateneo tra i due mari. L'Università deve costruire una nuova relazionalità sinergica con gli altri attori territoriali, favorendo i processi di *networking* e facendosi promotore di un'azione di valorizzazione territoriale capace di restituire una prospettiva di sviluppo sostenibile al territorio. Non basta rafforzare la fiducia del territorio nell'istituzione universitaria – condizione, peraltro, imprescindibile per tornare ad essere attrattivi –, occorre assumere un ruolo propulsivo nei confronti dello sviluppo, promuovendo innovazione e dinamismo. Quest'azione non può riguardare la sola provincia di Lecce, ma deve necessariamente estendersi anche alle province limitrofe di Brindisi e Taranto, recuperando concretamente quella proiezione sovraprovinciale che definisce l'Università di tutta la Terra d'Otranto. L'obiettivo è



quello di promuovere un'integrazione sistemica tra le tre province così da valorizzarne le potenzialità di sviluppo e ridurre le frizioni competitive. Una prospettiva che può consentire a questo territorio di rafforzare le aspirazioni internazionali, soprattutto con riferimento alla regione mediterranea. Il Salento deve tornare a proporsi come luogo di incontro e di mediazione tra culture diverse, costruttore di percorsi di pace, di un'economia al servizio dell'uomo, sostenibile e solidale. Di qui l'idea dell'*Ateneo tra i due mari* come *claim* che esprima la vocazione di un Ateneo che intende valorizzare la posizione geografica di questa terra e la sua vocazione all'accoglienza, proponendosi come ponte tra culture, ideologie e saperi diversi.



UNIVERSITÀ
DEL SALENTO



L'Ateneo tra i due mari

1. Premessa

Il Piano Strategico permette alla comunità universitaria di focalizzarsi sulle iniziative necessarie per raggiungere i propri obiettivi e consente allo stesso tempo di valutare i punti di forza e di debolezza dell'Ateneo, data la disponibilità di risorse economiche e finanziarie, dato il contesto socio-economico di riferimento e dato il quadro normativo e regolamentare delle università pubbliche.

L'Università del Salento ha la consapevolezza del fatto che le decisioni strategiche siano rilevanti per indirizzare l'Ateneo verso un miglioramento del suo posizionamento nel quadro nazionale ed internazionale della didattica e della ricerca. Il processo che conduce verso la selezione delle azioni necessarie per conseguire il miglioramento è un momento cruciale della pianificazione. È necessario in primo luogo analizzare la dinamica dei processi che riguardano il contesto interno ed esterno in cui si colloca l'Ateneo e, allo stesso tempo, occorre pianificare delle attività di apertura e coinvolgimento di tutti gli attori rilevanti per costruire la propria strategia.

Analisi del contesto e consultazione degli attori istituzionali costituiscono l'imprescindibile presupposto per addivenire alla definizione di un quadro di obiettivi e di azioni coerenti e condivise, capaci di migliorare le performance dell'Ateneo e proiettarlo in una dimensione espansiva a beneficio di chi vi opera e di chi ne fruisce: dagli studenti al territorio in cui la sua azione si iscrive.

Un momento cruciale è quello del monitoraggio e del controllo e, più in generale dell'Assicurazione della Qualità tanto dei processi attivati dal piano, quanto del piano stesso, giacché è proprio nel controllo che risiede la possibilità di individuare e risolvere le criticità, consentendo così all'Ateneo di migliorare le proprie performance in termini di efficienza e di efficacia.

Gli obiettivi delle attività di monitoraggio sono molteplici perché consentono di sviluppare percorsi flessibili che permettono di adattare la strategia stessa alla mutevolezza delle condizioni ambientali esterne ed interne e, allo stesso tempo, consentono di verificare l'efficacia delle politiche prefigurate e degli strumenti di misurazione adottati.

Il presente documento è stato disegnato per presentare alla comunità accademica, ai portatori di interesse e al territorio le politiche che l'Ateneo intende perseguire nei prossimi anni. Allo stesso tempo verranno esplicitati gli strumenti di cui intende dotarsi per verificare l'efficacia delle politiche proposte.

2. Inquadramento normativo e metodologico

Prima di descrivere il Piano strategico è utile riassumere brevemente quale sia il quadro normativo che ne è alla base e quale sia stata la metodologia che ne ha sotteso l'elaborazione.

Secondo l'articolo 1, comma 4 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240: "il Ministero, nel rispetto della libertà di insegnamento e dell'autonomia delle università, indica obiettivi e indirizzi strategici per il sistema e le sue componenti e, tramite l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) per quanto di sua competenza, ne verifica e valuta i risultati secondo criteri di qualità, trasparenza e promozione del merito, anche sulla base delle migliori esperienze diffuse a livello internazionale, garantendo una distribuzione delle risorse pubbliche coerente con gli obiettivi, gli indirizzi e le attività svolte da ciascun ateneo, nel rispetto del principio della coesione nazionale, nonché con la valutazione dei risultati conseguiti". Inoltre viene prevista la comunicazione al Ministero dell'Economia e delle Finanze (con cadenza annuale) dei risultati della programmazione triennale riferiti al sistema universitario nel suo complesso "ai fini del monitoraggio degli andamenti della finanza pubblica".

Con decreto ministeriale 25 ottobre 2019 n. 989 sono state definite le linee generali di indirizzo della programmazione del sistema universitario per il triennio 2019-2021 e i relativi indicatori utilizzati per la valutazione dei risultati e con successivo Decreto Direttoriale 9 dicembre 2019 n. 2503 sono state definite le modalità di attuazione della predetta programmazione triennale.

Per dare seguito al DM 989 l'Ateneo ha costituito il Gruppo di Lavoro sulla "Programmazione del sistema universitario e Piano strategico di Ateneo per il triennio 2019-2021" (nota prot. n. 191670 del 17 dicembre 2019). Il Gruppo ha redatto e sottoposto agli Organi di Governo il Programma di Ateneo 2019-2021 presentato attraverso la piattaforma MIUR PRO3 entro la data di scadenza della procedura, fissata in data 14 febbraio 2020.

Come è noto, il processo di selezione degli ambiti di azione e degli indicatori selezionati ai fini della presentazione del Programma di Ateneo si è svolto a ridosso del periodo in cui si è manifestata nel nostro paese l'epidemia da Covid-19. Questo evento, oltre a rappresentare un punto di svolta ed una situazione senza precedenti per tutti i paesi che ne sono stati coinvolti, ha investito l'economia e la società italiana e, di conseguenza, anche il sistema universitario. Le attività di programmazione degli Atenei sono risultate profondamente modificate per effetto della pandemia ed anche il tradizionale sistema di finanziamento degli Atenei ha subito delle modifiche contenute nei diversi provvedimenti ministeriali adottati durante il 2020, soprattutto il DM 435 del 6 agosto 2020. Quest'ultimo modifica la programmazione triennale 2019-2021 e permette agli Atenei di reimpostarla, tenuto conto degli eventi che si sono realizzati nel periodo successivo alla pandemia (le cosiddette fasi 2 e 3).

Ad ogni buon conto, si riportano di seguito gli indicatori ed i target selezionati dall'Ateneo ai fini della Programmazione triennale 2019-2021.

Tabella 1 – Indicatori e target Programmazione triennale 2019-2021

DIDATTICA	Livello INIZIALE	Target FINALE
INDICATORI DI RIFERIMENTO PER IL MONITORAGGIO E VALUTAZIONE		
Indicatore 1 A_a - Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LM CU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	0,465	0,480
Indicatore 2 A.f. – Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l’acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale	108	908
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Livello INIZIALE	Target FINALE
INDICATORI DI RIFERIMENTO PER IL MONITORAGGIO E VALUTAZIONE		
Indicatore 1 D_b - Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,021	0,506
Indicatore 2 D_g - Numero di Corsi di Studio “internazionali” ai sensi del decreto ministeriale del 7 gennaio 2019, n. 6	7	9

In parallelo alle attività preparatorie per la stesura del Programma di Ateneo ai fini della Programmazione triennale, sin dal mese di dicembre 2019, sono state avviate delle consultazioni con il Rettore Fabio Pollice e con il gruppo dei delegati (nominati con D.R. 858 del 7 novembre 2019) ai fini della stesura del Piano strategico 2020-2022. La bozza del nuovo Piano strategico è stata oggetto di ampie consultazioni che hanno coinvolto:

- il gruppo dei delegati, da cui promanano le proposte di Obiettivi ed Azioni strategiche;
- i Direttori di Dipartimento;
- il Presidio della Qualità di Ateneo (riunione nella sua composizione allargata in data 26 03 2020).

L'intero processo di redazione è stato condotto tenendo conto del quadro regolamentare delle università pubbliche. Le fonti documentali utilizzate per la redazione del presente Piano strategico sono:

- » il decreto ministeriale 25 ottobre 2019 n. 989 che definisce le linee generali di indirizzo della programmazione del sistema universitario per il triennio 2019-2021 ed i relativi indicatori da utilizzare per la valutazione dei risultati; il Decreto Direttoriale 9 dicembre 2019 n. 2503 che specifica le modalità di attuazione della predetta programmazione triennale;
- » il decreto ministeriale del 7 gennaio 2019, n. 6, “Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio”;
- » il decreto ministeriale n.1110 del 29 novembre 2019 con cui sono state emanate le “Linee guida per la valutazione della qualità della ricerca (VQR) 2015 – 2019”
- » le “Linee guida per l’Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio Universitari” (AVA2) pubblicate da ANVUR nel 2017;

- » il decreto ministeriale 8 febbraio 2017 n. 60 “Modifiche ai requisiti di accreditamento ai Corsi Universitari”;
- » gli esiti della valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) per il periodo 2011-2014;
- » le “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane” approvate dal consiglio direttivo ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015 e integrate, in seguito alle modifiche intervenute sulla disciplina che regola la valutazione della performance, con la “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020” del 20 dicembre 2017;
- » le Linee Guida per la “Gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane gennaio 2019” approvate dal consiglio direttivo ANVUR con delibera n. 18 del 23 gennaio 2019.
- » Il Rapporto ANVUR di Accreditamento periodico delle sedi e dei Corsi di Studio (delibera del Consiglio Direttivo n. 93 del 27 maggio 2020).

Il processo di definizione del quadro strategico di Ateneo è stato inoltre orientato dalla politica di Assicurazione della Qualità, sintetizzata nel “Organizzazione del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo - Documento di Indirizzo”² aggiornato in esito all’emanazione del nuovo Statuto con D.R. 597/2017 che in primo luogo ha rafforzato il ruolo e le funzioni attribuite al Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) mediante una composizione allargata. Nello specifico la nuova compagine del Presidio si è arricchita di ulteriori 11 nomine in rappresentanza delle aree CUN: 01, 02, 03, 05, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, oltre alla presenza dei 3 docenti quali rappresentanti delle aree di Ateneo: giuridico-economica, umanistico-sociale, tecnico-scientifica. Al PQA sono state inoltre assegnate ulteriori funzioni, quali:

- supervisione e monitoraggio dell’adeguato svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità;
- attività di supporto ai Dipartimenti al fine di garantire la qualità della ricerca e delle attività di terza missione;
- attività di diffusione della conoscenza degli standard di valutazione della ricerca elaborati a livello nazionale e internazionale.

Il quadro strategico di Ateneo ha tenuto conto altresì delle Relazioni Annuali del Comitato Unico di Garanzia (CUG) e del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

² Disponibile al seguente [link](#).

3. L'analisi di contesto

Il primo passo dell'analisi di contesto riguarda la ricognizione da un punto di vista generale dei Punti di Forza e Debolezza (che si riferiscono al contesto interno) e delle Opportunità e delle Minacce (che sono rilevati dall'interazione con il contesto esterno) con cui deve confrontarsi l'Ateneo.

Tabella 2 – Punti di forza, debolezza, opportunità e minacce

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Qualità e diversificazione dell'Offerta formativa confermata da un elevato indice di soddisfazione degli studenti; • Incremento tendenziale degli iscritti regolari e dei laureati in corso; • Posizionamento di rilievo nazionale ed internazionale per alcune aree della ricerca; • Crescente livello di internazionalizzazione della ricerca e della didattica; • Forte radicamento territoriale dell'Ateneo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sotto-dotazione finanziaria determinata dalla contrazione tendenziale delle risorse pubbliche per le Università; • Bassa qualità della ricerca rispetto alle potenzialità del corpo docente; • Ridotta capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca anche in ragione della marginalità economica del contesto territoriale; • Inadeguatezza quantitativa e tipologica della pianta organica con particolare riferimento alla componente del personale tecnico amministrativa.
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • Ateneo è faro culturale, sociale ed economico per il territorio entro cui è stato fondato e si è sviluppato; • Contesto socio-economico favorevole agli investimenti formativi (basso costo della vita; basso livello di criminalità) con un elevato livello di qualità della vita (paesaggio; cultura; territorio); • Soggetto pubblico 'innovativo' che, con la didattica, forma figure professionali che possono contribuire alla crescita del territorio e che, attraverso la ricerca, collega il territorio con il contesto nazionale ed internazionale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Territorio periferico con pressanti problemi relativi alla mobilità ed ai trasporti; • Contesto economico non pienamente sviluppato con livelli di produzione, reddito e occupazione al di sotto della media nazionale; • Marginalizzazione economica e rischio recessione che diminuiscono la platea di potenziali iscritti; • Calo demografico che riduce a popolazione di giovani che accede al sistema universitario e limita le possibilità di nuovi iscritti provenienti dal territorio di riferimento e dalla macro-area del Mezzogiorno.

Da questa analisi preliminare derivano delle prime indicazioni che saranno esplicitate successivamente nell'impostazione degli obiettivi e delle azioni strategiche.

In particolare le linee di indirizzo di Ateneo riguarderanno:

- la massimizzazione delle risorse derivanti sia dalla quota premiale di Finanziamento tramite il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università e sia dal finanziamento delle attività di ricerca;
- l'incremento medio della Qualità della Ricerca;

- il miglioramento della Qualità della Didattica e l'ampliamento dell'Offerta formativa per incrementare l'attrattività dell'Ateneo, per favorire l'incremento degli iscritti e per favorire la regolarità degli studi;
- l'incremento della dimensione internazionale della Didattica e della Ricerca;
- il miglioramento dei servizi offerti agli studenti e al personale di Ateneo;
- l'intensificazione dell'interazione con il contesto territoriale di riferimento.

Come verrà esplicitato di seguito, a questi obiettivi generali corrisponderanno delle specifiche azioni di intervento che verranno successivamente misurate e monitorate attraverso l'individuazione di target triennali.

3.1 La quota premiale del finanziamento di Ateneo

Il Fondo per il Finanziamento Ordinario è relativo alla quota a carico del bilancio statale delle spese per il funzionamento e per le attività istituzionali delle Università, comprese le spese per il personale, per l'ordinaria manutenzione delle strutture universitarie e per la ricerca scientifica, ad eccezione della quota destinata ai progetti di ricerca di interesse nazionale e della spesa per le attività sportive universitarie.

L'art. 2 della legge 9 gennaio 2009, n.1 ha successivamente stabilito che – a decorrere dal 2009 – una quota del Fondo (fissata inizialmente in misura non inferiore al 7% del medesimo) è ripartita in relazione alla qualità dell'offerta formativa e dei risultati dei processi formativi, alla qualità della ricerca scientifica, alla qualità, efficacia ed efficienza delle sedi didattiche.

L'art. 60, del Decreto Legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito con modificazioni dalla Legge 9 agosto 2013, n. 98 ha previsto che la quota del Fondo per il Finanziamento Ordinario delle università destinata alla promozione e al sostegno dell'incremento qualitativo delle attività delle università statali e al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'utilizzo delle risorse è determinata nella misura non inferiore al 16 per cento per l'anno 2014, al 18 per cento per l'anno 2015 e al 20 per cento per l'anno 2016, con successivi incrementi annuali non inferiori al 2 per cento e fino ad un massimo del 30 per cento del Fondo per il Finanziamento Ordinario, e che di tale quota almeno tre quinti sono ripartiti tra le università sulla base dei risultati conseguiti nella valutazione della qualità della ricerca (VQR) e un quinto sulla base della valutazione delle politiche di reclutamento, effettuate a cadenza quinquennale dall'ANVUR.

Da ultimo, l'art. 5 del Decreto Ministeriale 8 agosto 2016, n. 635, recante Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati, ha previsto che, al fine della valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei, dal 2017, una quota pari al 20% della quota premiale del FFO è distribuita tra gli Atenei secondo i miglioramenti di risultato relativi ad indicatori autonomamente scelti dagli stessi relativi alla qualità dell'ambiente della ricerca, alla qualità della didattica e alle strategie di internazionalizzazione.

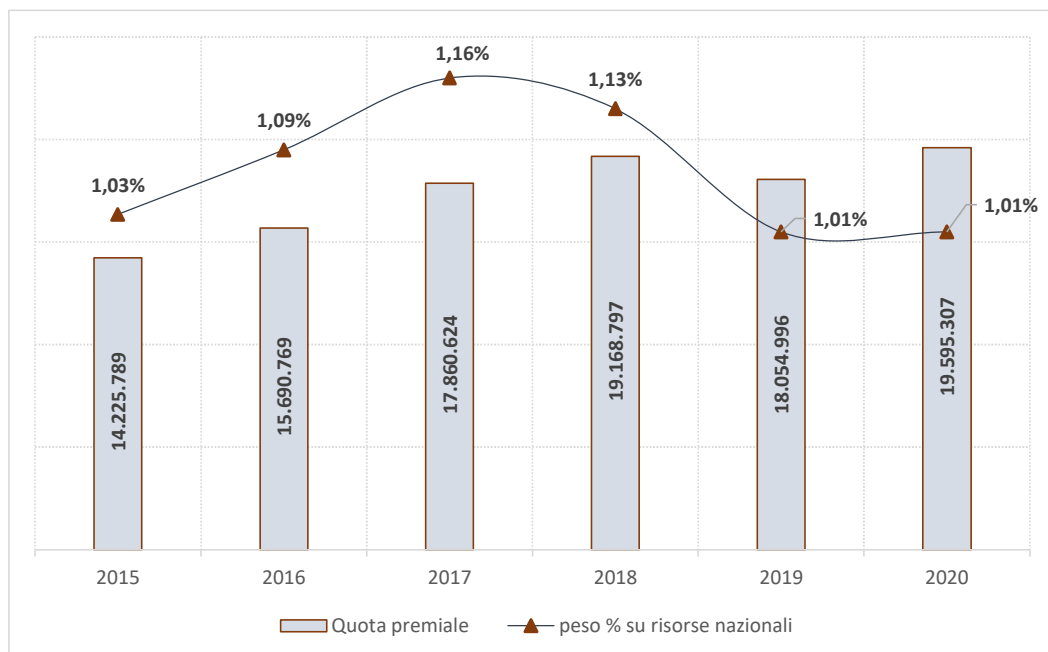
Per l'anno 2018, il Decreto Ministeriale 8 agosto 2018, n. 587 ha stabilito che circa il 24% del totale delle risorse disponibili, al netto delle risorse destinate ai dipartimenti di eccellenza, venga assegnato a fini premiali (euro 1.693.485.395,00). Per l'anno 2019, l'art. 3 del Decreto Ministeriale 8 agosto 2019, n. 738 ha destinato il 26% del totale delle risorse disponibili (al netto delle risorse destinate ai dipartimenti di eccellenza) all'applicazione dei criteri di ripartizione della quota premiale (euro 1.784.580.447). Tali stanziamenti sono stati allocati per il 60% in base ai risultati conseguiti nella valutazione della qualità della ricerca (VQR 2011-2014), per il 20% in base alla valutazione della produzione scientifica dei soggetti reclutati (c.d. politiche di reclutamento), per il 20% in considerazione dei risultati conseguiti negli ambiti strategici della programmazione triennale del sistema universitario e misurati tramite indicatori selezionati dagli Atenei (c.d. valorizzazione dell'autonomia responsabile).

La Tabella riporta il quadro riepilogativo degli indicatori, l'importo nazionale stanziato e dei risultati conseguiti dall'Università del Salento nel triennio 2018-2020.

Tabella 3 - Indicatori quota premiale 2018-2020 - risorse nazionali e assegnazione di Ateneo

	2018				2019				2020			
	VQR 2011-2014	Politiche di reclutamento (IRAS 2 PO 15_17)	Autonomia responsabile (variazioni di risultato 2016/2017)	TOTALE	VQR 2011-2014	Politiche di reclutamento (IRAS 2 PO 16_18)	Autonomia responsabile (livelli di risultato e miglioramenti)	TOTALE	VQR 2011-2014	Politiche di reclutamento (IRAS 2 PO 17_19)	Autonomia responsabile (livelli di risultato e miglioramenti)	TOTALE
Nazionale	1.016.091.237	338.697.079	338.697.079	1.693.485.395	1.058.385.435	352.795.145	352.795.145	1.763.975.725	1.152.930.000	384.310.000	384.310.000	1.921.550.000
UniSalento	11.868.438	3.719.812	3.580.547	19.168.797	12.506.859	2.106.646	3.475.235	18.054.996	13.624.085	2.382.183	3.589.039	19.595.307
	1,18%	1,11%	1,07%	1,13%	1,18%	0,60%	0,99%	1,01%	1,18%	0,60%	0,99%	1,01%

Nel segmento temporale 2015-2020, l'Università del Salento ha migliorato la sua posizione relativa e finanziaria, con un peso percentuale finale nel sistema universitario dell'1,01 per cento e un'assegnazione in progressiva crescita (14,2 milioni l'assegnazione ricevuta nel 2015, 19,5 quella ricevuta nel 2020).

Grafico 1 - Quota premiale totale di Ateneo (2015-2020)


A riguardo occorre precisare che le risorse nazionali crescono nel segmento temporale del 38,7%, mentre la quota premiale conferita all'Ateneo annota un incremento del 37,7%.

Partendo da queste considerazioni, la presente pianificazione strategica di Ateneo sarà orientata nei prossimi anni alla massimizzazione delle risorse derivanti dalla quota premiale e, come specificato nei paragrafi successivi, cercherà di selezionare tutti gli obiettivi e le azioni strategiche considerate rilevanti per ottenere questo risultato.

3.2 Analisi del benchmark di riferimento

Lo studio delle *performance* dell'Università del Salento richiede un'approfondita conoscenza del Sistema Universitario e dei più significativi indicatori da monitorare. Sebbene esista potenzialmente un'enorme quantità di indicatori da considerare, è opportuno concentrarsi soprattutto su quelli più rilevanti ai fini della massimizzazione dei fondi ministeriali ottenibili e del raggiungimento di un'ottimale sostenibilità finanziaria.

Pur essendovi Uffici dell'Università del Salento preposti all'individuazione dei valori più aggiornati degli indicatori che si intendono monitorare per scopi interni, l'analisi che ci si prefigge di implementare nei prossimi anni verte sul monitoraggio di indicatori che riguardano non solo l'Ateneo Salentino, ma anche altre università italiane, da considerare come benchmark.

Gli atenei benchmark sono stati individuati tramite metodologie opportunamente sviluppate nell'ambito di gruppi di lavoro dedicati. Il criterio principale di selezione del benchmark è stato quello dimensionale: sono stati dapprima presi in considerazione gli atenei che mediamente nell'ultimo triennio hanno fatto riscontrare un numero di studenti immatricolati all'interno del *range* compreso fra 2000 e 6000 unità. Inoltre, allo scopo di condurre l'analisi comprendendo atenei confrontabili come realtà territoriali, sono stati esclusi i casi di università che presentassero corsi di studio in medicina, che erogassero offerta formativa in forma esclusivamente telematica o che appartenessero a regioni a statuto speciale.

L'Università del Salento è così risultata all'interno di una classe di sei atenei, nella quale rientrano anche l'**Università di Bergamo**, l'**Università "Ca' Foscari" di Venezia**, l'**Università della Calabria**, l'**Università "Carlo Bo" di Urbino** e l'**Università "Parthenope" di Napoli**.

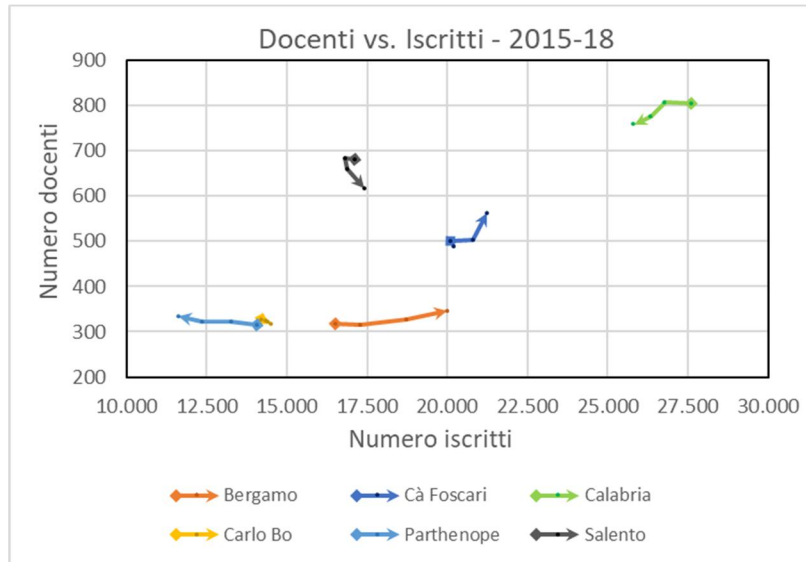
Allo scopo di fornire una possibile analisi del contesto in cui l'Università del Salento attualmente si colloca, è stata considerata una serie di variabili e indicatori di interesse, per i quali sono stati effettuati degli studi riferiti ai singoli atenei del benchmark per gli ultimi 3 o 4 anni, utilizzando le fonti ufficialmente disponibili per un confronto uniforme (Cruscotto ANS d'Ateneo, CINECA, tabelle ministeriali FFO).

Sono stati così realizzati alcuni grafici bidimensionali in cui sull'asse orizzontale e su quello verticale sono rappresentati gli indicatori di interesse, presi due alla volta. I valori di tali indicatori sono individuati dalle coordinate dei punti rappresentati, tra loro opportunamente congiunti in base all'ordine cronologico, dal punto di partenza (contrassegnato da un piccolo rombo quadrato, all'inizio del periodo di rilevazione) al punto di arrivo (indicato da una freccia, in corrispondenza dello scenario più recente e aggiornato). Oltre a una lettura disgiunta dei singoli assi, utile a valutare separatamente l'andamento nel tempo di ciascuna delle due variabili ogni volta considerate, è pertanto anche possibile rilevare l'eventuale presenza di una qualche correlazione tra le variabili stesse.

Andando nel merito dei dati riferiti agli atenei benchmark, come si evince dal Grafico 2, si osserva come il numero complessivo di iscritti per l'Università del Salento sia tornato a salire, seppure leggermente, dopo alcuni anni di continua discesa, mentre il numero di docenti ha subito una contrazione piuttosto evidente. Tra gli atenei del benchmark, Bergamo fa registrare il più sensibile incremento in termini di iscritti, mentre Ca' Foscari

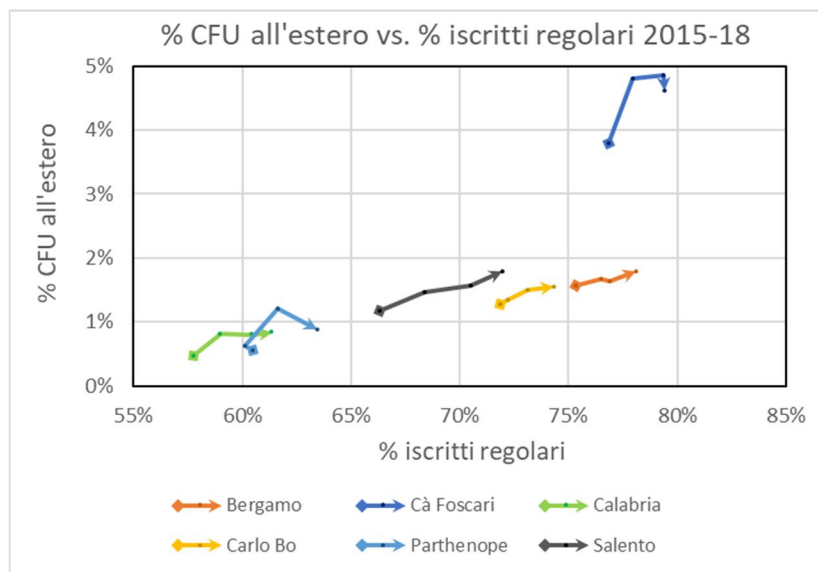
di Venezia si distingue per quanto concerne l'aumento assoluto del numero di docenti nell'ultimo triennio. L'Università "Carlo Bo" mantiene valori piuttosto stabili sia di docenti sia di studenti, mentre le università "Parthenope" e della Calabria fanno riscontrare una riduzione piuttosto forte del numero di iscritti.

Grafico 2 - Andamento variazioni Docenti/Iscritti



Tutti gli atenei del benchmark dal 2015/16 al 2018/19, come messo in evidenza nel Grafico 3, hanno riportato un aumento della percentuale di iscritti "regolari" (cioè in corso con il proprio piano di studi), ed è proprio l'Università del Salento a far misurare l'incremento più evidente (di circa 6 punti percentuali). Al tempo stesso è cresciuta per tutti gli atenei la frazione di CFU conseguiti all'estero rispetto al totale dei CFU acquisiti: per la maggior parte delle università incluse in questo monitoraggio, tale frazione è variata positivamente in un *range* fra lo 0.5% e l'1.8%, con l'eccezione di "Ca' Foscari" che, favorita anche dalla posizione geografica, si attesta su valori più che doppi, ed è ormai arrivata a sfiorare il 5%.

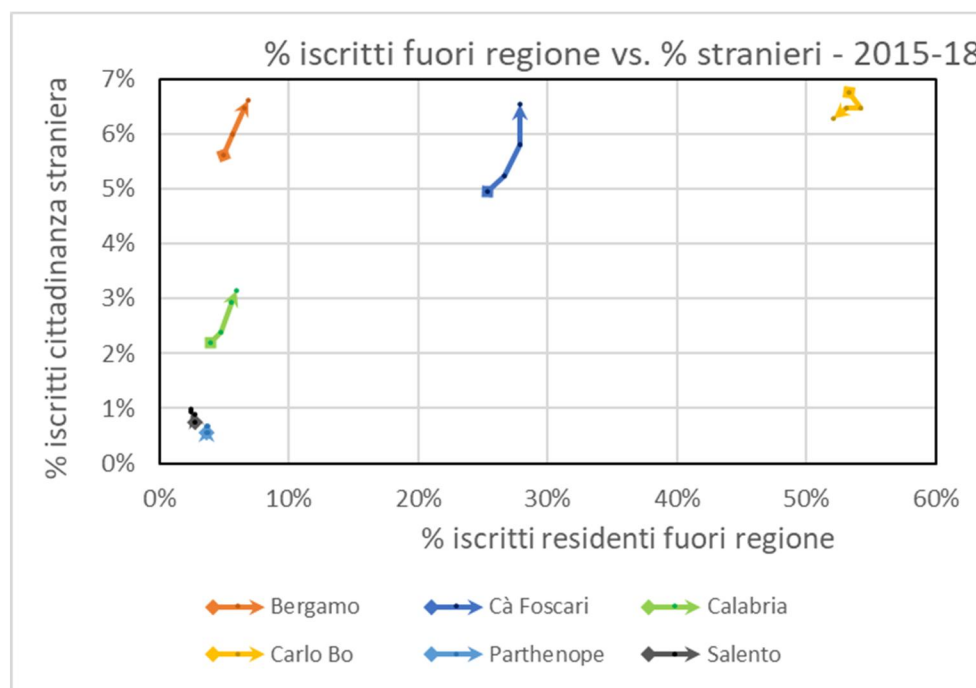
Grafico 3 – Andamento variazioni percentuali CFU conseguiti all'estero/iscritti regolari



Per quanto riguarda l'attrattività di studenti da aree lontane dalla sede di riferimento, Bergamo e "Ca' Foscari" di Venezia si caratterizzano per un forte incremento della percentuale di iscritti con cittadinanza straniera, anche se in assoluto è la "Carlo Bo" di Urbino che, stabilmente negli anni, fa registrare il più alto rapporto in termini di iscritti, sia italiani provenienti da altre regioni, sia stranieri. L'Università del Salento e l'Università Parthenope condividono, al contrario, l'assai meno virtuosa situazione di avere sia meno del-5% di iscrizioni da fuori regione e sia meno dell'1% di iscrizioni da cittadini stranieri. I dati sono sintetizzati nel Grafico 4.

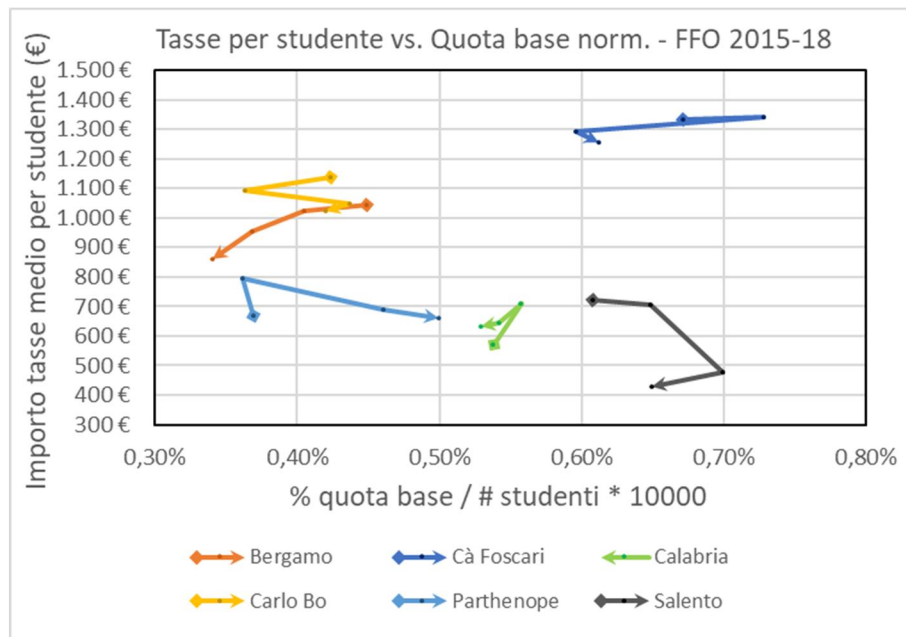
Da questa analisi preliminare emerge dunque la necessità per l'Università del Salento di incrementare e migliorare le azioni volte a sostenere l'attrattività della didattica sia nazionale e sia internazionale.

Grafico 4 – Andamento variazioni percentuali iscritti stranieri/iscritti fuori regione



Dal punto di vista finanziario, mentre non è possibile confrontare direttamente l'entità della quota base del FFO per tutti gli atenei considerati, a causa delle loro differenti dimensioni, ad esempio in termini di iscritti, è certamente evidente osservare (Grafico 5) quale sia stato l'impatto mediamente prodotto dal 2016/17 ad oggi sulla contribuzione studentesca in seguito all'introduzione della *no tax area*: l'Università del Salento è fra tutti l'ateneo che ha subito la maggior riduzione dell'importo medio della contribuzione studentesca per iscritto, pur conservando un rapporto tra quota base del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e numero totale di studenti al di sopra della media del benchmark.

Grafico 5 – Tassazione media per studente/quota base FFO



In merito al confronto fra quota premiale e quota base degli ultimi FFO, si può notare che tutti gli atenei sono andati incontro di anno in anno a variazioni relativamente piccole, con valori assoluti tra loro abbastanza differenti per via delle diverse dimensioni. Come messo in evidenza nel Grafico 6, fra tutte, la variazione più persistente e significativa nell'arco dell'ultimo triennio è quella relativa alla quota base di Bergamo, cresciuta dallo 0,62% allo 0,85% per effetto del forte aumento di iscritti (in particolare quelli regolari). Nel Grafico 7, normalizzando i valori delle quote base e premiali dei vari atenei, rispetto a un valore puramente indicativo, fissato a 1000 docenti, l'Università del Salento si va a collocare nella fascia relativamente più bassa in termini di finanziamenti ottenuti, pur con un trend complessivamente in crescita nell'ultimo triennio.

Grafico 6 – Andamento variazioni quota base/quota premiale FFO

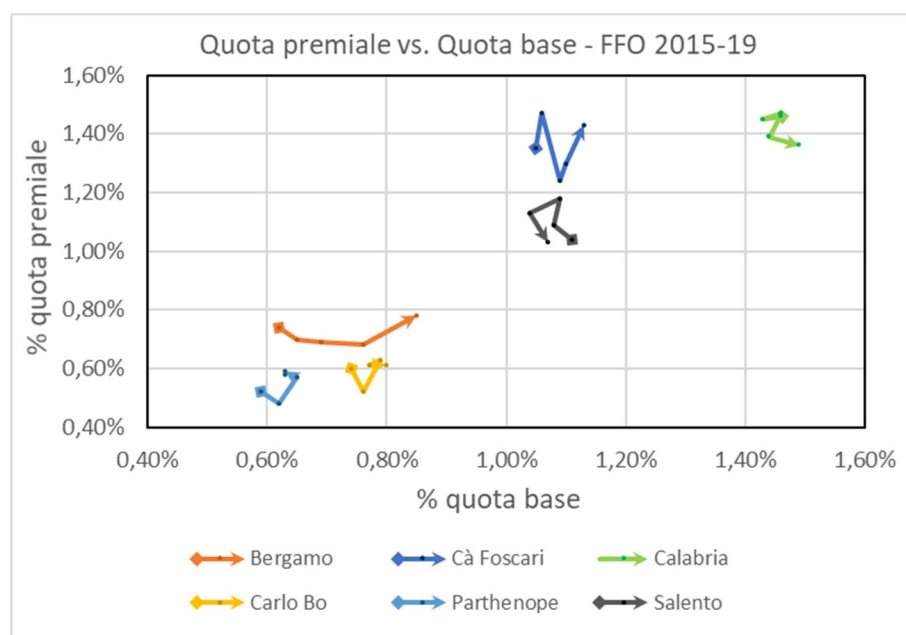
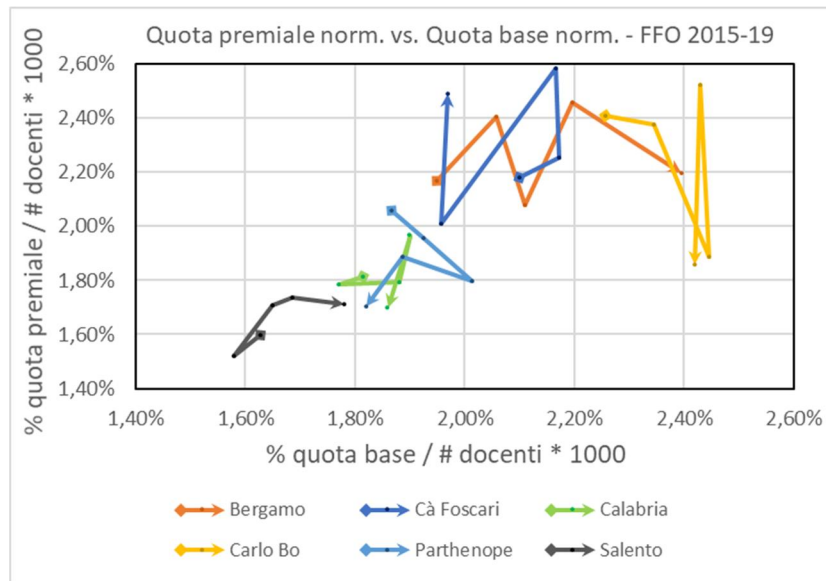
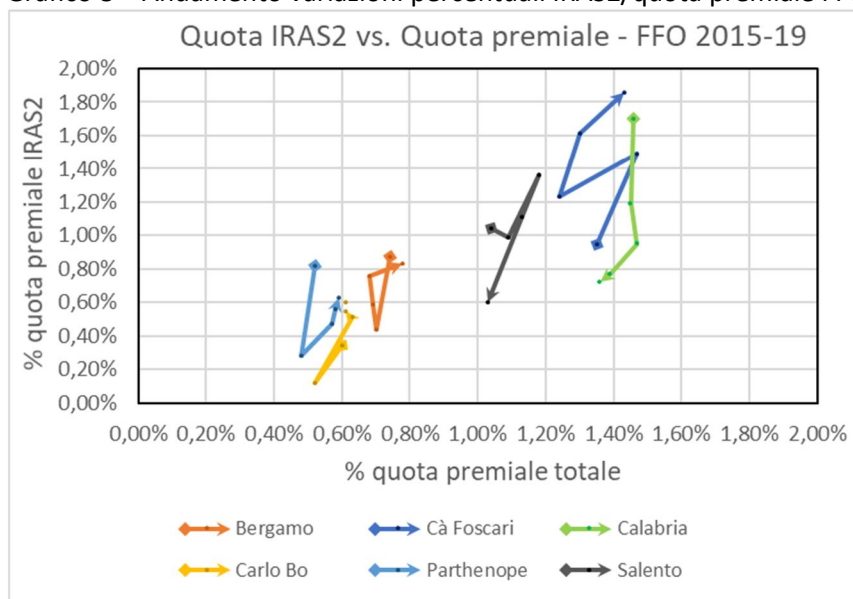


Grafico 7 – Andamento variazioni percentuali quota premiale/quota base normalizzata FFO



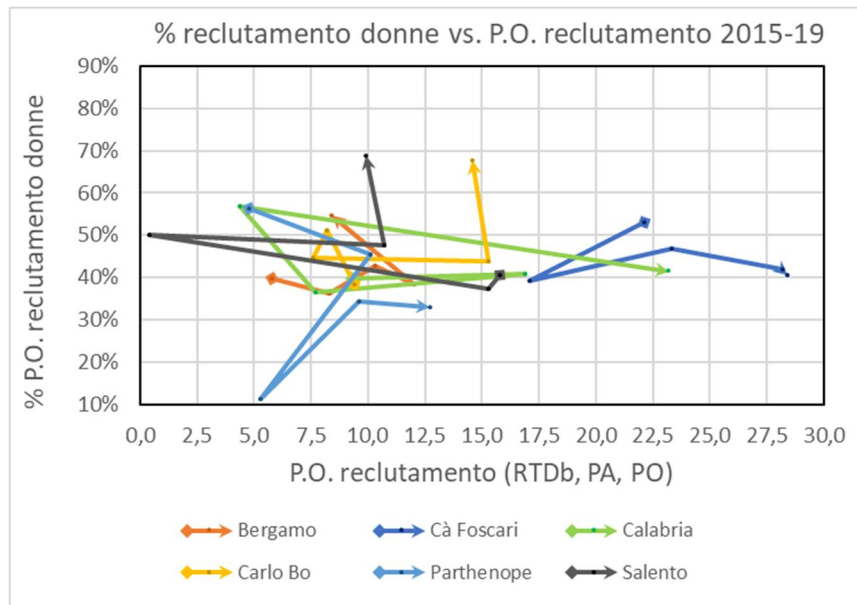
Il Grafico 8 analizza più in dettaglio i finanziamenti legati alla quota premiale confrontandoli con la sola componente denominata IRAS2 (legata per ciascun anno considerato alla qualità dei prodotti di ricerca, secondo l'ultima VQR, presentati dai soli docenti soggetti al reclutamento nel triennio precedente, sia come nuove assunzioni sia come progressioni di carriera), si nota che l'Università del Salento, dopo una crescita nel 2017 riferita al triennio 2014-16, è andata incontro a una forte riduzione (come pure l'Università della Calabria), mentre gli altri atenei del benchmark sono rimasti in una situazione sostanzialmente stazionaria o addirittura di apprezzabile crescita (come nel caso di "Ca' Foscari"). Si consideri che tale effetto sull'indicatore IRAS2 è legato non solo alla qualità dei prodotti presentati dai docenti neo-reclutati, ma anche quantitativamente alla loro entità, per cui in generale a un maggior volume di reclutamento effettuato in un triennio, corrisponde un maggior finanziamento IRAS2 nella quota premiale del successivo FFO.

Grafico 8 – Andamento variazioni percentuali IRAS2/quota premiale FFO



Un ulteriore aspetto che si può monitorare riguarda il genere dei docenti che sono soggetti al reclutamento, quantificati in termini di nuovi punti organico (P.O.) complessivamente stanziati annualmente da ciascun ateneo per tutte le fasce della docenza. Il Grafico 9 confronta la situazione dei vari atenei qui considerati, e mette in evidenza che mediamente la componente femminile sia leggermente al di sotto della metà (si attesta attorno al 45%) nei processi di reclutamento, con fluttuazioni più o meno evidenti fra i vari atenei a seconda delle risorse messe a disposizione, che possono subire escursioni anche molto evidenti da un anno all'altro.

Grafico 9 – Andamento variazioni percentuali reclutamento donne/punti organico



4. Le Aree strategiche di Ateneo

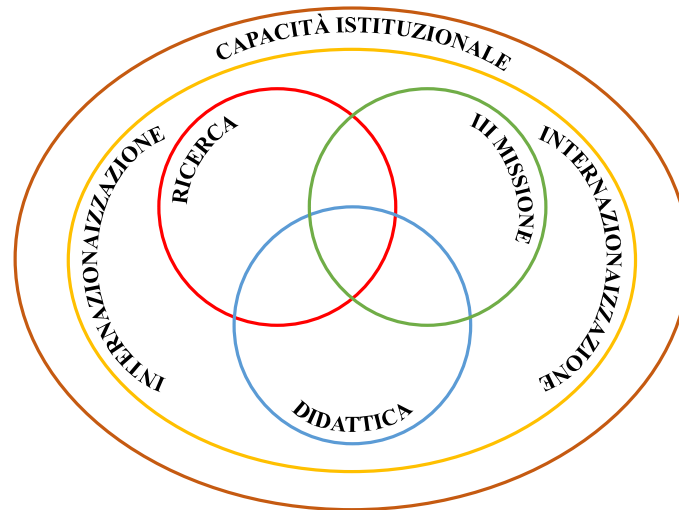
Il quadro di riferimento descritto in precedenza permette di delineare con maggiore chiarezza l'architettura del piano e la declinazione degli obiettivi e delle linee d'azione per aree strategiche ciascuna delle quali funzionali al perseguimento della missione dell'Ateneo: promuovere il benessere sostenibile.

Le principali aree strategiche in cui si articola il piano sono:

- **Ricerca** teorica ed applicata;
- **Didattica** universitaria e formazione permanente;
- Trasferimento tecnologico ed *engagement* territoriale (**Terza Missione**);
- **Internazionalizzazione** istituzionale e internazionalizzazione territoriale;
- **Capacità istituzionale** nelle relazioni interne ed esterne.

Tre di queste aree corrispondono con le missioni istituzionali dell'Ateneo che, al pari delle altre istituzioni universitarie si articolano in Ricerca, Didattica e Terza Missione e costituiscono missioni interdipendenti ed interfunzionali. Le altre due, invece sono invece funzioni strategiche che consentono, l'una, di sviluppare l'obiettivo strategico di farsi *gateway* tecnologico e culturale tra la scala locale e quella globale (Internazionalizzazione) e, l'altra, di garantire l'efficienza organizzativa e il soddisfacimento degli stakeholder di riferimento (Capacità istituzionale).

Figura 1 – Intersezione fra le aree strategiche di Ateneo



Nelle pagine seguenti, partendo dalle aree strategiche, vengono descritte in dettaglio le azioni strategiche previste per il triennio 2020-2022 e gli obiettivi ad esse collegati. Gli obiettivi sono accompagnati da un set di indicatori e target predisposti per la misurazione del raggiungimento dei singoli interventi.

Nel complesso gli obiettivi strategici di Ateneo sono elencati nella seguente Tabella 7:

Tabella 4 - Obiettivi strategici 2020-2022

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI
RICERCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorare il posizionamento dell'Ateneo nel contesto della ricerca nazionale ed internazionale 2. Incrementare i finanziamenti della ricerca 3. Potenziare le collaborazioni con istituzioni universitarie ed enti di ricerca nazionali ed internazionali
DIDATTICA	<ol style="list-style-type: none"> 4. Incrementare la qualità dell'offerta formativa per potenziare l'attrattività e contrastare la dispersione studentesca 5. Incrementare il numero degli studenti regolari 6. Migliorare i servizi per la didattica e per l'orientamento in uscita 7. Potenziare le attività per l'apprendimento permanente e per la valutazione delle competenze trasversali
TERZA MISSIONE	<ol style="list-style-type: none"> 8. Valorizzare l'attività di ricerca e trasferimento tecnologico 9. Incrementare e migliorare i rapporti con il territorio per potenziare gli effetti generati dall'Ateneo in termini di sviluppo socio-culturale ed economico 10. Potenziare il patrimonio e le attività culturali 11. Incrementare la qualità e la quantità della comunicazione istituzionale
INTERNAZIONALIZZAZIONE	<ol style="list-style-type: none"> 12. Incrementare la dimensione internazionale dei corsi di studio 13. Incrementare la dimensione internazionale dei dottorati di ricerca 14. Incrementare la mobilità out-going e in-coming di studenti e dottorandi 15. Incrementare la mobilità out-going e in-coming di docenti e ricercatori
CAPACITA' ISTITUZIONALE	<ol style="list-style-type: none"> 16. Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi rivolti agli studenti, ai docenti e al personale tecnico-amministrativo 17. Elevare il livello di professionalizzazione del personale TA 18. Migliorare ed ampliare il patrimonio edilizio 19. Promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione 20. Promuovere politiche di sostenibilità ambientale

4.1. Area strategica Ricerca

La ricerca è l'attività attorno alla quale ruota l'esistenza stessa dell'Università. Le altre attività, quali la didattica e la terza missione, attingono costantemente dalla ricerca e da essa traggono efficacia. Una Università senza ricerca è un'aberrazione circoscrivibile solo ad una politica miope e di breve periodo. La ricerca alimenta la didattica sia nei suoi aspetti contenutistici – più alto è il livello formativo, più pervasivo e performante è il legame che le unisce –, sia nei suoi aspetti metodologici. La ricerca è anche l'attività che dà lustro a un ateneo e ne accresce la visibilità e la credibilità a livello nazionale e internazionale, determinandone l'attrattività con riguardo sia ai ricercatori, sia agli investitori, sia ancora agli studenti.

Il sistema della ricerca si compone delle seguenti strutture:

I. Strutture di ricerca

- Ricercatori
- Laboratori e Centri di ricerca dipartimentali e interdipartimentali
- Infrastrutture di ricerca
- Distretti
- Dottorati

II. Strutture di supporto

- Centro Unico di Ateneo per la Gestione dei progetti di Ricerca e il Fund Raising;
- Sistema Bibliotecario di Ateneo
- Ufficio comunicazione
- Scuola di Dottorato

III. Strutture di monitoraggio

- Nucleo di Valutazione
- Presidio della Qualità

Obiettivo di sistema è quello di promuovere l'integrazione tra le diverse strutture di ricerca e tra queste e le strutture di supporto e monitoraggio al fine di sviluppare sinergie collaborative che consentano di migliorare la *performance* dell'Ateneo su questo asse strategico.

RICERCATORI. I ricercatori costituiscono la risorsa strategica dell'Ateneo e il motore delle attività di ricerca. Obiettivo dell'Ateneo deve essere quello di aumentarne il numero ed accrescerne la produttività con una politica di reclutamento/progressione in grado di valorizzare il merito scientifico e l'impegno istituzionale. La definizione di criteri chiari e condivisibili per una promozione della ricerca basata su merito, risultati e riconoscimenti su scala nazionale e internazionale costituisce uno strumento di indirizzo politico essenziale per incentivare lo sviluppo della ricerca. Per stimolare una ricerca di qualità, sarebbe utile prevedere premialità per chi ha ricevuto, nell'ambito di progetti di ricerca competitivi nazionali (PRIN, FIRB, ecc.) e dell'Unione Europea, giudizi positivi a cui non ha fatto seguito il riconoscimento dei finanziamenti necessari all'avanzamento della ricerca.

Qualora il numero di siffatti progetti fosse elevato per la sostenibilità economica interna, si potrebbe valutare l'emissione di un bando – si veda, ad esempio, quanto fatto dall'Università di Firenze – con valutatori esterni per l'attivazione di assegni di ricerca

“atti a intensificare e perfezionare” ricerche che abbiano ricevuto giudizi positivi. Il bando in questione potrebbe essere riservato a professori e ricercatori a tempo indeterminato e a tempo determinato, che hanno presentato, in qualità di coordinatori o responsabili locali, una proposta nell’ambito dei programmi espressamente indicati nel bando (condizione A), che ha superato la soglia minima di valutazione (condizione B), senza, però, ottenere copertura finanziaria (condizione C).

Per i progetti competitivi che comportino due stadi di valutazione (ad esempio, ERANET, PRIMA, ecc.), la soglia minima potrebbe coincidere con l’ammissione al secondo stadio. Quest’azione nelle intenzioni dell’Ateneo potrebbe essere più efficace se le risorse da dedicare a tali bandi dedicati fossero reperite all’interno del prelievo effettuato sui progetti che sono stati finanziati. Inoltre, questa azione incentiverebbe la presentazione di proposte progettuali, aumentando anche le probabilità di attrazione di finanziamenti esterni.

DIPARTIMENTI. Le otto strutture dipartimentali del nostro Ateneo costituiscono il fulcro del Sistema Ricerca e vanno conservate nella loro attuale configurazione, rafforzandone l’interdisciplinarietà. Tale ultimo obiettivo potrà essere raggiunto attraverso la revisione dello Statuto in merito alla questione dei dipartimenti-guida, che attualmente induce i ricercatori del medesimo SSD a confluire in uno stesso dipartimento; ferma restando la responsabilità scientifica dei dipartimenti-guida nei settori di propria competenza. Occorre promuovere la creazione di centri interdipartimentali, ma, nel contempo, dare maggiore visibilità ai centri e laboratori costituiti dai Dipartimenti, costruendo un’architettura del **Sistema Ricerca** che sia, nel suo insieme, non solo coerente, ma il più possibile chiara e intelligibile per l’insieme degli *stakeholders* che ruotano intorno al mondo universitario.

Per quanto attiene il finanziamento di Ateneo della ricerca, non appena le condizioni di bilancio lo renderanno possibile, verrà ripristinato il finanziamento della ricerca di base attraverso un sistema di incentivi basati sulle *performance* dei Dipartimenti nell’area della ricerca. Il monitoraggio del Piano strategico (cfr. par. 5), integrato e costruito in raccordo con i Piani strategici dipartimentali, permetterà alla comunità accademica di accedere ad un cruscotto di dati utili per orientare le scelte strategiche presenti e future.

CENTRI E LABORATORI DI RICERCA. Per sviluppare la ricerca occorre promuovere la creazione di nuovi Centri di Ricerca e investire su quelli già esistenti che dimostrano di essere funzionali allo sviluppo dell’Ateneo e alla qualificazione della sua immagine in ambito nazionale ed internazionale, catalizzando l’interesse di attori esterni al sistema universitario; attori che si dimostrino in grado di poter contribuire a sostenerne la crescita e la proiezione competitiva. I Centri dovrebbero essere valutati sulla base di un piano triennale – approvato da una Commissione di monitoraggio appositamente costituita – che ne riporti le performance attese in modo da informare l’Ateneo sui risultati della loro attività e da renderne più trasparente la gestione.

Dovrebbe altresì promuoversi la costituzione di Centri di ricerca in collaborazione con altri enti operanti nel territorio per creare “reti territoriali di ricerca”, così come andrebbe incentivata l’adesione a reti di ricerca di livello nazionale ed internazionale, cercando di fare contestualmente di Unisalento un nodo strategico delle reti stesse.

Per sviluppare le attività di ricerca e renderle più produttive, si intende accrescere e qualificare gli spazi laboratoriali. Con questo fine nel polo extraurbano sarà realizzato un nuovo plesso dedicato integralmente ai laboratori dei Dipartimenti tecnologico-scientifici, oltre ad un'opera di riqualificazione e rifunzionalizzazione di larga parte dei laboratori già esistenti. L'edificio di nuova costruzione sarà realizzato nel pieno rispetto dei principi dell'architettura sostenibile e dotato di spazi di aggregazione. L'assegnazione dei laboratori avverrà secondo un processo di concertazione con il coinvolgimento di tutti i Dipartimenti coinvolti.

Analogo intervento sarà realizzato nell'area urbana dove è già ubicato il Dipartimento di Beni Culturali. Anche qui infatti verranno riqualificati i laboratori esistenti e creati nuovi laboratori.

Si promuoverà a creazione di nuovi centri di ricerca di natura interdipartimentale e in collaborazioni con altri attori di natura pubblica e privata in aree che riflettano la visione dell'Ateneo, anche al fine di caratterizzare la ricerca Unisalento. In particolare, si lavorerà alla costituzione di: a) un *Centro per la Pace* per realizzare studi, ricerche ed iniziative a supporto dei processi di pace e finalizzati altresì a diffondere la cultura del dialogo e la risoluzione pacifica dei conflitti; b) un *Centro sulla Sostenibilità* per realizzare studi, ricerche ed iniziative a supporto dello sviluppo sostenibile, dallo sviluppo di nuove tecnologie *environment friendly* ad azioni di sostegno ad attori pubblici e privati per migliorare le relative performance ambientali; c) un *Centro sul Restauro* per integrare e mettere in valore le competenze interne e territoriali, sviluppare nuove tecnologie e metodi di restauro, fornendo supporto ad enti pubblici ed imprese private.

INFRASTRUTTURE DI RICERCA. Le infrastrutture di ricerca sono essenziali sia per svolgere ricerca di frontiera che per incrementare impatto e visibilità dell'ateneo. Per questa ragione, si intende implementare una politica che supporti il rafforzamento di infrastrutture e centri di ricerca già presenti – CERN, LifeWatch, ACTRIS e Ceric-Eric – e supportare i gruppi di ricerca che stanno attivandosi per contribuire ad altre Infrastrutture Europee già attive, quali ad esempio EMFL, e ad altre che stanno preparandosi ad entrare nella ROadMap. Assumerà, pertanto, una particolare rilevanza l'avvio di una stretta interlocuzione con quell'ampio spettro di attori (atenei, enti di ricerca pubblici e privati, referenti istituzionali) con i quali è possibile costruire reti partenariali forti e rappresentative, investendo, contestualmente, in una partecipazione più attiva nei tavoli di lavoro in cui l'Ateneo è già presente e ha l'opportunità di rafforzare la propria posizione strategica.

DISTRETTI. I distretti tecnologici, in qualità di consorzi pubblico-privati, rappresentano *asset* di straordinaria importanza per la valorizzazione dei risultati della ricerca, per l'interazione col mondo produttivo e per la creazione di nuove opportunità di crescita per il territorio. In tale ambito, è importante che l'ateneo salentino (con i suoi rappresentanti) assuma un ruolo proattivo nella definizione di *policy*, progettualità e azioni operative in sinergia con gli altri soci e valorizzando le proprie peculiarità e tutte le competenze presenti al suo interno. Obiettivo del triennio è quello di promuovere la creazione di nuovi distretti nelle aree più direttamente connesse alle proprie aree di ricerca, a partire da quella del Benessere sostenibile. Di qui il progetto di creare un

distretto biomedicale (*Salento Biomedical District*) e farne il motore di sviluppo del settore Biomed sul territorio salentino.

DOTTORATI DI RICERCA. Nell'attuale sistema formativo nazionale ed europeo, il Dottorato di Ricerca occupa il vertice della "piramide formativa", e svolge un ruolo strategico tanto per lo sviluppo del Paese, quanto per il ricambio generazionale di quella stessa Università di cui è espressione. Il Dottorato forma, in primo luogo, ricercatori, ovvero individui altamente qualificati che, con la loro professionalità, possono fattivamente contribuire al successo delle istituzioni in cui andranno a operare. In secondo luogo, il Dottorato accresce il livello di benessere della comunità nazionale, inteso non esclusivamente in termini economici, poiché quella della *competitività* è una "ossessione pericolosa e fuorviante". Data l'eccellenza del percorso, l'obiettivo di una Scuola di Dottorato deve essere, invece, quello di costruire un progetto formativo coerente e innovativo, capace, da un lato, di adattarsi in maniera proattiva alla domanda di conoscenza che viene dalla società civile e, dall'altro, di superarla, proiettandosi criticamente nel futuro. L'Università – che deve tendere più alla costruzione di nuovi saperi che alla loro mera diffusione deve riconquistare il suo primato, deve tornare a essere *faro di conoscenza* e, in piena autonomia, sede di un pensiero critico che è presupposto ineludibile per la creazione di nuovi scenari di senso, su cui fondare lo sviluppo umano. In linea con queste premesse, l'obiettivo che l'Ateneo dovrebbe perseguire è quello di promuovere un'Università *resiliente*, capace di adattarsi ai cambiamenti esterni senza perdere i propri riferimenti identitari. Il Dottorato, se adeguatamente interpretato, può essere uno degli strumenti più efficaci per assicurare all'Università l'obiettivo della resilienza. In primo luogo, poiché consente di formare ricercatori in grado di contribuire all'innovazione dell'istituzione universitaria e dei suoi saperi nelle componenti teoriche e applicative; in secondo luogo, perché rappresenta un momento di confronto, spesso interdisciplinare, e di produzione di conoscenza. Nello scenario appena delineato, l'Università del Salento, per mantenere il proprio ruolo culturale, scientifico e formativo, non può che puntare a un rafforzamento dei propri Corsi di Dottorato, per far sì che questi stessi diventino uno degli assi strategici della propria missione istituzionale. Inoltre, dal momento che il Dottorato non rappresenta solo un percorso formativo atto ad assicurare il ricambio generazionale della classe docente, ma anche e soprattutto un potente serbatoio di idee e progettualità, si intenderà sostenere la ricerca universitaria nelle sue diverse declinazioni disciplinari, e promuovere una solidarietà interdipartimentale che risulta fondamentale, sia in ragione dei limiti posti dai criteri di accreditamento dei Corsi, sia nella prospettiva di integrazione tra ricerca e realtà territoriali.

Si riportano di seguito delle azioni concrete a supporto dei Dottorati:

- *potenziamento dell'Ufficio Dottorati.* La struttura si regge attualmente su una sola risorsa e, considerata l'importanza che attribuiamo ai Dottorati, tale assetto organizzativo non consente di disporre di un servizio efficiente adeguato, nonostante la competenza e l'impegno profuso da chi vi opera stabilmente;
- sostegno all'internazionalizzazione. Appare quanto mai necessario, ed in linea con gli Obiettivi Strategici del nostro Ateneo:
- prevedere un sostegno formativo/consulenziale ai Collegi, affinché attivino iniziative concrete in questa direzione;

- favorire l'attivazione di corsi di Dottorato in convenzione con altri Atenei italiani o stranieri;
- prevedere percorsi di co-tutela per i dottorandi interessati al conseguimento del titolo congiunto (o del doppio titolo) con altri Atenei stranieri;
- facilitare il conseguimento del titolo di *Doctor Europaeus* per i dottorandi interessati;
- prevedere un periodo minimo di soggiorno all'estero per tutti i dottorandi;
- prevedere l'adozione di meccanismi premiali per i Dottorati più attivi sul fronte dell'internazionalizzazione. L'internazionalizzazione dei Corsi di Dottorato mediante l'attivazione di convenzioni con altri Atenei italiani o stranieri potrà facilitare, peraltro, anche in considerazione della ristrettezza delle risorse finanziarie attualmente disponibili, la regolare prosecuzione dei corsi di Dottorato attualmente presenti in Ateneo. È opportuno sottolineare che nell'ipotesi di collaborazione con altre Università, infatti, il numero delle borse che l'Ateneo dovrà mettere a disposizione è inferiore alle 6 previste dal DM n. 45/2013 (ed è pari a 3 borse nel caso dei corsi di Dottorato in convenzione con altre Università italiane ed a 4 per i corsi di Dottorato in convenzione/collaborazione con altri Atenei stranieri). Sarebbe, a tal proposito, estremamente utile incrementare la partecipazione a progetti comunitari che promuovono l'internazionalizzazione dei corsi di Dottorato. Sempre nell'ottica di un incremento dell'internazionalizzazione dei Dottorati, occorre favorire l'ingresso di studenti stranieri che arricchiscono e qualificano i nostri percorsi di studio, creando le condizioni idonee per facilitarne l'accesso (pagina del sito in lingua inglese, traduzione dei bandi di Dottorato e formazione linguistica del personale di riferimento), ottimizzando il servizio di accoglienza dei dottorandi stranieri in ingresso e favorendo la formazione linguistica del personale di riferimento. Nell'ottica di un rapido inserimento dei medesimi ed al fine della creazione di un ambiente favorevole al loro inserimento, sarebbe utile individuare soluzioni rapide ed efficaci per una prima sistemazione logistica degli interessati, e per il disbrigo della documentazione necessaria alla permanenza in Italia (interfaccia con gli uffici della Questura e con l'Agenzia delle Entrate per il rilascio del codice fiscale).
- *sostegno al placement* universitario e non universitario. La Scuola di Dottorato deve attivare, in collaborazione con il Career Service di Ateneo, delle iniziative per sostenere il placement dei dottori di ricerca in imprese ed enti di ricerca di livello nazionale e internazionale, anche sostenendone finanziariamente le pubblicazioni scientifiche;
- *Istituzione di un Albo dei Dottori di Ricerca*. L'istituzione di un Albo dei Dottori di ricerca, con l'obiettivo di facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro e delle professioni dei Dottori di ricerca e monitorare, a distanza di 3/5 anni dal conseguimento del titolo, l'effettiva ricerca di una occupazione coerente con il percorso di Dottorato svolto;
- *sviluppo di dottorati industriali ed apprendistato*. Particolarmente auspicabile risulta l'incentivazione di Corsi di Dottorato in convenzione con le imprese (c.d. Dottorato industriale) di cui all'art. 11 del D.M. n. 45/2013 e l'avvio di percorsi di apprendistato, nell'ambito dei corsi di Dottorato, che consentano ai dottorandi di essere assunti da un'azienda con contratto di alto apprendistato e,

contemporaneamente, di essere iscritti a un corso di Dottorato per lo sviluppo di un progetto di ricerca congiunto tra Ateneo e impresa, per il conseguimento del titolo finale di Dottore di Ricerca;

- *rappresentanza nella gestione dell'Ateneo*. In ragione dell'importanza del Dottorato all'interno dell'Ateneo, occorre assicurare un'effettiva rappresentanza ai Dottorandi. Lo stesso Direttore della Scuola di Dottorato deve partecipare (in qualità di uditore) alle riunioni del Senato Accademico;
- *potenziamento della Scuola di Dottorato*. Al fine di poter efficacemente svolgere la funzione che l'art. 42 dello Statuto assegna alla Scuola di Dottorato, favorendo il coordinamento dei Corsi di Dottorato presenti in Ateneo e l'alta qualificazione e l'internazionalizzazione dei percorsi dottorali, occorrerà potenziare la Scuola di Dottorato, individuando una unità amministrativa preposta. Ciò potrà favorire anche l'elaborazione di standard di qualità minimi per i Corsi di Dottorato e consentirne il relativo monitoraggio, promuovendo percorsi di qualità e garantendo la competitività dei Corsi anche sul piano internazionale;
- *sostegno alle attività di fund raising*. Appare particolarmente importante sviluppare un'azione sinergica che coinvolga i competenti Uffici di questo Ateneo, finalizzata a potenziare la ricerca di finanziamento di borse di Dottorato da parte degli enti pubblici e privati e potenziando l'attività di *scouting* e di supporto alla presentazione delle domande di finanziamento, anche con riferimenti ai dottorati innovativi, valorizzando adeguatamente, con meccanismi premiali, i soggetti che reperiscono le risorse esterne.

CENTRO UNICO DI ATENEO PER LA GESTIONE DEI PROGETTI DI RICERCA E IL FUND RAISING. Il Centro Unico di Ateneo è stato originariamente costituito sopprimendo strutture esistenti e accorpandone le competenze. Tuttavia, i servizi forniti dal Centro non rispondono ancora all'esigenza di avere una struttura moderna e funzionale di supporto – come, del resto, da tempo avviene in altri atenei – al fine di incentivare la presentazione di progetti di ricerca (si pensi ai bollettini pubblicati in modo discontinuo) e di assistere i gruppi di ricerca che presentano progetti sia a livello nazionale che internazionale. Una struttura efficiente e proattiva permetterebbe non solo di evitare che alcuni gruppi si rivolgano a Consorzi esterni all'Università del Salento, ma anche che paghino il servizio reso da Agenzie che assistono i proponenti in sede di redazione e presentazione dei progetti. In molte Università esiste anche un efficiente Liaison Office che si configura come punto di contatto e di riferimento fra imprese ed enti del territorio (e non solo) che intendono collaborare con l'Ateneo nelle attività di trasferimento tecnologico e di conoscenze. Un confronto continuo con i gruppi di ricerca può consentire, a un tale ufficio, di coordinare e pianificare con il mondo aziendale momenti di incontro tesi a divulgare *know-how*, *facilities* e risultati della ricerca scientifica, tecnologie, brevetti, spin-off e start up. Inoltre, è importante valorizzare, ove possibile, i risultati della ricerca, fornendo assistenza efficace per le pratiche relative a brevetti e *spin off* che richiedono strutture e regolamenti moderni ed aggiornati.

Per promuovere il reperimento di fondi per la Ricerca il Centro dovrebbe poter sviluppare le seguenti attività:

a - Iniziative per il *fund raising*:

- diffusione sistematica dei bandi aperti con la realizzazione di una pagina web dotata di *alert* tematici a supporto dell'utente destinatario;
- creazione di una pagina web a interfaccia struttura/centro per supportare il *fund raising*, la richiesta di assistenza per la partecipazione a bandi, la ricerca partner, la reperibilità dei *template* di progetti passati, la definizione del budget di progetto e la rendicontazione;
- monitoraggio dei progetti presentati attraverso la compilazione on line di una scheda di progetto finalizzata a fornire assistenza all'iter progettuale;
- pubblicizzazione dei servizi offerti dai *National contact points* (APRE) o altre agenzie di promozione per la ricerca su base collaborativa;
- corso annuale di formazione per la preparazione di una proposta progettuale vincente, rivolto a RTDa, dottorandi, assegnisti di ricerca;
- partecipazione alle piattaforme *stakeholder* per la definizione dei temi dei WP europei;
- organizzazione di giornate tematiche su rilevanti temi di ricerca, volte a stimolare uno scambio di conoscenze e idee, e incrementare attività e collaborazioni interne ed esterne con la partecipazione di stakeholder (quali enti finanziatori, altre istituzioni territoriali, enti di ricerca ed imprese);
- realizzazione di un elenco delle principali collaborazioni internazionali e stimolo per accordi bilaterali di ricerca che aumentino la visibilità e l'attrattività nazionale ed internazionale dell'ateneo.
- Promuovere, in collaborazione con le piattaforme esistenti, iniziative di *crowdfunding* attraverso iniziative formativo-consulenziali che supportino il personale strutturato e non strutturato, nella ricerca di fondi privati per la realizzazione di progetti di ricerca e/o la creazione di iniziative economiche connesse alla valorizzazione dei risultati della ricerca.

b - Iniziative per *assessment* e valorizzazione della ricerca:

- censimento, formalizzazione e visibilità dei laboratori di ricerca evidenziando competenze e strumentazioni/infrastrutture da catalogare e rendere accessibili su un sito web per la ricerca interna ed esterna da utilizzare/pubblicizzare anche in incontri con i principali stakeholders, atenei/enti di ricerca, aziende, regione, ministero, piattaforme e scuole;
- organizzazione di una conferenza di Ateneo sulla ricerca in cui prevedere interventi consuntivi di *assessment* sulla produzione scientifica e sui settori disciplinari ed il loro posizionamento nel panorama nazionale e internazionale, impiegando anche strutture di valutazione interne (Presidio della Qualità di Ateneo) e piattaforme di analisi e confronto per i settori bibliometrici;
- *Annual Report* di Ateneo costruito tramite il contributo dei Dipartimenti che enfatizzi i principali conseguimenti nella ricerca di base e applicata;
- Rafforzamento dei legami con altri enti di ricerca di livello nazionale ed internazionale.

- valorizzazione del ruolo dell'Ateneo all'interno dei distretti tecnologici di cui è parte e promozione in collaborazione con attori pubblici e privati di nuove realtà distrettuali.

SISTEMA BIBLIOTECARIO E SIBA. È necessario ripensare il ruolo e la posizione del sistema bibliotecario all'interno del sistema università. Non v'è dubbio che il sistema bibliotecario, all'interno dell'organizzazione del nostro ateneo, non ha e non ha mai avuto (almeno negli ultimi vent'anni) una posizione ben definita e ciò non solo e non tanto per scarsità di fondi, ma soprattutto per la mancanza pressoché totale di una riflessione teorica sulla funzione della biblioteca nella istituzione universitaria. Solo a partire da tale riflessione, che è poi una riflessione sulla natura stessa dell'università come istituzione di formazione e di ricerca in tutti i campi del sapere, sarà possibile definire il ruolo della biblioteca. Qui basterà mettere a fuoco l'inadempienza del sistema bibliotecario del nostro Ateneo nelle due direzioni cui abbiamo fatto riferimento. Sul versante della formazione, le biblioteche del nostro ateneo non svolgono alcun ruolo. Ciò accade nonostante le indubbie competenze che esse mettono in campo. Al di là del prestito, infatti, che rappresenta la parte più cospicua dell'effettivo utilizzo del patrimonio librario, lo studente non ha alcuna dimestichezza con le collezioni e con gli strumenti bibliografici e di consultazione che le biblioteche di ateneo mettono a sua disposizione. Vale per le nostre biblioteche e per i nostri studenti ciò che, qualche anno fa, scriveva Mauro Guerrini nel suo manuale di biblioteconomia: "Non è raro in Italia che gli studenti approdino all'università senza aver mai frequentato una biblioteca e che durante i primi anni di corso vi ricorrano quasi esclusivamente per poter consultare i testi d'esame. Ciò fa sì che spesso la biblioteca resti per gli studenti universitari un'entità per molti versi sconosciuta, a cui essi non sanno esattamente neanche cosa potrebbero chiedere"³. È indispensabile, in altre parole, predisporre una generale e propedeutica formazione all'uso della biblioteca. Sarà, quindi, necessario fare ogni sforzo per istituire e favorire corsi che adempiano a questo compito che include una corretta informazione relativa alla bibliografia informatica o on line, se non si vuole ridurre il ruolo della biblioteca a mero centro di prestito o di socializzazione, funzioni entrambe importanti, ma certamente non rappresentative della missione ben più complessa di una biblioteca universitaria. Non minore importanza, la biblioteca universitaria, riveste per la ricerca di professori, ricercatori e dottorandi. In questo ambito le carenze sono strutturali. Nel campo umanistico, in particolare, la ricerca non solo deve fare i conti con lacune di ogni tipo e con un macchinoso sistema di acquisti, ma anche con difficoltà logistiche dovute al mancato trasferimento (ormai da anni) di intere biblioteche presso le sedi dipartimentali e, non da ultimo, con orari ridotti, dovuti ad una cronica carenza di personale. Tutto ciò rende estremamente arduo fare ricerca e avvilente il confronto tra la nostra università e altre università italiane e straniere. Non è la mancanza di fondi a rendere inadeguato, largamente incompleto e difficilmente utilizzabile il nostro patrimonio librario e, quindi, ad impedire che alla biblioteca venga riconosciuto un ruolo centrale nella vita universitaria, ma è piuttosto il mancato riconoscimento del ruolo centrale dell'istituzione biblioteca nel sistema universitario a determinare una persistente mancanza di fondi.

³ M. Guerrini, *Biblioteconomia. Guida classificata*, Milano, Editrice Bibliografica, 2007, p. 786.

Per migliorare l'efficienza del Sistema bibliotecario di Ateneo e renderlo maggiormente funzionale alle esigenze dei fruitori accademici (studenti, docenti) e dei fruitori esterni, occorrerà operare i seguenti interventi:

- Centralizzare la gestione delle biblioteche nel rispetto delle esigenze specifiche dei Dipartimenti ai quali tale compito è attualmente affidato;
- Prolungare l'orario di apertura delle biblioteche;
- Migliorare e rendere più funzionali e accoglienti le aree di consultazione;
- Organizzare iniziative culturali che animino le biblioteche e le aprano alla città.

SIBA. Si tratta di una struttura strategica di quelle che oggi si definirebbero *multitasking* in ragione dell'estrema eterogeneità delle finalità che è in grado di perseguire. Va, innanzitutto, letta come una struttura di supporto all'Area della ricerca – tanto della produzione quanto della valorizzazione della ricerca – ma è allo stesso tempo di supporto alle biblioteche anch'esse funzionali alla ricerca, quanto alla didattica. Il Coordinamento SIBA si occupa, infatti, dei processi relativi alla gestione, innovazione e sviluppo dei servizi informatici bibliotecari di Ateneo, della Biblioteca Digitale di Ateneo, dell'Editoria Scientifica Elettronica e dei Servizi 2D, 3D e Multimediali per la produzione di contenuti della Biblioteca Digitale. Cura la sperimentazione e la valutazione di prodotti e servizi innovativi introdotti nell'ambito delle biblioteche e dei servizi per la Didattica e la Ricerca, mediante la partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni nazionali di settore; organizza seminari formativi relativi ai servizi erogati.

Azioni di potenziamento e rifunionalizzazione. Per fare del SIBA una struttura capace di contribuire alla valorizzazione della ricerca e così da supportare concretamente la didattica di Ateneo, occorre innanzitutto dare attuazione al Sistema Bibliotecario d'Ateneo (SBA) che ne costituisce la cornice organizzativa. Per quanto attiene al SBA si intendono realizzare le seguenti politiche di miglioramento:

- la riorganizzazione e il trasferimento di alcune biblioteche del polo umanistico;
- la creazione di due spazi di *community library* nel polo umanistico e nel polo scientifico dedicati agli studenti;
- il miglioramento e l'implementazione dei servizi digitali di ricerca, la catalogazione e digitalizzazione di opere rare e documenti;
- l'istituzione di un *repository* digitale di Ateneo per l'*upload* dei lavori scientifici dei docenti e dei ricercatori;
- Il potenziamento della casa editrice *open access* Unisalento (ESE-SIBA);

Sul piano delle finalità specifiche il SIBA deve occuparsi delle seguenti attività:

- attività relative all'innovazione e sviluppo nell'ambito della Biblioteca Elettronica e Digitale, dell'Editoria Digitale e dell'Open Access, alla valorizzazione dei risultati della Ricerca Scientifica e del patrimonio culturale dell'Ateneo e del Territorio, anche attraverso l'utilizzo di tecnologie 2D e 3D;
- attività di supporto al CAB – organo politico del SBA – per l'individuazione di nuove iniziative, soluzioni e applicazioni destinate a migliorare i Servizi Bibliotecari tenendo conto dello sviluppo delle tecnologie, dei nuovi standard e dei nuovi scenari nazionali e internazionali;

- attività relative all'implementazione delle Policy Open Access d'Ateneo, ivi compresa la loro diffusione all'interno dell'Ateneo;
- aumentare il numero dei contratti "read & publish" per sostenere le pubblicazioni dei nostri ricercatori e contribuire così ad accrescere i risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca di Ateneo.

UFFICIO COMUNICAZIONE. La valorizzazione della ricerca passa anche attraverso un'efficace azione di comunicazione rivolta tanto alla comunità scientifica quanto agli stakeholder, ivi compresa la comunità territoriale. Una comunicazione efficace consente infatti di accrescere il prestigio dell'Ateneo e di dare visibilità alle attività di ricerca che vi si conducono; di attrarre risorse finanziarie (investitori esterni) e umane (ricercatori); di trovare partner per lo sviluppo di progetti complessi e sviluppare reti di collaborazione; nonché di gratificare i ricercatori impegnati nelle ricerche di Ateneo.

In questa direzione assumono un'importanza strategica le seguenti attività:

- continuare a incentivare iniziative di successo quali la Notte dei Ricercatori che vedono l'Ateneo impegnato, anche con ruoli di coordinamento a livello nazionale ed europeo, in azioni promozionali rivolte a pubblico generalista, agli studenti e alle imprese;
- incentivare l'apertura dei laboratori alle scuole, invitando studenti a visitarli o valutando l'idea di stimolare la presentazione di tesine di diploma da preparare presso i laboratori universitari al fine di fidelizzare i migliori studenti;
- creare il **Portale della Ricerca** in cui raccogliere tutte le più importanti ricerche condotte dai ricercatori dell'Università del Salento per promuoverne la conoscenza.
- realizzare un booklet dedicato a *La ricerca Unisalento* da diffondere presso scuole, aziende, regione, opinione pubblica etc., evidenziando le infrastrutture, i punti di forza dell'ateneo e i migliori risultati conseguiti nell'anno (partendo dall'*Annual report*, ma dal taglio più divulgativo). Emblematico, a riguardo, è quanto fatto dal Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'Uomo con la pubblicazione, nel 2018, di un rapporto dal titolo "Ricerche sul Salento", che riassume i risultati delle ricerche scientifiche condotte dal Dipartimento sul Salento nel biennio 2017/2018.

AREA RICERCA – QUADRO DEGLI OBIETTIVI


Gli obiettivi che l'Università del Salento ha inteso formulare nel prossimo triennio che sintetizzano l'esito delle attività precedentemente descritte per l'area Ricerca, sono concentrati su due direttrici principali che riguardano la **Valutazione della Qualità della Ricerca** e il **Fund Raising** e individuano la necessità di:

- Migliorare il posizionamento dell'Ateneo nel contesto della ricerca nazionale ed internazionale;
- Incrementare i finanziamenti della ricerca;
- Potenziare le collaborazioni con altre istituzioni universitarie ed enti di ricerca nazionali ed internazionali.






Tabella 5 - AREA STRATEGICA RICERCA

Obiettivi strategici	Azioni strategiche	Indicatori	Target triennale
1. Migliorare il posizionamento dell'Ateneo nel contesto della ricerca nazionale ed internazionale	1.1 Realizzare un sistema integrato di incentivi per premiare la produttività scientifica in termini quantitativi e qualitativi	- n° medio ⁴ di pubblicazioni nel primo e secondo quartile ISI WoS/Scopus - settori bibliometrici	+3%
	1.2 Realizzare un sistema di monitoraggio della qualità della ricerca	- n° medio di pubblicazioni (articoli in riviste di fascia A, monografie e capitoli di libro) – settori non bibliometrici	
2. Incrementare i finanziamenti della ricerca	2.1 Rafforzare la capacità progettuale in ambito nazionale ed internazionale mediante il supporto operativo ai docenti per la partecipazione a bandi competitivi	Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi	+3%
		Numero progetti presentati su bandi ERC e-H2020	+6%
		Finanziamenti acquisiti su bandi H2020 su base triennale	+3%
3. Potenziare le collaborazioni con istituzioni universitarie ed enti di ricerca nazionali ed internazionali	3.1 Potenziare i servizi d'Ateneo per favorire le collaborazioni con istituzioni universitarie ed enti di ricerca nazionali ed internazionali	Numero medio di pubblicazioni con coautori stranieri	+3%
		Numero di convenzioni attivate con università ed enti stranieri per azioni di ricerca	+6

Raccordo con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile

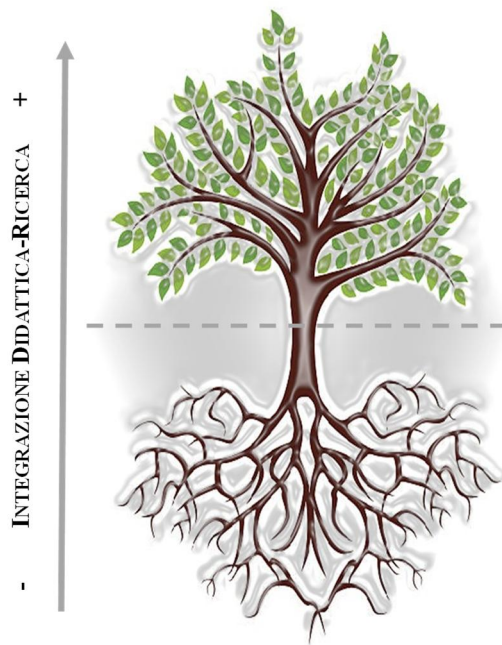
	Realizzazione del Salento Biomedical District Rafforzamento della collaborazione con le ASL
---	--

⁴ Per numero medio di pubblicazioni si intende una media mobile a tre anni (che include l'anno della rilevazione ed i due anni precedenti).

	<p>Partecipazione al progetto della realizzazione di un centro sulla decarbonizzazione e lo sviluppo sostenibile alla Cittadella della Ricerca (Brindisi)</p>
	<p>Collaborazione con il Comune di Lecce alla progettazione della città sostenibile</p>
	<p>Collaborazione con il Centro Mediterraneo per il Cambiamento Climatico</p>
	<p>Realizzazione di un centro per la Blue Economy e il monitoraggio costiero ad Acquatina</p>
	<p>Realizzazione di un Centro di ricerche sulla Pace con sede a Brindisi in collaborazione con altri attori pubblici e privati</p>

4.2 Area strategica Didattica

Un Ateneo che voglia proporsi come *gateway culturale* tra la scala locale e quella globale si trova necessariamente a dover conciliare due diversi obiettivi formativi: 1) attivare percorsi formativi in grado di rispondere alle esigenze del contesto territoriale contribuendo a formare figure professionali in grado di migliorare le performance competitive del sistema territoriale e di accrescerne il livello di sostenibilità; 2) attivare percorsi formativi in grado di rispondere a una domanda formativa legata alle prospettive occupazionali del mercato globale sia per promuovere l'inserimento dei giovani locali nel mercato globale, sia per attrarre giovani da altri contesti territoriali italiani o stranieri. Ambedue gli obiettivi formativi richiedono tuttavia una notevole capacità predittiva, giacché l'approccio non deve essere adattivo, ma proattivo in ragione del rapido evolversi degli scenari occupazionali e del ruolo precipuo delle Università che, non è solo quello di formare l'offerta di lavoro, ma anche quello di



orientare l'evoluzione della domanda di lavoro (faro culturale). Di qui l'idea di un'offerta formativa esprimibile attraverso la metafora dell'albero, con le lauree triennali radicate nel territorio e capaci di rispondere in maniera principale, ancorché non esclusiva, alla domanda formativa proveniente dal contesto territoriale e le lauree magistrali, invece, proiettate verso il cielo ad intercettare la domanda proveniente dal mercato globale, creando un'offerta distintiva capace di fare, del nostro Ateneo, un nodo formativo di livello internazionale. Analoga proiezione devono avere i Dottorati, indispensabili per intercettare e

interloquire con le reti globali della ricerca e fare anche qui dell'Università del Salento un nodo globale; così come i percorsi di alta formazione, i master di II livello e le Scuole di Specializzazione che devono assumere un profilo internazionale in modo da attrarre una domanda di pari ampiezza geografica. Ma perché ciò sia possibile occorre costruire alleanze strategiche con altri atenei, in Italia e all'estero, superando gli angusti ambiti di una competizione regionale che, lungi dall'accrescere le performance competitive degli atenei regionali – impegnati più a sottrarsi reciprocamente studenti che non ad attrarne dall'esterno –, minaccia l'autonomia dei singoli atenei e il loro ruolo propulsivo nei rispettivi ambiti territoriali. L'ateneo salentino deve guardare con coraggio e determinazione al di fuori dei confini regionali, proiettandosi in una dimensione strategica che preveda la collaborazione con atenei di altre regioni d'Italia, della macroregione adriatico-ionica e del più ampio bacino del Mediterraneo.

Dalle radici ai rami. Sostenibilità e supporto dell'offerta formativa.

In aderenza con quanto premesso, occorre rafforzare *in primis* le radici dell'albero, tenendo in considerazione che esse affondano nel nostro contesto territoriale, bacino d'utenza privilegiato al quale si rivolge l'offerta formativa del nostro Ateneo. Per fare questo, occorre una verifica puntuale della sostenibilità dell'intera offerta formativa la quale, soprattutto negli ultimi anni, è andata arricchendosi di nuovi corsi di laurea.

Sostenibilità dell'offerta formativa non significa, però, chiusura di corsi di laurea. Significa, invece, valutazione approfondita della capacità del nostro Ateneo di mantenere nel medio e lungo periodo la propria offerta, anche sviluppando un migliore coordinamento tra i dipartimenti nell'utilizzo dell'intero corpo docente come personale garante dei Corsi di Studio.

La sostenibilità della propria offerta, soprattutto quella dei corsi di laurea di più antica istituzione, che maggiormente hanno subito il pensionamento dei docenti, non è fine in sé, ma va intesa come strumentale all'apertura di nuovi percorsi di studio che possano intercettare e orientare la domanda formativa, sia a livello locale, che nazionale ed internazionale, dando così l'immagine di un Ateneo dinamico, attivo, capace di coniugare tradizione e innovazione e di attrarre, così, sempre più immatricolati.

Occorre garantire anche la sostenibilità scientifica delle lauree magistrali creando un rapporto più diretto tra la didattica erogata e le attività più innovative e finanziate da progetti competitivi. Si attiverebbe, così, un percorso realmente virtuoso, teso a rafforzare il naturale rapporto tra Ricerca e Didattica che deve permeare il mondo accademico. Tale iniziativa darebbe anche l'idea di un'offerta didattica e formativa che nelle lauree magistrali è naturalmente in evoluzione e darebbe vita a un contatto profondo, attivo ed efficace con le più innovative ricerche condotte presso il nostro Ateneo.

Garantita la sostenibilità, l'offerta formativa va rafforzata e sviluppata, soprattutto quella magistrale che deve porsi l'ambizione di dare continuità ai nostri percorsi triennali e di attirare studenti da altre regioni.

Figura 2 - Architettura dell'offerta formativa



Il sistema della didattica si compone delle seguenti strutture:

A. Strutture didattiche

- Corsi di Laurea
- Scuola Superiore ISUFI
- Master e Corsi di perfezionamento
- Scuole di Specializzazione
- Formazione Permanente
- Corso per il sostegno
- Corsi di dottorato
- Centro linguistico di Ateneo

B. Strutture di supporto

- Ufficio Orientamento
- Segreteria studenti;
- Sistema Bibliotecario di Ateneo
- Ufficio Placement
- Centro per l'Apprendimento Permanente

C. Strutture di monitoraggio

- Presidio della Qualità
- Nucleo di Valutazione

Corsi di Laurea. L'Università del Salento ha un ampio spettro di percorsi formativi che riflette tanto la domanda occupazionale che si registra nel proprio contesto territoriale, quanto quella nazionale e globale.

Tabella 6 - Quadro di sintesi dei CdL triennali, Magistrali a Ciclo Unico e Magistrali

A.A.	N. CdLT	N. CdLMCU	N. CdLM	Totale
2016/2017	23	2	31	56
2017/2018	26	2	31	59
2018/2019	29	2	32	63
2019/2020	28	2	31	61

Tenendo conto della radicale trasformazione della didattica in conseguenza del periodo di chiusura dell'Ateneo per tutte le attività in presenza, l'università deve investire sull'*e-learning*, non come strumento sostitutivo della didattica tradizionale, ma come strumento integrativo, capace di qualificare ulteriormente la propria offerta formativa, cogliendo le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e rispondendo più efficacemente alle esigenze della domanda. Gli obiettivi che devono guidare gli investimenti nell'*e-learning* possono essere così di seguito riassunti:

1. integrare la didattica tradizionale dei propri corsi di laurea al fine di accrescere l'efficacia e la qualità dei percorsi formativi, contribuendo, contemporaneamente, ad ampliare lo spettro delle proposte formative;
2. creare percorsi formativi curriculari ed extracurriculari erogati in modalità *e-learning* per categorie di soggetti che non possono seguire i corsi universitari o in quanto lavoratori o in quanto residenti in altri contesti territoriali;
3. sviluppare e veicolare prodotti multimediali a sostegno del trasferimento tecnologico.

Lo sviluppo di un efficace LMS, *Learning Management System*, consentirà, infatti, al nostro Ateneo di

- migliorare l'efficacia della propria performance formativa e il livello di soddisfazione dei propri studenti;
- accrescere l'attrattiva dell'Università nei confronti di specifiche categorie di soggetti con conseguente incremento delle iscrizioni;
- supportare il personale docente nella didattica e quello tecnico-amministrativo nella gestione dei servizi di loro competenza.

E-learning verrà utilizzato tanto nella didattica di tipo asincrono, che non vede la contemporanea presenza di docenti e studenti sulla piattaforma ed è costituita essenzialmente da video-lezioni, test, esercitazioni e altri supporti che gli studenti possono utilizzare *on demand*, quanto nella didattica integrativa che è sincrona e consiste in una serie di attività collaborative tra docenti e studenti, resa possibile dagli strumenti della piattaforma telematica, come ad es. le chat, le video conferenze.

Per sviluppare l'e-learning si dovrà:

- potenziare e arricchire la piattaforma utilizzata dall'Ateneo così da renderla pienamente rispondente alle esigenze della didattica online;
- ampliare la dotazione di attrezzature tecnologico-informatiche per le strutture didattiche;
- realizzare un manuale a supporto degli studenti;
- supportare i docenti nell'utilizzo della piattaforma, anche con azioni informative/formative volte a diffonderne la conoscenza e l'uso e premialità per chi vi ricorre a integrazione della propria didattica;
- realizzare un manuale a supporto dei docenti con indicazioni sulle attività integrative che consentono di arricchire la didattica online.

Per quel riguarda l'attivazione di **Nuovi Corsi di Laurea** saranno privilegiati i Corsi che risultino coerenti con:

- i percorsi di ricerca dipartimentali e interdipartimentali;
- la domanda occupazionale dei settori più innovativi e dinamici nel rispetto degli indirizzi produttivi del territorio e delle tendenze evolutive in atto;
- (per le magistrali) i percorsi formativi già attivi all'interno dell'offerta formativa di Ateneo (completamento dei percorsi 3+2).

Per aumentare l'offerta didattica riducendo contemporaneamente l'ammontare complessivo delle retribuzioni aggiuntive ai ricercatori si farà leva sulle progressioni di carriera dei Ricercatori a tempo indeterminato utilizzando al meglio le risorse di Ateneo e quelle stanziate a questo fine dal Ministero.

Un'attenzione particolare sarà dedicata all'organizzazione dei **servizi a supporto della regolarità degli studi attraverso l'incremento delle attività di tutorato** rivolte, in particolare, agli studenti del primo anno. Verranno inoltre avviate attività di **rafforzamento delle Competenze trasversali** anche attraverso l'ampliamento del campione di somministrazione dei Test TECO-T e TECO - D agli studenti delle lauree triennali. La verifica delle competenze trasversali per gli studenti iscritti, attraverso il monitoraggio effettuato dal Presidio della Qualità di Ateneo, è uno strumento che permetterà, ove necessario, di aggiornare, modificare ed integrare, da un lato le attività di orientamento in ingresso e, dall'altro, l'articolazione dell'offerta formativa.

L'Ateneo intende impegnarsi inoltre, tramite un progetto pilota, in una sperimentazione sulle *life skills* (definite dall'Organizzazione Mondiale della Sanità nel senso di competenze emotive, relazionali e cognitive) con l'obiettivo di valutare anche le competenze che possono favorire la crescita personale e l'autorealizzazione.

Il risultato complessivo che si intende raggiungere tramite queste iniziative rimanda ancora una volta alla regolarità del percorso di studio degli studenti iscritti e al contrasto della dispersione e dell'abbandono universitario.

Allo scopo di favorire nei corsi di studio di Ateneo un approccio maggiormente interdisciplinare verrà avviato il progetto **Unisalento+** a cura del delegato alla didattica. Il progetto si propone di realizzare percorsi strutturati di interazione fra differenti discipline e docenti con formazione diversificata. L'obiettivo è di realizzare percorsi didattici aggiuntivi da sviluppare ad integrazione dell'offerta formativa per rafforzare la qualità della didattica di Ateneo.

Scuola Superiore ISUFI. La Scuola Superiore ISUFI (Istituto Superiore Universitario di Formazione Interdisciplinare), in quanto "Centro di alta formazione e di ricerca", costituisce una risorsa strategica per il futuro del nostro Ateneo e, come tale, deve essere oggetto di un piano di rivalorizzazione che la renda pienamente operativa e rispondente al suo mandato. La sua azione deve, quindi, concretizzarsi ispirandosi alle più avanzate e affermate scuole di formazione superiore presenti in Italia e nel mondo, con un processo inclusivo capace di coinvolgere e sfruttare le competenze interne all'ateneo e, al contempo, attrarne e trasferirne dall'esterno, anche attraverso la propria rete di *Alumni*.

L'ISUFI deve essere sempre più un laboratorio di eccellenza in cui si sperimentano percorsi formativi innovativi che combinano, al loro interno, didattica e ricerca, connettendo e integrando saperi disciplinari diversi.

Nel corso del triennio si lavorerà all'accreditamento della Scuola Superiore e alla sua proiezione attrattiva oltre i confini regionali e nazionali, ponendo quale obiettivo strategico l'aumento della quota degli studenti provenienti da fuori regione e dall'estero.

Master, Corsi di perfezionamento e altre iniziative formative. L'Università del Salento deve investire su percorsi formativi professionalizzanti per tre ordini di motivazioni:

- 1) offrire agli studenti che hanno completato la triennale o la magistrale dei percorsi integrativi che consentano loro di arricchire il proprio profilo formativo e di acquisire competenze professionali immediatamente spendibili sul mercato del lavoro;
- 2) attrarre studenti da altri contesti territoriali interessati a percorsi formativi qualificanti che non trovano corrispondenza in termini tipologici e qualitativi con quelli offerti nei rispettivi contesti territoriali;
- 3) soddisfare le esigenze di adeguamento professionale di chi è già inserito nel mondo del lavoro e, per migliorare la propria posizione lavorativa o riconvertirsi in altro settore di attività, ha necessità di arricchire, aggiornare o integrare il proprio profilo professionale.

Per sviluppare quest'offerta didattica integrativa e fare in modo che questa non sia soltanto efficace, ma anche capace di contribuire a migliorare e qualificare il nostro Ateneo in ambito regionale e nazionale, occorre operare una radicale revisione tanto della **strategia**, quanto della **struttura** sin qui adottate. Master e Corsi di perfezionamento – ma il proposito può essere esteso a qualsiasi altra iniziativa formativa affine – devono essere progettati e realizzati laddove esistono tre condizioni: a) il mercato esprime una specifica domanda formativa (condizione di attrattività); b) il nostro Ateneo dispone delle risorse professionali per attivare un percorso formativo di eccellenza (condizione di competitività); c) esistono attori esterni in grado di contribuire all'accreditamento della proposta formativa in quanto rappresentativi nel mercato del lavoro. Per quel che attiene alla struttura, occorre evidenziare che la gestione dei procedimenti amministrativi relativi ai Master appare eccessivamente disomogenea e frammentata. A seguito della riorganizzazione degli uffici dell'amministrazione centrale, effettuata nel 2016, la gestione dei Master è stata scorporata e separata da quella dei Corsi di perfezionamento e delle scuole estive e accorpata a quella dei corsi di dottorato di ricerca.

Ad oggi, pertanto, un medesimo ufficio, collocato nella Ripartizione Didattica e Servizi agli Studenti, si occupa di Master e Dottorati di ricerca (garantendo il necessario supporto, rispettivamente, alla Commissione Master e alla Scuola di dottorato) mentre un altro servizio, rientrando nella Direzione Generale, si occupa della gestione dei Corsi di perfezionamento e dell'apprendimento permanente.

L'accorpamento fra Master e Corsi di dottorato ha appesantito le attribuzioni di cui l'attuale Ufficio Master e Dottorati deve farsi carico, con picchi di lavoro che si concentrano, in particolare, in fase di istituzione dei relativi Corsi.

La separazione fra Master e Corsi di perfezionamento ha, invece, prodotto disorientamento negli studenti e, più in generale, nei vari utenti con cui i rispettivi uffici si relazionano.

La materia relativa ai Master è stata normata con apposito Regolamento, recentemente modificato nel giugno del 2018, mentre i corsi di perfezionamento e le scuole estive continuano ad essere regolamentate dal vecchio regolamento del 2015 in materia di "Master, corsi di perfezionamento e scuole estive" rimasto in vigore limitatamente alla sezione relativa ai corsi di perfezionamento.

Particolarmente frammentato risulta essere anche il procedimento amministrativo connesso con l'istituzione dei master che prevede il coinvolgimento di una miriade di uffici (oltre all'ufficio Master e dottorati ne risultano coinvolti gli uffici amministrativi dei dipartimenti che, ai sensi del Regolamento sui Master, sono deputati all'emanazione del bando di selezione, le segreterie studenti di riferimento per l'implementazione della procedura telematica di gestione della selezione, gli uffici didattici dei dipartimenti per l'assegnazione degli incarichi di insegnamento).

Appare, pertanto, necessario, porre rimedio a tali disfunzioni, ponendo fine alla parcellizzazione dei relativi procedimenti e avviando, di concerto con la Direzione generale e con il coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti, la modifica dell'assetto organizzativo di riferimento, riportando in capo al medesimo Ufficio e nell'ambito della medesima Area di riferimento, la gestione dei procedimenti in materia di Master e Corsi di perfezionamento.

Contemporaneamente appare necessario accorpate in capo al medesimo Ufficio dell'amministrazione centrale tutti i procedimenti connessi con l'istituzione dell'offerta formativa e con l'emanazione del bando di ammissione al concorso, potenziando l'ufficio che si occuperà della gestione dei Master. Ciò consentirà di liberare dalle attuali incombenze diverse unità amministrative che presso i Dipartimenti si occupano della gestione dei Master, ottimizzando il procedimento di selezione con scadenze univoche per tutti i master, che ne consentano una più capillare pubblicizzazione e diffusione, anche nell'ottica del sostegno alla partecipazione dei giovani laureati pugliesi al bando regionale PASS LAUREATI.

Un'ipotesi al vaglio delle strutture amministrative è quella di rendere questo ufficio un Centro per l'Apprendimento Permanente (CAP) che, su proposta dei Dipartimenti competenti, ai quali spetta l'obbligo di progettare e realizzare il progetto formativo (Master, Corso di perfezionamento, Summer e Winter school), ne segua tutto l'iter burocratico –necessariamente da snellire e velocizzare allo scopo di offrire risposte tempestive alla domanda espressa dal mercato del lavoro – e la gestione amministrativa, da sottrarre ai Dipartimenti. A occuparsi della promozione dei corsi sarà lo stesso Centro, coadiuvato dall'Ufficio Comunicazione. Il costo del Centro a regime sarà coperto dalle risorse provenienti dalla quota del 24% che l'Università trattiene sulle quote di iscrizione. Il Centro dovrà essere dotato di personale adeguato - in termini di unità impiegate – qualificato, motivato e debitamente formato.

Scuole di Specializzazione. Attualmente presso l'Ateneo sono attive la Scuola di Specializzazione in Beni Archeologici "Dino Adamesteanu" – che sin dal 1979 anche attraverso campagne di scavi di rilevanza nazionale ed internazionale, si occupa della formazione di figure specialistiche nell'ambito dei beni archeologici – e la Scuola di Specializzazione per le professioni Legali "Vittorio Aymone" che, attraverso il percorso di studi biennale, prepara i laureati in Giurisprudenza alle professioni di avvocato, magistrato e notaio. Le Scuole rappresentano una tipologia di formazione post-laurea che l'Ateneo intende valorizzare al fine di incrementare le interazioni con il territorio di riferimento e con il mercato del lavoro.

Formazione Permanente. In base a quanto disposto dalla Legge di riforma del mercato del lavoro varata nel 2012 (L.92/12), le Università ampliano il proprio mandato istituzionale alla formazione permanente, accompagnando la crescita professionale dei lavoratori durante tutto l'arco della loro esperienza lavorativa, e alla certificazione delle competenze.

L'apprendimento permanente deve assumere un ruolo strategico di visione della nostra università. La concezione della nostra università come *gateway* culturale implica una necessaria apertura del nostro Ateneo alle esigenze formative del nostro territorio, non solo a quelle che vanno a incanalarsi tradizionalmente nei percorsi di didattica universitaria. Puntare sull'apprendimento permanente significa porre le basi per creare una società della conoscenza che possa garantire la continuità dell'apprendimento lungo l'intero arco della vita (Memorandum UE 30.10.2000). Sviluppare il settore dell'apprendimento permanente, dunque, significa mettere a disposizione del territorio la capacità formativa della nostra università, creando, così, un ponte utile non solo per la formazione lungo tutto l'arco della vita, ma anche per rafforzare i legami tra il nostro

Ateneo e il territorio, con benefici evidenti nel rafforzamento dei legami Ateneo-territorio, ponendo, così, le basi per lo sviluppo della Terza Missione e per il reperimento di specifiche risorse (tramite il c.d. conto-terzi) da reinvestire in ricerca.

Per fare questo, però, occorre rafforzare non solo l'offerta, ma anche la domanda di formazione; obiettivo, questo, che potrebbe essere favorito da un coordinamento centrale della formazione permanente, che dovrebbe affiancare i dipartimenti senza sostituirli, intercettando e stimolando la domanda di formazione proveniente dal territorio, a vantaggio così dell'Ateneo tutto e del territorio. Il coordinamento centrale, anche tramite la creazione di un apposito Centro di Ateneo per l'Apprendimento Permanente, favorirà le attività di impulso e di iniziativa tramite il coinvolgimento diretto e sistematico degli organi professionali, delle organizzazioni datoriali, del terzo settore e via discorrendo. Si potrà sviluppare, così, una politica di Ateneo (non solo dipartimentale) dell'apprendimento permanente (non solo formale, ma anche non formale e informale), con benefici diffusi per tutto l'Ateneo (anche per i dipartimenti) e per l'intero territorio salentino.

Centro Linguistico di Ateneo. Il CLA ha scopo di promuovere l'apprendimento delle lingue nella comunità universitaria e nel territorio salentino, coordina l'attività dei trenta sette CEL (collaboratori esperti linguistici), assegnati ai diversi corsi di laurea in tutto l'Ateneo, offre lezioni di lingua supplementari per studenti universitari e per il personale. Attualmente il CLA offre corsi di lingua albanese, araba, cinese (mandarino), francese, inglese, italiana lingua seconda ("per stranieri"), giapponese, portoghese, russa, spagnola, tedesca. I suoi corsi e test per utenti interni ed esterni sono stati progettati seguendo le norme internazionali del Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue e possono pertanto essere equiparati a corsi analoghi in Italia e Europa.

Dal 2020, il CLA propone di ampliare le sue attività istituendo una scuola di lingua italiana per studenti internazionali. Questa scuola è rivolta sia a studenti stranieri che intendano frequentare Corsi di Laurea presso università italiane, sia a cittadini stranieri adulti che intendano studiare la lingua italiana (L2) in un ambiente accademico e scientifico altamente qualificato. La Scuola offrirà corsi in vari periodi dell'anno in presenza e online, anche in modalità "on demand". L'intento è quello di spingere studenti stranieri che abbiano già conoscenze di base la lingua italiana ad iscriversi ai corsi della Scuola per migliorare il loro italiano e per affrontare con successo il test di lingua per l'iscrizione all'Università del Salento.

Segreterie ed uffici a supporto della didattica. L'attrattività di un Ateneo discende non soltanto dalla qualità della sua proposta formativa, ma anche dall'efficienza del servizio, giacché questo incide sul livello di soddisfazione degli studenti e anche sulla performance didattica del personale docente. Ne consegue che per migliorare il proprio posizionamento competitivo l'Ateneo è chiamato a potenziare la qualità e l'efficienza dei servizi erogati agli studenti; servizi di cui questi fruiscono quotidianamente e che incidono sulla loro esperienza universitaria. In particolare, per migliorare il percorso "amministrativo" dello studente occorre:

- 1) riqualificare e razionalizzare i servizi di sportello, aumentando l'incidenza di quelli erogabili online;

2) migliorare il coordinamento tra i settori di “Segreteria Studenti” e “Servizi agli Studenti”.

L'ultima riorganizzazione amministrativa del 2019 ha previsto il trasferimento all'Amministrazione centrale di servizi prima allocati presso le strutture decentrate; in particolare, è stato previsto l'accorpamento in due Poli, Urbano ed ExtraUrbano, delle Segreterie Studenti, allo scopo di razionalizzare i servizi offerti e ottimizzare le risorse umane e strumentali a disposizione. È necessario, ora, proseguire su questa strada, qualificando maggiormente i servizi di sportello attraverso un'adeguata attività di formazione/addestramento del personale (da ripetersi con cadenza periodica), rivedendo le procedure che spesso appaiono inutilmente complesse e, nondimeno, investendo sulla digitalizzazione dei procedimenti. La riorganizzazione delle Segreterie potrebbe avere ricadute estremamente positive: uniformità ed efficienza dei servizi offerti agli studenti grazie alla condivisione di buone pratiche; una più facile distribuzione dei carichi di lavoro fra il personale impegnato in tali attività e una contrazione dei tempi di intervento nelle aree in sofferenza, elementi essenziali nell'ambito del processo complessivo di assicurazione della qualità dei corsi di studio e dell'Ateneo. Non dimentichiamo, infatti, che il personale dedicato alla didattica è esiguo e parte dello stesso è da poco tempo stato allocato presso i Dipartimenti con tali specifiche mansioni; la condivisione delle competenze maturate dal personale che, invece, per lunghi anni si è dedicato alla didattica consentirebbe di poter erogare complessivamente un servizio più efficiente e di qualità e rappresenterebbe, inoltre, una leva motivazionale per il personale coinvolto.

Miglioramento delle strutture didattiche. Il miglioramento della qualità della didattica passa anche attraverso l'ampliamento, la riqualificazione e la rifunzionalizzazione delle aule e dei laboratori didattici. In virtù dei finanziamenti già disponibili nel corso del triennio verranno realizzati:

- un ampliamento del numero delle aule e dei laboratori che interesserà tanto il polo urbano quanto quello extraurbano;
- una riqualificazione delle aule con interventi di ristrutturazione che ne miglioreranno la fruibilità e la dotazione di supporto;
- un arricchimento della dotazione strumentale con particolare riferimento a quella informatica.

Orientamento in entrata: ufficio e attività. La funzione orientamento ha un valore strategico in un Ateneo che ha bisogno di crescere in termini di iscritti e che ha bisogno, soprattutto, di estendere la propria attrattività anche al di fuori dei confini regionali. La struttura esistente andrebbe, dunque, potenziata in termini professionali e finanziari con una risorsa dedicata al coordinamento delle azioni nelle scuole del territorio (province di Lecce, Brindisi e Taranto) e un'altra dedicata al coordinamento delle azioni nel resto del Paese, supervisionando, rispettivamente, la rete dei docenti di riferimento e la rete dei referenti Unisalento.

Solo qualche anno addietro la nostra Università viaggiava verso i 30mila iscritti, mentre oggi siamo a poco più di 17mila. La competizione con gli atenei delle regioni centro settentrionali, anche a causa delle politiche sperequative poste in essere dal governo e dei differenziali economico-territoriali, penalizza tutte le università del Mezzogiorno. La

nostra sembra subire maggiormente questo gap competitivo. Con riferimento ai movimenti degli studenti relativi al biennio 2016-2017, si sottolinea come si sia in presenza di un'emigrazione massiccia dai territori più marginali economicamente verso i poli metropolitani del Centro e del Nord. Gli studenti meridionali iscritti nelle università del Centro-Nord sono 172mila e la maggior parte di loro, una volta laureatisi, non torna indietro, anzi viene raggiunta dal 63% dei laureati negli atenei meridionali che, una volta ottenuto il titolo, si trasferiscono nelle regioni centro-settentrionali. Un vero e proprio *brain-drain* che rischia seriamente di compromettere le residue possibilità di sviluppo del Mezzogiorno e forse anche soltanto la volontà di perseguirlo, visto il disinvestimento patrimoniale e affettivo che questa emigrazione porta con sé. Il primato negativo spetta alla Puglia, che mostra il peggiore saldo negativo con una perdita netta pari ad oltre 35mila studenti. Ma, se dal livello regionale si scende a quello provinciale, il primato nell'intero Mezzogiorno spetta proprio alla provincia di Lecce: sono, infatti, più di 11mila i salentini che studiano negli atenei delle regioni centro-settentrionali.

Questa particolare condizione non è da rintracciarsi nella qualità della nostra offerta formativa – come da più parti si sostiene – ma nella scarsa efficacia dell'azione di orientamento condotta sul territorio e, non di meno, nell'incapacità di ricostruire, attraverso un'attenta azione di comunicazione, un rapporto di fiducia con i docenti delle scuole superiori e, più in generale, con l'intera comunità locale che, non riconoscendo il valore formativo e culturale del nostro Ateneo, porta i giovani a operare altre scelte.

Se deve preoccuparci la mancanza di *appeal* sui giovani studenti salentini, dovremmo preoccuparci ancor di più per la pressoché totale assenza di attrattività nei confronti dei giovani residenti nelle altre province limitrofe, nelle regioni contermini e nel resto d'Italia, per non parlare, ovviamente, dell'attrattività sugli studenti stranieri. Una condizione, quest'ultima, che discende assai più dalla mancanza di una strategia di attrazione rivolta a questi mercati che non dalla posizione geografica del nostro ateneo o dalla qualità della sua didattica. Lo scenario competitivo e l'evoluzione del quadro demografico territoriale (si prospetta una contrazione tendenziale della popolazione in età universitaria) ci obbliga a guardare, con determinazione, oltre i confini provinciali, estendendo, al di là di questi confini, la nostra azione di comunicazione/orientamento. Di qui l'importanza di un'efficace strategia di orientamento rivolta a entrambi i target (studenti leccesi e delle province limitrofe; studenti di altre regioni), ma anche l'esigenza di rivedere la struttura organizzativa che presiede alle attività di orientamento, dotandola, altresì, di adeguati fondi finanziari. Nell'elencazione che segue, alcune delle azioni che dovrebbero far parte della strategia di orientamento.

Orientamento rivolto alla domanda territoriale.

- Realizzare il **progetto UniScuola**. Il progetto prevede che gli istituti secondari del nostro territorio possano realizzare all'interno della propria struttura, in collaborazione con il nostro Ateneo, un "Laboratorio Unisalento" dedicato a un tema di loro interesse. Il Laboratorio sarà gestito dai docenti della scuola, sotto il coordinamento scientifico di uno o più docenti universitari e svilupperà anche attività legate ai progetti di alternanza. Il progetto consentirebbe di rafforzare la presenza dell'Università del Salento all'interno delle scuole, migliorando il rapporto con i docenti che vi operano.

- Creare un **App-Orienta** specifica per l'orientamento che favorisca l'acquisizione di informazioni sull'offerta formativa e consenta di rendere più rapidi e immediati i passaggi che conducono all'iscrizione.
- Creare la figura del *docente di riferimento*. Ogni docente universitario potrà proporsi, da solo o in collaborazione con altri colleghi, come referente per i rapporti con una determinata scuola, curando e coordinando tutte le attività che l'Ateneo andrà in essa a sviluppare, a partire proprio dalle attività di orientamento. Considerato che l'efficacia della sua azione andrà a incidere sull'incremento delle iscrizioni, una percentuale dell'aumento del FFO, derivante da quelle iscrizioni, gli sarà trasferito come integrazione del proprio fondo di ricerca. Si creerà, così, un sistema di orientamento più efficace e motivante, che coinvolgerà i docenti più attivi, assicurando, peraltro, un migliore coordinamento delle iniziative portate avanti nelle singole scuole.
- (**Orientamento «Pull»**) Riorganizzazione degli **Open days** nell'eventualità che sia possibile ripristinare l'apertura di tutte le attività universitarie in presenza. Gli Open Days sono uno strumento essenziale per proporre l'offerta formativa agli studenti delle scuole superiori, ma dovrebbero riguardare l'intera offerta formativa e non essere articolati per dipartimento. Dovrebbero organizzarsi in contemporanea nei due poli (urbano ed extraurbano) e prevedere un'area attrezzata con gazebi informativi per ciascun corso di laurea e l'uso delle aule per seminari e conferenze, così che lo studente abbia la possibilità di valutare le diverse proposte formative e, contemporaneamente, partecipare a un seminario di proprio interesse, così da testare la qualità della didattica. Allo stesso modo occorre predisporre un sistema di orientamento dei futuri studenti attraverso specifiche attività on-line di presentazione dell'offerta formativa dell'Ateneo.
- (**Orientamento «Pull»**) Realizzare un **Programma di orientamento in remoto** che consenta di raggiungere tutte le scuole della provincia di Lecce e delle province limitrofe sia con presentazioni omnibus - rivolte a tutti gli studenti del singolo istituto - in cui il Rettore e/o i suoi delegati illustrano l'offerta formativa dell'Ateneo - sia con presentazioni mirate in cui il singolo Presidente del Corso di Laurea presenta a tutti gli studenti delle ultime classi delle scuole secondarie di II grado il percorso formativo e i relativi sbocchi occupazionali. A completamento dell'orientamento in remoto verrà previsto uno sportello informativo online che fornirà informazioni di dettaglio agli studenti che ne faranno richiesta. Sarà fondamentale l'utilizzo di tutor di orientamento per azioni mirate sugli studenti che richiederanno supporto informativo personalizzato.

Orientamento rivolto alla domanda extraterritoriale.

- Istituire un bando **Unisalento4Talents** rivolto agli studenti iscritti all'ultimo anno delle triennali di altri atenei italiani o stranieri che intendano iscriversi a una delle Magistrali attivate dall'Università del Salento. I vincitori beneficerebbero di alloggio gratuito per il biennio della magistrale. La copertura degli alloggi potrebbe essere assicurata per il polo extraurbano dalla disponibilità residua del college ISUFI e per il polo urbano con accordi con l'Adisu.
- Creare la figura del **referente Unisalento**. Nelle scuole secondarie di II livello delle regioni dell'Italia centro-settentrionale operano molti docenti che si sono laureati

nel nostro Ateneo. Questi docenti potrebbero essere cooptati per svolgere un'azione di promozione dell'offerta Unisalento nelle rispettive strutture di afferenza. Il docente potrebbe organizzare, in collaborazione con noi, dei seminari su temi d'interesse della scuola, richiedendo il coinvolgimento dei nostri docenti che presenterebbero, all'interno dell'Istituto, la proposta formativa del nostro Ateneo.

- Sviluppare una rete di collaborazione tra i docenti delle scuole secondarie di II grado che siano stati allievi del nostro Ateneo. Il progetto **Alumni-Docenti** intende coinvolgere questi docenti in attività di community learning e farne contestualmente ambasciatori della nostra offerta formativa a partire dai percorsi di eccellenza offerti dalla Scuola Superiore ISUFI.

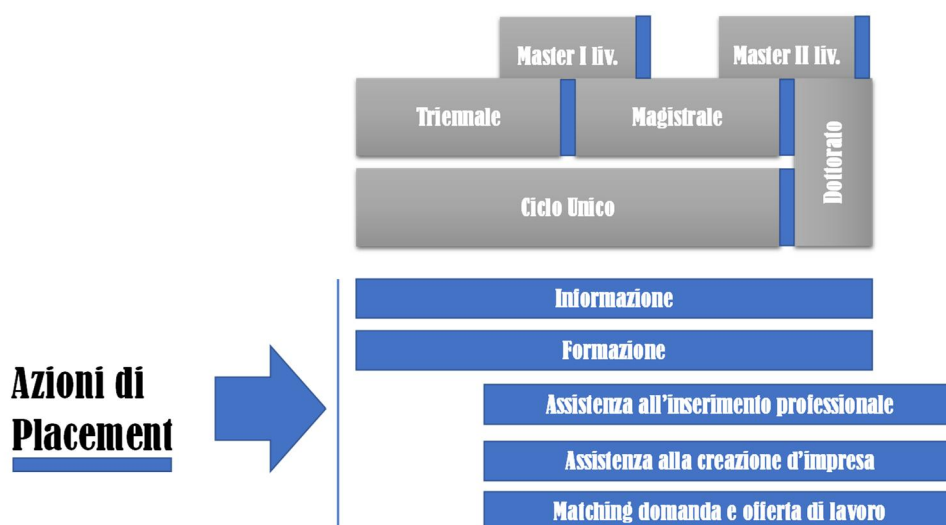
Azioni trasversali per l'orientamento.

- Formazione degli operatori all'orientamento. Verranno organizzate azioni formative volte a preparare gli orientatori (docenti e studenti coinvolti nelle attività di orientamento);
- Incentivazione degli studenti-orientatori. Creazione di forme di incentivazione per gli studenti che partecipano alle attività di orientamento;
- Attivazione di un numero verde a supporto delle attività di orientamento rivolte agli studenti delle scuole superiori e alle loro famiglie;
- Creazione di un accesso prioritario sul sito per coloro che siano interessati ad acquisire informazioni per iscriversi al nostro Ateneo.

Orientamento in uscita: il servizio di *placement*. Per agevolare la transizione al lavoro dei laureati, occorre agire contemporaneamente su due fronti: da un lato, preparare gli studenti/laureati a un'efficace interazione con i potenziali datori di lavoro; dall'altro, favorire l'accesso delle imprese all'offerta di competenze dei laureati.

In questi ultimi anni sono stati attivati strumenti di consulenza (studenti e laureati) e si è iniziato a costruire una rete di relazioni, che necessita, tuttavia, di un rafforzamento in termini organizzativi e di coordinamento con il tessuto produttivo e istituzionale del territorio.

Figura 3 – Sintesi delle azioni di *placement*



Nei prossimi anni, bisognerà portare a consolidamento e a ulteriori sviluppi queste attività, che sinora sono state rese possibili anche da un importante finanziamento regionale su bando competitivo. In particolare, occorrerà:

- irrobustire i servizi di consulenza per studenti e laureati, attraverso l'ampliamento degli orari del servizio, il rafforzamento delle competenze impiegate, il miglioramento della visibilità e dell'accessibilità dei servizi;
- istituire un servizio di consulenza permanente per le imprese in cerca di collaboratori. Oggi l'attività del Career Service, sotto questo profilo, consiste principalmente nella gestione degli accessi alla piattaforma Placement del consorzio AlmaLaurea e nell'organizzazione della Settimana del Lavoro e di altri eventi di *recruiting*. Occorrerà, invece, strutturare un servizio permanente e agevolmente accessibile, che affianchi le imprese nella ricerca e nella selezione di personale laureato, anche attraverso un lavoro di interfaccia fra Corsi di Laurea e tessuto produttivo;
- rafforzare l'attività di follow-up dei tirocini e degli avviamenti al lavoro, affinché il processo di transizione al lavoro dei laureati sia più trasparente e migliorabile;
- istituire, anche a beneficio della programmazione didattica, un Osservatorio di Ateneo sul mercato del lavoro, che sviluppi e aggiorni periodicamente analisi a grana fine sulla domanda e l'offerta di lavoro nei diversi settori, con un focus particolare sulle specializzazioni produttive del territorio;
- più in generale, irrobustire strumenti, organizzazione e competenze dell'Ufficio Career Service, rendendoli strutturalmente adeguati a una funzione, quella di job placement, che è sempre più rilevante e strategica per il posizionamento, il prestigio e l'attrattività dell'Università.

Al di là degli obiettivi appena delineati nel periodo 2020-2022 verranno realizzate nuove iniziative volte a rafforzare le opportunità occupazionali dei nostri studenti. Queste vengono sinteticamente riportate di seguito.

ALUMNI PER IL LAVORO. A partire dall'elenco degli Alumni si individueranno quelli che detengono posizioni organizzative di rilievo in aziende/enti che fanno parte dei bacini occupazionali dei nostri laureati. A questi verrà chiesto di sviluppare un'attività di mentoring a beneficio dei nostri studenti (laureandi e laureati). Le attività di mentoring possono prevedere:

- testimonianze;
- Seminari di orientamento alla professione;
- Colloqui di lavoro;
- Assistenza all'elaborazione del curriculum;
- Tutoring su tirocini curriculari ed extracurriculari.

Obiettivi: creare opportunità di lavoro; preparare gli studenti all'inserimento professionale.

SMART STAGE OPEN LAB. Con questo progetto si intende creare un ambiente di lavoro idoneo allo sviluppo di tirocini a distanza. L'obiettivo è quello di offrire ai nostri studenti/laureati la possibilità di svolgere il proprio tirocinio in imprese/enti di livello nazionale ed internazionale che abbiano la propria sede al di fuori del contesto regionale o ad una distanza superiore a 100 chilometri, lavorando in smart working sotto la

supervisione e il coordinamento in remoto delle stesse imprese convenzionate e il supporto in presenza del nostro personale docente. La specificità del progetto risiede nel servizio reso allo studente/laureando e contestualmente all'impresa/ente convenzionata/o. Infatti, il tirocinante avrà a disposizione in Unisalento di una stazione di lavoro dotata di personal computer, connessione internet e stampante in rete, mentre all'impresa/ente sarà offerta l'opportunità di supervisionare e coordinare in remoto l'attività lavorativa del tirocinante. Il progetto si articolerà nelle seguenti fasi:

1. creazione di un *open space* sperimentale con 10 postazioni;
2. selezione dei corsi pilota con cui attivare la sperimentazione;
3. selezione le imprese/gli enti da convenzionare e i relativi docenti-referenti;
4. selezione laureandi per smart stage;
5. monitorare le attività di stage;
6. valutare il passaggio ad una fase strutturale.

La sperimentazione verrà avviata nel 2010 con l'apertura di 10 postazioni e, se dovesse risultare efficace, sarà sviluppata portandola a 40 postazioni nel corso del 2021, per essere ulteriormente aumentata nell'anno successivo.

PARTNER FORMATIVI. Per creare una connessione forte tra i singoli corsi di laurea e le imprese/enti più rappresentativi dei rispettivi mercati occupazionali di sbocco, verrà portato avanti un progetto di affiliazione selettiva. Ogni Corso di Laurea individua sino a 10 imprese/enti di livello nazionale o internazionale che per il proprio profilo possono considerarsi rappresentativi del mercato occupazionale di sbocco del profilo professionale in uscita.

Con ciascuno di questi attori l'Università sottoscriverà una convenzione che consentirà loro di beneficiare di una serie di vantaggi:

- inserimento del logo nelle pagine del CdL e nei roll-up che saranno esposti in occasione degli eventi ufficiali di Unisalento;
- disponibilità della sala conferenze del Rettorato e del Monastero degli Olivetani per eventi istituzionali di rilevanza scientifica/culturale/sociale;
- Partecipazione al «board di indirizzo del CdL»
- Seminari di aggiornamento per il proprio personale.

I Partner dovranno assicurare un certo numero di tirocini curriculari ed extracurriculari e dovranno finanziare una o più borse di studio per studenti Unisalento. Anche qui il progetto partirà nel 2020 e si articolerà nelle seguenti fasi:

1. individuazione dei partner;
2. sottoscrizione della convenzione;
3. definizione del piano di collaborazione tra l'impresa o l'ente esterno e il Consiglio Didattico del Corso di Laurea;
4. realizzazione delle attività previste nel piano;
5. monitoraggio dei partenariati.

CONTAMINATION NET. Il progetto intende creare in collaborazione con alcuni Comuni della Terra d'Otranto degli incubatori in grado di sostenere lo sviluppo delle idee imprenditoriali degli studenti/laureati dell'Università del Salento o di altri studenti/laureati pugliesi. Il progetto per la sua caratterizzazione e le sue specifiche ricadute territoriali viene analizzato nell'area della Terza Missione.

Sulla base della strategia sin qui delineata gli obiettivi strategici per l'Area Didattica mettono in rilievo la necessità di:






- Incrementare la qualità dell'offerta formativa per potenziare l'attrattività e contrastare la dispersione studentesca;
- Incrementare il numero degli studenti regolari;
- Migliorare i servizi per la didattica e per l'orientamento in uscita;
- Potenziare le attività per l'apprendimento permanente e per la valutazione delle competenze trasversali.

Tabella 7 - AREA STRATEGICA DIDATTICA

Obiettivi strategici	Azioni strategiche	Indicatori	Target triennale
4. Incrementare la qualità dell'offerta formativa per potenziare l'attrattività e contrastare la dispersione studentesca	4.1 Potenziare orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	Numero di studenti raggiunti con interventi di orientamento mirati	+15%
		Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	+3%
	4.2 Garantire la qualità dell'offerta formativa promuovendo la coerenza tra SSD docenti e attività di base e caratterizzanti	Percentuale di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM) di cui sono docenti di riferimento	+3%
	4.3 Ridurre la spesa per la retribuzione contratti di insegnamento/stanziamiento annuale del CdA	Spesa per la retribuzione dei contratti di insegnamento	riduzione
5. Incrementare il numero degli studenti regolari	5.1 Progettare e riprogettare i Corsi di Studio per incrementare il numero degli iscritti regolari	Numero di Immatricolati a corsi di laurea triennali e a corsi magistrali a ciclo unico	+6%
		Numero di Iscritti I anno a corsi Magistrali ⁵	+3%
6. Migliorare i servizi per la didattica e per l'orientamento in uscita	6.1 Migliorare i servizi a supporto della regolarità degli studi	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio	+3%
		Percentuale dei laureati nello stesso CdS entro N+1 anni	+3%
	6.2 Migliorare i servizi di job placement	Numero di imprese collegate ai servizi di job placement	+6%
		Numero Tirocini extracurricolari	+6%
7. Potenziare le attività per l'apprendimento permanente e per la valutazione delle competenze trasversali	7.1 Implementare specifiche attività di Ateneo per l'apprendimento permanente e la valutazione delle competenze trasversali	Numero di iniziative formative (Master I e II livello; short master)	+3%
		Numero di studenti che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (test TECO –T e TECO– D)	+800

⁵ Il numero degli iscritti al primo anno dei Corsi di laurea Magistrali, là dove non disponibile nell'anno solare di rilevazione, sarà riferito all'anno accademico precedente.

Raccordo con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile

 <p>4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p>	<p>Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti.</p>
 <p>8 LAVORO DECENTE E CRESCITA ECONOMICA</p>	<p>Promuovere strategie di occupazione attiva attraverso azioni di placement miranti allo sviluppo di capacità imprenditoriali e alla realizzazione di start-up e spin-off</p>
 <p>3 SALUTE E BENESSERE</p>	<p>Avanzare la proposta di attivazione di un Corso di Laurea in Medtec</p>
 <p>11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI</p>	<p>Promuovere la mobilità sostenibile tra gli studenti e comportamenti environment friendly con specifiche azioni formative</p>
 <p>16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE</p>	<p>Realizzazione di un Corso di Laurea Magistrale sulla Cooperazione allo Sviluppo per il Peacekeeping e il supporto umanitario</p>

4.3 Area strategica Terza Missione

L'Università è innanzitutto un *gateway* tecnologico/culturale: un dispositivo che consente l'instaurarsi di una relazione di reciprocità tra il locale e il globale. Il suo obiettivo istituzionale è quello di produrre, adattare e trasferire conoscenza a beneficio di un ampio spettro di *stakeholder* e in collaborazione con essi. Ed in effetti la Terza missione dell'Università consiste nell'instaurare con soggetti pubblici e privati e, più in generale, con le comunità locali di cui sono espressione, un rapporto collaborativo che contribuisca a promuoverne lo sviluppo, facendo leva sul trasferimento e sulla contestualizzazione delle conoscenze prodotte al proprio interno o nelle reti di cui l'Ateneo è parte. Nell'ambito della Terza missione si distingue tra una *missione di valorizzazione economica* volta a supportare lo sviluppo competitivo del sistema produttivo territoriale e una *missione culturale e sociale* che è invece diretta a creare «beni pubblici che aumentano il benessere della società» e, più in generale, concorrono a elevarne il livello di sviluppo umano. Il ruolo attivo dell'istituzione universitaria a favore dei processi di sviluppo territoriale nelle forme e nelle modalità proprie della terza missione, risponde alla logica della "tripla elica", modello che formalizza le relazioni di cooperazione tra Università, Governo e Industria. Tale modello, che con il riconoscimento della società civile va via via configurandosi come una "quadrupla elica", vede l'Università quale attore cruciale per l'avvio di processi innovativi alla base della società della conoscenza, acquisendo, oltretutto, funzioni non accademiche *stricto sensu*: si pensi alle *start up*, agli *spin off*, ai brevetti, a un'attenzione sempre maggiore nei confronti del *project management*. Le Università, al pari di qualsiasi altro sistema socio-tecnico, sono – sia pure in forme e modalità diverse – *territorial embedded* e presentano, dunque, un rapporto di reciprocità e di interdipendenza con il proprio contesto territoriale. Quando le performance sono largamente influenzate dalle condizioni di contesto, gli effetti e le azioni non possono che riverberarsi sul territorio, concorrendo a determinarne prospettive e direttrici di sviluppo. Ed è per questo che le Università, se vogliono concorrere allo sviluppo del proprio territorio, devono necessariamente operare una contestualizzazione della propria azione strategica e instaurare un rapporto collaborativo con gli altri soggetti territoriali, anche attraverso il coinvolgimento nelle proprie scelte strategiche. In quest'ottica Ricerca e Formazione, missioni centrali dell'istituzione universitario, si configurano come il risultato di un processo di *co-produzione* tra l'Università e il territorio.

Le attività di Terza missione si dividono in due ampie categorie:

- A. Valorizzazione della Ricerca;
- B. Produzione di beni pubblici.

I **Brevetti** ricadono entro le attività legate alla tutela della proprietà intellettuale, in particolare quelle che generalmente rientrano nella proprietà industriale e che possono dar luogo a introiti derivanti dalla commercializzazione dei risultati della ricerca (tra cui, ad esempio, anche le privative per nuove varietà vegetali). L'Università del Salento deve incrementare il numero dei brevetti e per farlo realizzerà due azioni: un'azione di carattere formativo rivolta ai ricercatori e la creazione di un supporto consulenziale da parte dell'ufficio legale che verrà debitamente formato in tal senso.

Gli **Spin-Off** sono imprese che nascono dal trasferimento al mercato dei risultati (prodotti) della ricerca universitaria e/o mantengono con la struttura rapporti organici di collaborazione di ricerca. Perché un'impresa sia considerata uno spin-off non è necessario che sia costituita anche dall'Università, potendo esser spin-off sia partecipati e sia accreditati dall'Ateneo. È tuttavia necessario che lo stato di spin-off accademico o universitario sia sancito attraverso una procedura di riconoscimento formale, prevista nel regolamento di Ateneo, supportata da adeguata documentazione sulla proposta di attivazione.

Il **Conto Terzi** è rappresentato dai contratti di ricerca/consulenza con committenza esterna, che non derivano da progetti competitivi. Queste attività vengono rilevate sia a livello di ateneo che di dipartimento, in maniera mutuamente escludente, ovvero negli importi conto terzi di ateneo non possono essere riportati gli importi del conto terzi di dipartimento e viceversa. Le entrate conto terzi dei contratti sottoscritti da strutture non dipartimentali (ad es. Centri, Poli, ecc.) sono da attribuire al dipartimento del responsabile del contratto, ma l'ateneo può modificare il criterio se ritiene che parte delle entrate sia di competenza propria o di altri dipartimenti.

Le **Strutture di intermediazione** sono strutture dedicate al rapporto tra Università e territorio, in particolare quelle dedicate allo svolgimento di attività di trasferimento al mercato dei risultati della ricerca e di incubazione di nuove imprese, oltre alle attività di partecipazione societaria dell'Ateneo. Rientrano, quindi, in questo quadro, gli uffici preposti ai rapporti con le partecipate e gli spin-off, alle attività di trasferimento tecnologico, gli incubatori di imprese, gli uffici di placement, i consorzi e le associazioni con finalità di Terza missione e i parchi scientifici. Le strutture di intermediazione si dividono in interne ed esterne. Le strutture esterne possono avere diversa forma giuridica (consorzio, società, fondazione, associazione etc.) e non è richiesta la partecipazione al capitale o al patrimonio da parte dell'ateneo ma è sufficiente l'esistenza di una collaborazione formalizzata (ad esempio, con apposite convenzioni) tale da configurare in ogni caso un effettivo coinvolgimento dell'ateneo nelle attività operative.

Le **attività per la salute pubblica** comprendono le attività di sperimentazione clinica, gli studi non interventistici e le strutture di supporto. La valorizzazione della ricerca a fini di tutela della salute si caratterizza per una serie di attività molto ampia che include aspetti commerciali (es. brevetti, spin-off, conto terzi), clinico-assistenziali (es. campagne di screening), sociali (es. qualità della vita oggettiva e percepita) e formativi (es. formazione continua in medicina). La sperimentazione clinica rappresenta un'occasione di crescita delle conoscenze, delle competenze e dell'innovazione del servizio sanitario nazionale e regionale, con benefici per la popolazione sia a breve che a lungo termine. In questa attività rientra lo svolgimento di trial clinici per protocolli terapeutici. Nel novero delle attività per la salute pubblica rientrano le iniziative quali la creazione di – o la partecipazione a – Centri di Ricerca Clinica o bio-banche. I Centri di Ricerca Clinica (CRC) sono strutture formalmente istituite e specializzate nella sperimentazione in ambito diagnostico-terapeutico. Le bio-banche sono strutture certificate dal Ministero della Salute e dedicate alla conservazione di campioni biologici (es. sieri, tessuti, cellule,

DNA, RNA) da utilizzare in progetti di ricerca clinica. Vengono considerati i Centri di Ricerca Clinica convenzionati con i dipartimenti e non vengono invece considerate le collaborazioni dei docenti che svolgono questa attività a titolo personale.

Gli spin-off accademici.

Gli spin-off accademici costituiscono una delle modalità attraverso le quali l'Università può fattivamente contribuire alla *valorizzazione della propria ricerca*, creare *sbocchi occupazionali* per i propri laureati e precari della ricerca e, non di meno, dare piena attuazione alla terza missione, in quanto si attua un trasferimento tecnologico dall'Università al territorio e si partecipa alla costruzione e al rafforzamento del sistema produttivo locale. Per queste ragioni, l'Università del Salento deve promuovere e sostenere la nascita di spin-off universitari sia attraverso proprie strutture, sia attraverso forme di collaborazione con altri attori economici di livello locale, nazionale o internazionale. Si tratta di una funzione a cui non può derogare anche per le caratteristiche del sistema economico-produttivo del Salento che la vede come il principale "driver" dello sviluppo territoriale, in ragione soprattutto dell'attuale rarefazione del tessuto economico e della mancanza di grandi aziende capaci di proporsi come volani dello sviluppo locale.

- **Struttura.** Occorre creare – anche in collaborazione con altri soggetti territoriali pubblici e privati – un Centro per la valorizzazione economica della ricerca che fornisca un supporto formativo/consulenziale a quei ricercatori/studenti dell'Università del Salento che intendano dare vita a spin-off accademici, accompagnandoli dalla formulazione dell'idea imprenditoriale alla sua realizzazione. Il Centro dovrà dotarsi, nel tempo, di un incubatore per le iniziative maggiormente rilevanti per lo sviluppo dell'Ateneo e del contesto territoriale. Nel Centro dovrà operare un congruo numero di persone debitamente formate e motivate. I servizi erogati dal Centro non saranno rivolti solo ai ricercatori e studenti del nostro Ateneo, ma a tutto il territorio che avrà così, nel Centro, una struttura di riferimento per la promozione dell'imprenditorialità e, soprattutto, dell'innovazione territoriale. Naturalmente l'erogazione dei servizi all'esterno avverrà sulla base della sottoscrizione di apposite convenzioni con enti pubblici e privati operanti sul territorio e dovrà assicurare un ritorno economico diretto e/o indiretto per l'Ateneo.
- **Strategia.** Occorre promuovere gli spin-off accademici non solo informando e formando le categorie interessate, ma anche creando meccanismi premiali che incentivino tali categorie ad avanzare proposte imprenditoriali e ad accompagnarle alla loro realizzazione. Sarebbe, ad esempio, auspicabile introdurre due competizioni interne: la prima rivolta agli stessi ricercatori che hanno creato o intendono creare una iniziativa imprenditoriale; la seconda limitata agli studenti che ne facciano richiesta
- **Pre-incubatore** – Il Centro fornisce un servizio di consulenza/formazione sulla creazione d'impresa a specifiche categorie di soggetti che operano all'interno dell'Ateneo: ricercatori-assegnisti-dottorandi-studenti secondo due modalità: a) con iniziative omnibus rivolte a tutti i potenziali fruitori del servizio (corsi sulla creazione d'impresa; azioni di sensibilizzazione e promozione dell'auto

imprenditorialità; valorizzazione della ricerca; *crowdfunding*); b) con iniziative *on demand*, ossia su richiesta di singoli utenti o gruppi di utenti e relative a progetti specifici di valorizzazione della ricerca. Limitatamente a questa fase, l'Ateneo consentirà l'incubazione delle idee di impresa anche attraverso la formalizzazione dell'utilizzo di laboratori e macchinari, eventuali servizi di *mentoring* e tutoraggio al *business planning* nonché di *due-diligence* tecnologica dell'iniziativa.

- *Incubatore* – Il Centro fornisce ai soggetti beneficiari assistenza allo start-up e ospitalità all'interno di un incubatore. Beneficiari sono quei soggetti imprenditoriali nati a seguito della fase di pre-incubazione, selezionati dal Centro di Ateneo per la fase di incubazione, che beneficeranno di una serie di servizi generali, di assistenza tecnica e supporto logistico. La fase di incubazione non può durare più di tre anni. Per quel che attiene più specificamente all'incubatore, si lavorerà con gli attori del territorio (principalmente le CCIAA delle tre province e le Associazioni di categoria), con gli sponsor privati, con il mondo del credito e della finanza per allestire un vero e proprio «Acceleratore di imprese dell'Università del Salento» che non si limiti alla semplice ospitalità ma che sia dotato di tutti quei servizi avanzati, indispensabili nei primi anni dell'avvio di un'impresa innovativa: accompagnamento al venture capital, consulenza manageriale e commerciale, *business angels*, sostegno all'internazionalizzazione.
- *Post-incubatore* – Passati i tre anni di incubazione, le imprese beneficiarie possono chiedere una proroga del periodo di incubazione, negoziandone le condizioni con il Centro oppure entrare direttamente nella fase di post-incubazione, in cui assumono il ruolo di partner esterno dell'Università, con l'impegno reciproco di coinvolgimento su aree e/o iniziative di comune interesse.
- In quest'area occorrerà mettere in valore l'esperienza maturata con il CONTAMINATION LAB che ha dimostrato l'interesse degli studenti per questo tipo di iniziative e la loro capacità creativa e progettuale ancora largamente inespressa. Allo stesso tempo, queste esperienze hanno reso evidenti la professionalità e la motivazione del personale che ha operato nell'ambito di questa iniziativa. Di qui l'idea di farne un progetto ancor più articolato e diffuso sul territorio.

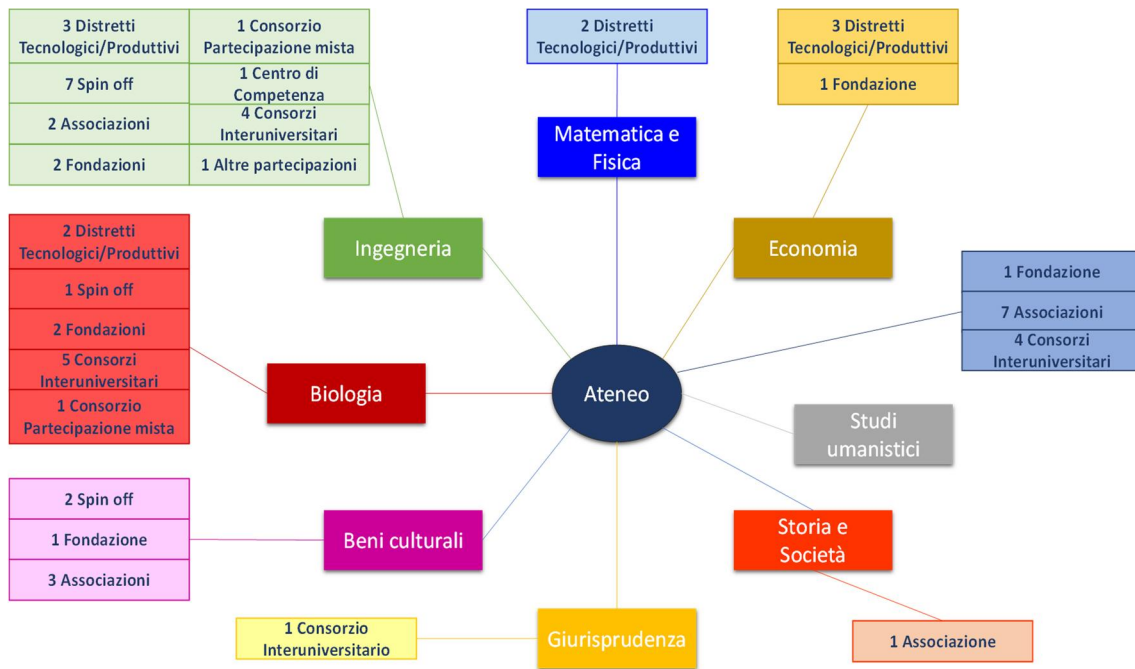
CONTAMINATION NET. Il progetto intende creare in collaborazione con alcuni Comuni della Terra d'Otranto degli incubatori in grado di sostenere lo sviluppo delle idee imprenditoriali degli studenti/laureati dell'Università del Salento o di altri studenti/laureati pugliesi. Il *contamination net* sarà costituito da un *contamination Hub* con sede a Lecce e da quattro *Contamination Lab* con una copertura integrale delle province di Terra d'Otranto; uno di questi avrà sede all'interno del *Contamination Hub*. L'organizzazione di ogni *contamination Lab* sarà affidata al Comune di ubicazione, mentre l'Hub sarà organizzato e gestito dall'Università. Al *Contamination Hub* saranno affidate funzioni di coordinamento delle attività della rete e di gestione del progetto formativo. Obiettivo del C.N. è promuovere l'imprenditorialità in settori innovativi attraverso un sistema integrato di azioni che vanno dall'attività di scouting tesa ad individuare giovani studenti/laureati con un'elevata propensione all'imprenditorialità, allo sviluppo di iniziative imprenditoriali attraverso un percorso che si compone di un'azione formativa, prima, e di un accompagnamento consulenziale, poi.

La rete sarà attivata nel corso del 2021 e diventerà operativa alla fine di questo stesso anno.

Rapporti con le imprese e le Partecipate di Ateneo.

Il portafoglio delle partecipazioni di Ateneo al 31 dicembre 2019 è rappresentato sinteticamente nel seguente Figura

Figura 4 – Il portafoglio di partecipazioni dell'Università del Salento



Le attività in questo ambito hanno l'obiettivo di rafforzare le relazioni tra l'Ateneo ed il network di Imprese e Partecipate mediante l'incremento del numero di iniziative, eventi e progetti di reciproco interesse per gli Enti, idonei a contribuire a valorizzare, direttamente o indirettamente, tutte le missioni istituzionali di Unisalento (didattica, ricerca e terza missione).

Con riferimento alle Imprese, si intende realizzare e rafforzare le seguenti attività:

- progettazione e proposta di nuove convenzioni, accordi e protocolli di intesa tra l'Ateneo o i suoi Dipartimenti e le Imprese sul territorio e del contesto nazionale ed internazionale;
- promozione dell'istituzione dell'Albo annuale di Imprese che collaborano con l'Ateneo, secondo un criterio di adesione volontaria, in relazione alla intensità delle relazioni e alla condivisione di particolari iniziative accademiche da realizzare nell'anno;
- promozione dell'istituzione di un possibile Network di Imprese "affini" a ciascun Corso di Studio di Unisalento, che promuova tematiche professionali o iniziative di studio di proprio interesse, oggetto di approfondimento didattico e di possibile stesura di tesi di laurea (o anche di dottorato) rivolte agli studenti del Corso

stesso, con possibili ricadute anche nell'area della didattica (professionalizzante) e del job placement;

Con riferimento alle Partecipate di Ateneo (enti e spin-off), si intende realizzare le seguenti attività:

- coordinamento strategico delle attività dell'Ufficio Partecipate e Spin-off legate al processo di *compliance* dell'Ateneo alle norme esterne ed interne in tema delle partecipazioni pubbliche;
- ampliamento e rafforzamento dei rapporti tra l'Ateneo e le Partecipate, mediante l'organizzazione di iniziative, eventi e progetti di reciproco interesse istituzionale;
- valorizzazione e rafforzamento del ruolo dei Referenti di Ateneo, nominati nelle singole Partecipate, attraverso un maggiore dialogo e scambio informativo con l'Ateneo in merito al posizionamento strategico ed alla situazione economico-finanziaria del singolo Ente;
- monitoraggio del rapporto dare/avere tra l'Ateneo e le Partecipate, volto a stimolare e promuovere l'avvio di eventuali azioni di miglioramento-ottimizzazione del suddetto rapporto a vantaggio delle performance economico-finanziarie dell'Ateneo.

Incremento e miglioramento delle attività di Public Engagement

Le attività in questo ambito hanno l'obiettivo di incrementare la visibilità e le collaborazioni dell'Ateneo con il territorio di riferimento. Nel complesso ci si propone di realizzare le seguenti attività:

- Censire gli attori coinvolti nella strategia culturale del territorio e monitorare le loro attività principali al fine di coordinare ed ottimizzare l'interazione enti-istituzioni-cittadini nella programmazione territoriale;
- Rafforzare la capacità progettuale in ambito regionale e locale attraverso una politica culturale condivisa con gli *stakeholders* territoriali, coinvolgendo i ricercatori dell'Ateneo per le specifiche competenze richieste;
- Favorire la formazione e crescita di imprese culturali, spin-off o *cluster* di studenti e giovani imprenditori;
- Incrementare la collaborazione con le istituzioni museali attive sul territorio;
- Rafforzare la presenza dell'Ateneo nell'organizzazione di eventi in collaborazione con le associazioni culturali e di categoria operanti nel settore dell'industria culturale, creativa e degli spettacoli dal vivo.

Valorizzazione del patrimonio librario, museale, degli scavi e delle attività espositive di Ateneo

Nella **Gestione del patrimonio e attività culturali** rientrano le attività di valorizzazione del patrimonio storico-artistico e culturale svolte dagli atenei e, in particolare, la realizzazione di scavi archeologici, la fruizione e l'accesso a strutture museali, la gestione di immobili storici, biblioteche/emeroteche e archivi, attività teatrali o musicali. Queste attività non solo rientrano nella sfera dell'attività di ricerca e formazione in senso stretto, ma sono in grado di dimostrare la capacità da parte dell'istruzione universitaria

di fornire un contributo alla comunità. Le Biblioteche ed il Sistema Museale di Ateneo (SMA) sono un servizio e una risorsa essenziale per la didattica e la ricerca universitarie e per l'interazione culturale dell'Ateneo con il territorio.

SISTEMA MUSEALE DI ATENEO (SMA). Il sistema museale dell'Università del Salento consta di ben sette strutture museali e costituisce "per la sua varietà, l'eccellente livello scientifico-didattico e per il pregio delle collezioni in esso conservate e valorizzate"⁶ una delle realtà più significative del nostro Ateneo; una realtà che, se debitamente valorizzata, potrà notevolmente contribuire allo sviluppo del nostro Ateneo. L'importanza di queste strutture museali risiede nella loro capacità di incrociare tutte e tre le funzioni strategiche dell'istituzione universitaria:

- sono realtà vive, costantemente alimentate dalla ricerca universitaria, che spesso si configurano come dei veri e propri laboratori, funzionali allo sviluppo delle attività di ricerca realizzate all'interno dei Dipartimenti di afferenza;
- svolgono una fondamentale funzione didattica a beneficio degli studenti universitari e alle migliaia di studenti delle scuole del territorio che annualmente li visitano;
- costituiscono la vetrina delle nostre attività di ricerca e contribuiscono, in virtù della propria funzione culturale, a rendere concreta la Terza Missione, in quanto accrescono l'attrattività culturale svolgendo una funzione educativa insostituibile.

Per accrescere il valore strumentale dello SMA e farne volano di sviluppo dell'Ateneo, occorre elaborare di concerto con i direttori e i responsabili delle singole strutture museali una specifica strategia di valorizzazione incentrata sui seguenti obiettivi:

- migliorare il livello di fruibilità delle strutture museali;
- accrescere il livello di cooperazione con attori pubblici e privati del territorio (al momento si sta lavorando sulla creazione di nostri corner museali all'interno di complessi turistici);
- diffondere la conoscenza della nostra offerta museale con un'ideale politica di comunicazione (si è concluso un accordo informale con il Direttore del Polo Bibliomuseale per allestire un corner dello SMA all'interno del Museo Castromediano – corner in fase di realizzazione);
- consolidare il rapporto di collaborazione con le scuole;
- promuovere lo sviluppo di attività di ricerca con il coinvolgimento degli studenti;
- creare una più stretta interazione tra il SMA e il sistema turistico locale con l'organizzazione di iniziative volte a promuovere un turismo sostenibile e consapevole.

Una migliore fruibilità e conoscenza del patrimonio librario cartaceo e digitale e del patrimonio di reperti custoditi dal Sistema Museale possono costituire un ulteriore elemento di attrattività per studenti e ricercatori. Fra le attività da implementare in questo ambito si segnalano:

- La valorizzazione del Sistema Museale di Ateneo attraverso un programma di eventi aperti al pubblico e l'interazione con il sistema scolastico del territorio di riferimento

⁶ <https://www.unisalento.it/strutture/sistema-museale-ateneo>

- Il miglioramento e l'implementazione dei servizi digitali di ricerca, inventariazione e catalogazione di reperti esposti o anche solo custoditi nei sette musei di Ateneo;
- Studio della organizzazione della collezione di opere d'arte moderna e contemporanea, disponibili in Ateneo ed ancora esterne al SMA.

La promozione delle attività di Comunicazione Istituzionale

Le attività di Comunicazione istituzionale hanno per loro natura una caratterizzazione trasversale che investe tutti gli ambiti e le sfere di intervento dell'Ateneo. Attraverso l'attività comunicativa con gli interlocutori del territorio si trasmettono l'identità e i valori di riferimento dell'Istituzione, determinando l'immagine riassuntiva, distintiva e qualificante con cui un'organizzazione si presenta all'ambiente esterno.

In particolare, l'attività di comunicazione deve essere intesa come diffusione di informazioni chiare, complete e riscontrabili sulle diverse attività, sulle scelte accademiche e sulle principali performance raggiunte dall'Ateneo, con la prerogativa di far risaltare gli elementi qualificanti dell'Istituzione sul fronte della qualità dell'università.




Le attività che verranno realizzate in questo ambito si propongono di:

- Incrementare le attività comunicative on line, con conseguente aumento del numero dei *followers* delle pagine social di Unisalento;
- Rendere più efficiente il rapporto tra docenti e Ufficio Comunicazione (soprattutto sulla comunicazione mediatica di iniziative), predisponendo appositi formulari per la comunicazione degli eventi;
- Progettare materiali audiovisivi di facile distribuzione digitale per conto di Corsi di Laurea e Dipartimenti (obiettivi di comunicazione finalizzati all'orientamento);
- Proseguire e razionalizzare l'iniziativa "Ambasciatori di Unisalento";
- Allestire una campagna pubblicitaria all'anno per contribuire alla veicolazione del marchio Unisalento e alla crescita delle iscrizioni, anche attraverso l'utilizzo di cartellonistica stradale;
- Ideare e progettare il Festival "Scienza & Cittadinanza" di Unisalento con l'obiettivo specifico di mettere a disposizione della comunità accademica un nuovo strumento di comunicazione e di contatto pubblico;
- Ripristinare e riorganizzare la Web Tv di Unisalento in collaborazione con il Corso di laurea in Scienze della Comunicazione.






Tabella 8 - AREA STRATEGICA TERZA MISSIONE

Obiettivi strategici	Azioni strategiche	Indicatori	Target triennale
8. Valorizzare l'attività di ricerca e trasferimento tecnologico	8.1 Supportare operativamente i docenti per la valorizzazione della ricerca in termini di brevetti e di attività conto terzi	Numero brevetti/bilancio costi degli ultimi 3 anni $(N/(S-U)) * 1000^7$	+ 3%
		Proventi da ricerche commissionate per il trasferimento tecnologico	+3%
		Numero spin-off accreditati	+6
9. Incrementare e migliorare i rapporti con il territorio per potenziare gli effetti generati dall'Ateneo in termini di sviluppo socio-culturale ed economico	9.1 Sostenere la crescita delle imprese e rafforzare il network con le partecipate e gli spin-off attraverso il collegamento con didattica, ricerca e apprendimento permanente	Numero dei tavoli/progetti inter-istituzionali realizzati da Unisalento	+9%
	9.2 Promuovere partnership con attori locali	Numero protocolli, patrocini ed altri accordi con il territorio	+6%
	9.3 Promuovere attività di <i>public engagement</i> di Ateneo	Numero eventi aperti al pubblico organizzati da Unisalento	+ 9%
10. Potenziare il patrimonio e le attività culturali	10.1 Promuovere ed incrementare la fruizione del Sistema Museale di Ateneo (SMA)	Numero visitatori	+10%
	10.2 Incrementare la visibilità di Ateneo tramite l'organizzazione/co-organizzazione di eventi presso i poli museali e gli immobili di interesse storico-monumentale di Ateneo	Numero mostre/eventi/manifestazioni	+15%
11. Incrementare la qualità e la quantità della comunicazione istituzionale	11.1 Comunicare in modo efficace strategie, obiettivi e risultati di didattica e ricerca	Livello di efficacia percepita della Comunicazione istituzionale di Ateneo (progetto Good Practice)	+3%
	11.2 Incrementare le attività comunicative on line	Numero dei <i>followers</i> delle pagine social di Ateneo	+15%

Raccordo con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile

	Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti.
	Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti
	Costruire infrastrutture resilienti e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;

⁷ Indice di "produttività dei brevetti Unisalento" dove N è il numero delle pratiche attive mentre S è la spesa sostenuta negli ultimi 3 anni cui va sottratto l'utile ricavato (U) moltiplicato per 1000.

 <p>10 RISORSE UGUALI SOCIETÀ</p>	<p>Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni.</p>
 <p>11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI</p>	<p>Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili</p>
 <p>13 LITTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO</p>	<p>Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico</p>
 <p>16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE</p>	<p>Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia, e creare istituzioni efficaci, responsabili ed inclusive a tutti i livelli.</p>
 <p>17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI</p>	<p>Rafforzare gli strumenti di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.</p>

4.4 Area strategica Internazionalizzazione

Data l'esigenza di realizzare e consolidare confronti costruttivi con Istituzioni ed enti di ricerca internazionali, l'Università del Salento ha posto una particolare attenzione all'area della internazionalizzazione delle attività formative e ai rapporti con l'estero riferiti alle attività di ricerca.

Lo **sviluppo della dimensione internazionale** è inquadrato tra le leve strategiche dell'Università del Salento, impegnata appunto nella pianificazione di politiche a breve e a lungo termine, e in un processo di ottimizzazione di tutti gli ambiti accademici correlati a tale profilo estero.

In tale prospettiva, obiettivi specifici riguardano l'incremento della dimensione internazionale dei corsi di studio e dei dottorati di ricerca, l'incremento della mobilità in entrata ed uscita di studenti, dottorandi, docenti e personale tecnico-amministrativo. Al fine di favorire il conseguimento di tali obiettivi sono state individuate diverse **azioni programmatiche**:

- la promozione di nuovi accordi con università ed enti di ricerca;
- l'incremento del numero dei corsi di studio internazionali e dei dottorati internazionali;
- la promozione di progetti di mobilità per docenti volti allo sviluppo di corsi internazionali e al monitoraggio di accordi esistenti;
- revisione dei sistemi di tassazione con l'introduzione di una *flax tax* per facilitare l'iscrizione degli studenti stranieri;
- la promozione di progetti di mobilità per dottorandi;
- la promozione di progetti di mobilità per il personale tecnico-amministrativo volti all'apprendimento di *best practice* presso Atenei esteri e alla formazione/aggiornamento su attività strettamente collegate all'Internazionalizzazione dell'Ateneo;
- l'elaborazione di nuovi contenuti, il miglioramento dei contenuti esistenti e la promozione dell'accessibilità e dell'aggiornamento periodico della versione inglese del sito web Unisalento, e in particolare della sezione "Internazionale", quale principale strumento di marketing internazionale;
- la partecipazione a reti, network e programmi nazionali e internazionali dedicati quali "Invest your Talent in Italy", "Università per la pace", "Scholars at Risk", ecc.;
- il coinvolgimento attivo di istituzioni pubbliche e imprese nei rapporti che l'Università del Salento instaura con atenei e istituzioni internazionali;
- l'organizzazione di giornate informative per docenti/PTA, studenti e dottorandi sulle opportunità offerte dai progetti Erasmus +.

Per accrescere l'attrattività dell'Ateneo sarà realizzato il Progetto **UNISALENTO4TALENTS** che mira ad attrarre studenti dall'estero che vogliano seguire percorsi formativi universitari in lingua italiana. Il Progetto prevede le seguenti azioni:

1. Istituzione di una Scuola di italiano per studenti stranieri in teledidattica che dia la possibilità agli studenti stranieri di acquisire una conoscenza linguistica certificata per iscriversi ai corsi di laurea in italiano della nostra Università

- (l'obiettivo è di attrarre studenti stranieri che abbiano una conoscenza di base dell'italiano). Ai migliori studenti sarà offerta l'opportunità di partecipare ad una call riservata per 5 borse di studio complete di alloggio;
2. Istituzione di una *flax tax* 1000€, (NO ISEE) con *fee waiver* fino al 50% per alcuni Paesi esteri che di anno in anno verranno individuati quali Paesi-beneficiari;
 3. Individuazione di aziende/enti che vogliano sostenere una o più borse di studio per studenti stranieri;
 4. Lanciare un bando per l'attribuzione di 50 borse (call 2021) rivolte a studenti internazionali. I primi 20 studenti avranno diritto ai seguenti benefit: a) *fee waiver*, b) alloggio (affitto sostenuto dagli sponsor), c) computer. Per i restanti 20 studenti: 1) *fee waiver* e 2) computer.

Gli studenti verranno selezionati da un'apposita Commissione. Alla selezione avranno diritto di partecipare tutti gli studenti che siano stati considerati idonei nelle selezioni dei vari corsi di laurea internazionali e a vocazione internazionale che di volta in volta signaleremo nel bando. Le borse a disposizione verranno equamente distribuite per ogni corso di laurea selezionato

Accanto alla definizione di politiche e obiettivi specifici sul fronte della internazionalizzazione è prevista la messa a punto di un processo organizzativo mirato alle finalità di rafforzamento delle relazioni con l'estero.

Si rileva infatti la necessità di attuare un maggior presidio amministrativo interno della attività connesse all'ambito della internazionalizzazione, prevedendo un potenziamento dell'attuale Ufficio Relazioni Internazionali basato sul reclutamento di nuovo personale o di una assegnazione di risorse interne dell'Ateneo in affiancamento, in considerazione di un conseguente incremento dei volumi di attività dell'Ufficio stesso.

In aggiunta, è stata istituita la figura di **Referente interno di Ateneo per le Azioni di Internazionalizzazione della Didattica di Dipartimento** che, oltre a svolgere varie funzioni di comunicazione, curi il database della mobilità e delle attività internazionali dipartimentali e costituisca un raccordo tra il Dipartimento e gli organismi di Ateneo preposti all'Internazionalizzazione.

L'Università del Salento ha quindi definito una attenta strategia di internazionalizzazione sulla scorta delle varie iniziative in parte già avviate nel precedente triennio.





In tale prospettiva gli obiettivi strategici individuati per l'area Internazionalizzazione sono:

- Incrementare la dimensione internazionale dei corsi di studio
- Incrementare la dimensione internazionale dei dottorati di ricerca
- Incrementare la mobilità out-going e in-coming di studenti e dottorandi
- Incrementare la mobilità out-going e in-coming di docenti e ricercatori

Tabella 9- AREA STRATEGICA INTERNAZIONALIZZAZIONE

Obiettivi strategici	Azioni strategiche	Indicatori	Target triennale
12. Incremento della dimensione internazionale dei corsi di studio	12.1 Incrementare il numero dei corsi di studio internazionali	Numero dei corsi di studio internazionali (ex DM 07/01/19 n. 6)	+2
	12.2 Potenziare e migliorare la promozione dell'Ateneo all'estero	Numero di studenti in possesso di titolo di studio conseguito all'estero iscritti in tutti i CdS	+6%
	12.3 Migliorare l'assistenza e i servizi dedicati agli studenti stranieri		
13. Incremento della dimensione internazionale dei dottorati di ricerca	13.1 Incrementare il numero di studenti che effettuano un periodo del corso di Dottorato di Ricerca all'estero	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	+30%
	13.2 Incrementare il numero di studenti stranieri che effettuano un periodo del corso di Dottorato di Ricerca presso l'Università del Salento	Numero di dottorandi in mobilità in ingresso	+6%
14. Incremento della mobilità out-going e in-coming degli studenti	14.1 Migliorare i servizi rivolti alla mobilità studentesca	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti iscritti	+3%
		Numero di studenti in mobilità in ingresso	+6%
		Numero studenti in mobilità in uscita	+6%
15. Incrementare la mobilità out-going e in-coming di docenti e ricercatori	15.1 Promuovere progetti di mobilità per docenti per attivare nuovi percorsi internazionali	Numero di docenti in mobilità in uscita	+3%
		Numero di docenti in mobilità in ingresso	+3%

Raccordo con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile

	Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti.
	Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti
	Costruire infrastrutture resilienti e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
	Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni.

4.5 Area strategica Capacità Istituzionale

L'area strategica Capacità istituzionale è un'area di intervento trasversale rispetto agli ambiti di intervento strategico dell'Ateneo. In questa area si esplicitano tutte le innovazioni organizzative ed i processi di semplificazione, il miglioramento delle procedure che si ritengono necessarie per garantire un utilizzo efficiente delle risorse umane e materiali ed il miglioramento e l'ampliamento del patrimonio edilizio.

Quest'area di intervento, in sintesi, risponde alle necessità di coordinare azioni mirate al miglioramento della performance organizzativa e funzionale delle diverse aree di Ateneo, con una riflessione approfondita sull'efficacia e sull'efficienza nell'utilizzo delle risorse.

L'Ateneo, attraverso l'integrazione della pianificazione strategica con il Ciclo della Performance, intende orientare tutte le strutture verso il miglioramento continuo nella qualità dei servizi offerti agli studenti ed ai docenti. Il miglioramento auspicato dalle misure di intervento prefigurate sarà, data la natura trasversale degli ambiti di intervento, molto diversificato e riguarderà gli studenti, i docenti ed il personale tecnico amministrativo nonché le infrastrutture materiali ed immateriali dell'Ateneo.

Vengono qui di seguito esplicitate le attività specifiche che verranno realizzate nel periodo di riferimento:

- il miglioramento ed ampliamento del patrimonio edilizio al fine di garantire funzionalità, sicurezza e sostenibilità nonché il miglioramento delle procedure e dei processi inerenti la manutenzione, lo sviluppo e la sicurezza dei lavoratori e del patrimonio edilizio.
- La semplificazione normativa e amministrativa, quest'ultima sotto il profilo sia organizzativo che procedurale, finalizzata al contenimento dei tempi di azione e all'ottimale utilizzo delle risorse umane, finanziarie e strumentali, nonché alla deflazione del contenzioso.
- La creazione di spazi comuni e il potenziamento delle dotazioni a disposizione degli studenti finalizzati alla promozione dello studio, ad attività culturali e ricreative e al miglioramento della qualità della vita universitaria.
- L'intervento in tema di diritto allo studio universitario orientato dall'esigenza di garantire a ciascuno studente capace e meritevole di intraprendere il percorso universitario, anche se privo di mezzi economici. Questo diritto verrà garantito consentendo l'accesso a borse di studio, ed a diverse tipologie di benefici economici ed altre forme di sostegno fruibili attraverso concorso.
- L'incremento dell'efficacia e dell'efficienza nell'impiego delle risorse umane e il miglioramento del benessere lavorativo del personale tecnico-amministrativo.
- L'incremento ed il miglioramento dei servizi informatici riferiti sia alle aree strategiche declinate in precedenza nel presente documento e sia alla sperimentazione di nuove iniziative di miglioramento dei servizi tecnico- informatici di Ateneo.

LE POLITICHE PER LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE. L'Università del Salento pone la sostenibilità dello sviluppo come tema transdisciplinare prioritario per i prossimi anni, proponendosi come motore di innovazione scientifica, riferimento per la crescita del suo territorio e modello di buone pratiche. Si impegna, quindi, a rafforzare il suo percorso

di ricerca, didattica e terza missione su questo tema e ad accrescere la propria sostenibilità in termini di benessere della comunità di studenti, personale tecnico amministrativo e docente, di consumi ed emissioni complessivi dell'Ateneo.

Il piano strategico dell'Università del Salento sulla sostenibilità è quindi articolato su due linee. La prima centrata sull'innovazione scientifica, l'approfondimento ed il trasferimento delle conoscenze, perché 'l'obiettivo sostenibilità' richiede innovazione scientifica e culturale per integrare gli attuali paradigmi ecologici, socio-culturali e giuridico-economici sulla sostenibilità in un paradigma sintetico. La seconda centrata su azioni concrete che migliorino la sostenibilità dell'Ateneo salentino in ambiti strategici che riguardano: 1. vivibilità dei Campus e salute e benessere della comunità Universitaria; 2. consumi ed emissioni; 3. mobilità. I tre ambiti sono chiaramente interconnessi e comprendono al loro interno temi di grande rilievo quali l'edilizia universitaria, la gestione dei rifiuti, la gestione del verde di Ateneo per compensare le emissioni e garantire la ricarica delle acque sotterranee.

LE POLITICHE PER L'INCLUSIONE. Un obiettivo macro su cui si intende puntare è l'attenzione per i processi di inclusione che, intervenendo primariamente sul contesto più che sul singolo soggetto con specifiche difficoltà, agiscono in maniera globale sulle sfere formativa, sociale e personale. Partendo da tale presupposto, si ritiene che il percorso universitario debba diventare per tutti gli studenti (e non solo per lo studente con disabilità) un vero percorso di crescita personale, che aiuti e agevoli nel riconoscimento tanto dei propri limiti, tanto dei propri punti di forza e delle proprie potenzialità.

In quest'ottica l'Università dovrebbe diventare una comunità costruttrice e creativa che permetta di trovare delle modalità non solo per crescere attraverso lo studio, ma in generale per implementare il proprio progetto di vita, a livello personale e sociale. Ciò necessita di un cambiamento di prospettiva in cui le politiche di inclusione e di accessibilità risultino trasversali a tutte le politiche di Ateneo. La natura delle iniziative realizzabili ricade entro diverse aree strategiche di Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Capacità istituzionale), Il coordinamento delle attività che l'Ateneo intende realizzare verrà realizzato tramite la definizione di un **Piano per l'inclusione** a cura della delegata per le Politiche di Inclusione ed in raccordo con l'Ufficio Integrazione di Ateneo.

LE POLITICHE PER LA PARITÀ DI GENERE. È cruciale per l'Ateneo la promozione delle pari opportunità di accesso, di crescita culturale e professionale di tutto il personale dell'Ateneo e degli studenti, a prescindere dal genere e dall'orientamento sessuale, attraverso lo sviluppo di misure specifiche per la gestione e la valorizzazione della diversità. Questo orientamento verrà realizzato tramite una serie di iniziative coordinate nelle diverse aree strategiche di Ateneo (Ricerca, Didattica, Terza missione e Capacità istituzionale) che fanno capo alla delegata per le Politiche di Genere e sono implementate grazie alla costituzione di un Team di progettazione ed implementazione delle politiche di genere costituito da rappresentanti di ogni Dipartimento dell'Ateneo. Fra le attività individuate nel triennio di riferimento ci sono la Redazione ed approvazione del Regolamento antimobbing e molestie; l'istituzione della figura del/la consigliere/a di fiducia; la redazione annuale del Bilancio di Genere di Ateneo; la

formazione differenziata per staff accademico e PTA su temi rilevanti per la parità di genere; l'istituzione della carriera alias per gli studenti transgender.

RECLUTAMENTO E PROGRESSIONI DI CARRIERA DEL PERSONALE DOCENTE.

L'orientamento dell'Ateneo è, in generale, di adoperarsi per creare le condizioni per accrescere il numero delle progressioni di tutto il personale. Allo stesso tempo, la politica di reclutamento e progressione è orientata alla valorizzazione dell'impegno scientifico e istituzionale del personale in servizio presso l'Ateneo. Come è noto, il processo di assegnazione delle facoltà assunzionali alle strutture dipartimentali viene aggiornato tramite il Piano Triennale dei Fabbisogni che analizza puntualmente il contesto di Ateneo in tema di reclutamento ed i criteri individuati per le progressioni.

SVILUPPO E POTENZIAMENTO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.

Per migliorare l'efficienza della struttura organizzativa e il livello di soddisfazione del personale di Ateneo è stato lanciato un progetto riorganizzativo affidandone la responsabilità ad un gruppo di docenti dell'Ateneo con competenze specifiche in materia. Obiettivo del gruppo di lavoro è quello di rendere più efficace ed efficiente la struttura organizzativa dell'Ateneo, ossia: da un lato, renderla maggiormente rispondente al perseguimento degli obiettivi che l'Ateneo si è dato attraverso l'adozione del Piano Strategico e di quelli che discendono dal proprio mandato istituzionale; dall'altro, migliorarne, considerate le risorse disponibili, la capacità di soddisfare le esigenze degli *stakeholders* di riferimento. La riorganizzazione si rende necessaria, sia perché negli anni è profondamente mutato lo scenario di riferimento e lo specifico contesto competitivo in cui l'Università si trova ad operare, sia perché la contrazione del personale, determinata dalle politiche di finanziamento del sistema universitario (riduzione dei flussi finanziari e vincoli di bilancio), ha reso improcrastinabile la ridefinizione dell'attuale modello organizzativo e la reingegnerizzazione dei processi lavorativi. Non si tratta soltanto di ridisegnare l'assetto organizzativo, ma anche di rivedere i singoli processi di lavoro, con l'obiettivo sia di renderli più efficienti e qualitativamente adeguati, sia di valorizzare al meglio le professionalità di cui l'Ateneo può disporre ed elevare, così, anche il livello di motivazione e di coinvolgimento del personale interessato. Proprio per assicurare che la riorganizzazione possa divenire un progetto condiviso e condurre ad un effettivo miglioramento del benessere lavorativo – obiettivo imprescindibile perché il riassetto organizzativo possa risultare efficace e sostenibile – la riorganizzazione si baserà, oltre che sul confronto con le organizzazioni sindacali, anche sul coinvolgimento del personale di Ateneo, così che tutti possano sentirsi parte del progetto. La riorganizzazione non potrà naturalmente risolvere i problemi derivanti dalla sotto dotazione di personale, ma di certo consentirà di orientare meglio le politiche di reclutamento, in attesa che il Governo si avveda del ruolo strategico che le Università svolgono per lo sviluppo del Paese e torni a finanziare l'aumento delle piante organiche degli Atenei, a partire da quello, come per l'appunto il nostro, in cui si registrano condizioni di evidente sofferenza strutturale.

Quantunque si tratterà di un progetto che coinvolgerà l'intero Ateneo, la riorganizzazione si concentrerà inizialmente su talune aree gestionali, sia per dare risposte immediate a situazioni particolarmente critiche, sia per verificare l'efficacia di specifiche soluzioni organizzative e, parimenti, di talune modalità di coinvolgimento del

personale, vista la centralità che tale partecipazione riveste per la riuscita del progetto nel suo complesso. Mentre questi interventi potranno concretizzarsi già nei prossimi mesi, la riorganizzazione nel suo insieme richiederà almeno dieci mesi di lavoro e un analogo periodo di implementazione perché vada a regime il nuovo modello organizzativo. Il gruppo di lavoro dovrebbe completare la fase progettuale nel 2021 e dare attuazione al progetto riorganizzativo nel corso del 2022.

SVILUPPO E AMMODERNAMENTO DELLE STRUTTURE EDILIZIE. Nel triennio si darà luogo ad un vasto piano di investimenti volto ad ampliare, riqualificare e rifunzionalizzare il patrimonio edilizio dell'Università in modo da renderlo, da una parte, maggiormente rispondente alle esigenze degli studenti e del personale che vi opera e, dall'altra, pienamente rispondente ai principi della sostenibilità posti a base dello sviluppo dell'Ateneo. Si interverrà altresì sul piano delle procedure di gestione ordinaria del patrimonio in modo da migliorare l'efficacia e l'efficienza della manutenzione.

INTERVENTI DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA. Il patrimonio edilizio dell'Università del Salento si sviluppa in ambito Urbano ed Extra-Urbano, includendo molti edifici di pregio storico-artistico. Gli interventi previsti sul patrimonio esistente, attualmente in fase di progettazione, mirano tutti all'obiettivo primario della sostenibilità, mediante il miglioramento delle condizioni di sicurezza, di accessibilità, l'efficientamento energetico e la riduzione dei consumi. Detti interventi garantiranno, quindi, un aumento della fruibilità degli spazi ed un adeguamento degli stessi allo sviluppo delle attività in essi previste, un maggior benessere degli utilizzatori e l'eliminazione delle barriere architettoniche. Saranno specificamente valutati il rischio d'incendio e quello sismico e opportunamente previsti gli interventi conseguenti. Al fine di ridurre l'impatto ambientale dell'Ateneo la progettazione in corso include l'efficientamento energetico dei fabbricati, il ricorso ad energie rinnovabili, l'introduzione di sistemi di ottimizzazione dei consumi. Inoltre, per l'intero patrimonio edilizio esistente è già in fase di realizzazione l'analisi dei consumi energetici e la predisposizione di un sistema di monitoraggio dei consumi elettrici e termici. In particolare, è assicurata l'esecuzione degli interventi programmati di manutenzione straordinaria con riqualificazione strutturale, funzionale ed energetica delle sedi Universitarie del Polo Urbano (investimento complessivo di €11.700.000) ed Extraurbano (investimento complessivo €18.880.000) riferiti, rispettivamente, ad una superficie complessiva lorda di 16.091,00 m² e 62.415,63 m². Nell'ambito di detti interventi sarà curata, infine, la valorizzazione e riqualificazione delle aree verdi nonché il miglioramento ed il potenziamento degli impianti sportivi, al fine di favorire azioni volte a migliorare salute e benessere della popolazione accademica.

INTERVENTI DI SVILUPPO EDILIZIO. Sono in fase di progettazione due nuove costruzioni destinate ad attività didattica e scientifico-tecnologiche. In particolare, è in programma la realizzazione di un nuovo corpo di fabbrica, denominato "Corpo S", con sede nel Polo Extra-Urbano (investimento complessivo pari a €8.783.300). L'edificio si sviluppa su quattro livelli ed ha una superficie lorda di 5.274,00 m²; esso è destinato ad aule di media e grande dimensione, spazi per il *coworking*, laboratori didattici, aule per teledidattica,

ambienti per le associazioni studentesche. Si prevede, inoltre, la realizzazione di una sala *fitness*, di due locali destinati al *merchandising*, di un market e punti di ristoro. Detto intervento consentirà di incrementare, quindi, gli spazi per la didattica ed i servizi garantendo un netto miglioramento rispetto allo stato attuale, sia in termini di spazi disponibili sia in termini di qualità e di vivibilità del Polo extraurbano. La seconda costruzione, sempre con sede nel Polo Extra-Urbano (investimento pari a €9.600.000) avrà una superficie complessiva di circa 5.000,00 m² e sarà destinata a Laboratori didattico-scientifici. La realizzazione di tale opera consentirà un forte impulso al miglioramento della didattica dei Corsi di laurea del polo scientifico, consentendo di ampliare l'attività laboratoriale, nonché uno sviluppo dell'attività di ricerca sperimentale, potendo usufruire di spazi più adeguati rispetto agli attuali. I due nuovi edifici saranno, inoltre, progettati in linea con gli standard europei di efficienza e sostenibilità energetica ed ambientale, con conseguente contenimento dei consumi energetici e relativo risparmio economico.

MANUTENZIONE ORDINARIA. Sarà avviato un progetto mirato all'efficacia, efficienza ed economicità degli interventi di manutenzione, mediante nuove procedure per la programmazione, realizzazione e tracciabilità degli interventi. L'organizzazione dell'Area Manutenzione con l'individuazione di nuove figure di supporto, la creazione di un sistema di *ticketing* ad hoc, la formazione specifica del personale preposto e la condivisione del progetto con l'intera comunità accademica consentiranno di razionalizzare l'intero processo di manutenzione garantendo i livelli di comfort, sicurezza e funzionalità del patrimonio immobiliare.










PROMOZIONE DI PROGETTI DI MOBILITÀ SOSTENIBILE. In collaborazione con i Comuni in cui ha sede l'Università del Salento (Comune di Lecce e Comune di Monteroni) verranno intraprese iniziative e promossi progetti mirati a favorire l'uso di mezzi di trasporto a minor impatto ambientale. In particolare, l'Ateneo ha già in progetto la realizzazione di una pista ciclabile che attraversa l'intero Polo Extra-Urbano; in collaborazione con i due citati Comuni si prevede di realizzare percorsi ciclabili che garantiscano il collegamento fra le sedi Universitarie extraurbane ed i Centri urbani. In particolare si prevede la realizzazione di un percorso ciclabile che partendo dai laboratori di ricerca del bacino costiero di Acquatina arrivi sino al campus di Ecotekne, passando dai plessi urbani, riconnettendosi alla stazione ferroviaria e agli stazionamenti dei pullman e alla pista ciclabile Monteroni-Campus di Ecotekne.

Gli obiettivi strategici individuati per l'area Capacità istituzionale sono esplicitati nella seguente tabella.

Tabella 10 - AREA STRATEGICA CAPACITA' ISTITUZIONALE

Obiettivi strategici	Azioni strategiche	Indicatori	Target triennale
16. Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi rivolti agli studenti, ai docenti e al personale tecnico-amministrativo	16.1 Potenziare e migliorare la residenzialità studentesca, la vivibilità di aule studio e biblioteche	Livello di soddisfazione complessiva degli studenti per i servizi di Ateneo (progetto Good Practice)	+3%
	16.2 Massimizzare le risorse disponibili per favorire il reclutamento e le progressioni di carriera dei docenti	Livello di soddisfazione complessiva dei docenti per i servizi di Ateneo (progetto Good Practice)	+3%
	16.3 Razionalizzare e valorizzare posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità del PTA	Livello di soddisfazione complessiva del personale tecnico-amministrativo per i servizi di Ateneo (progetto Good Practice)	+3%
	16.4 Massimizzare le risorse disponibili per il reclutamento e le progressioni di carriera del PTA		
17. Elevare il livello di professionalizzazione del personale TA	17.1 Potenziare la formazione del PTA per elevarne il livello di professionalizzazione coerentemente con le mansioni assegnate	Fondi assegnati per la formazione del personale TA	+30%
18. Migliorare ed ampliare il patrimonio edilizio	18.1 Progettazione e realizzazione delle opere del Piano per il Sud	Progettare ed appaltare le opere del Piano per il Sud	100%
	18.2 Gestione attraverso la metodologia BIM (Building Information Modeling) della progettazione e della manutenzione del patrimonio edilizio	Migrazione in ambiente BIM della documentazione cartacea e digitale disponibile relativa alle diverse sedi universitarie	100%
	18.3 Applicazione dei principi della sostenibilità nello sviluppo e nella manutenzione del patrimonio immobiliare	Progettazione ed appalti di nuove opere che includono target di sostenibilità	50%
		Procedure di manutenzione del patrimonio immobiliare che includono target di sostenibilità	50%
19. Promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione	19.1 Promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo	Redazione annuale del bilancio di genere (BDG) di Ateneo	+3
		Numero unità di personale di Ateneo che usufruisce delle misure di sostegno della genitorialità ai fini della conciliazione fra tempi di vita e lavoro	+6%
	19.2 Promozione dell'integrazione degli studenti con disabilità e DSA	Numero studenti con disabilità e DSA iscritti all'Ufficio Integrazione	+40%
	19.3 Creazione di un Comitato integrato di eventi	Numero di eventi organizzati	+9
20. Promuovere politiche di sostenibilità ambientale	20.1 Promozione dell'efficientamento dei consumi energetici	Ingresso dell'Ateneo nei ranking sulla sostenibilità (Green Metric – World University Rankings)	---
	20.2 Promozione della mobilità sostenibile		
	20.3 Riduzione dell'utilizzo della plastica e della carta		

Raccordo con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile

 <p>3 SALUTE E BENESSERE</p>	<p>Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età.</p>
 <p>4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p>	<p>Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti.</p>
 <p>5 PARITÀ DI GENERE</p>	<p>Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze,</p>
 <p>8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA</p>	<p>Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti</p>
 <p>9 IMPRESE INNOVATIVE E INFRASTRUTTURE</p>	<p>Costruire infrastrutture resilienti e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;</p>
 <p>11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI</p>	<p>Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili</p>
 <p>12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI</p>	<p>Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;</p>
 <p>13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO</p>	<p>Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico.</p>
 <p>17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI</p>	<p>Rafforzare gli strumenti di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.</p>

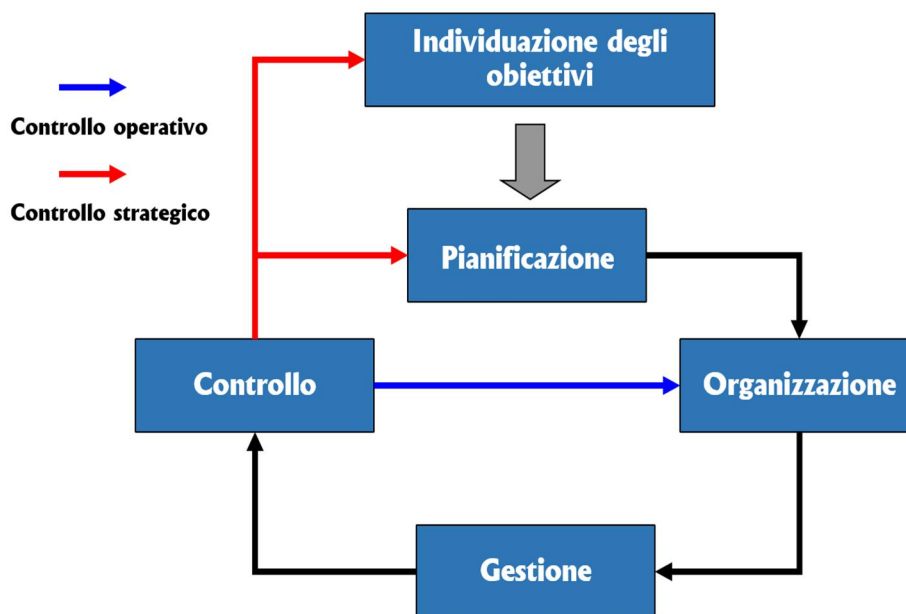
5. Il monitoraggio del Piano Strategico

Il processo di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca è stato avviato all'interno dell'Ateneo con l'applicazione del D.lgs. 19/2012 e della documentazione fornita dall'ANVUR in tema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento per il sistema universitario.

L'Università del Salento, a partire dal 2013, ha infatti perseguito con costanza l'obiettivo di diffondere e consolidare un approccio positivo verso l'Assicurazione della Qualità (AQ), coinvolgendo tutti i membri della propria comunità (docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti). Il Sistema di AQ si articola nel Nucleo di Valutazione di Ateneo, nel Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) e in diversi organi e organismi periferici.

L'Ateneo è organizzato tramite un sistema di Pianificazione e Controllo che si fonda sull'integrazione fra la pianificazione strategica ed il ciclo della performance. Questo processo è organizzato su due flussi distinti: un flusso discendente che prevede, in una logica di *cascading*, a partire dalla programmazione finanziaria e strategica, la traduzione dei piani triennali in programmi annuali e degli obiettivi strategici in azioni operative annuali; un flusso ascendente che, attraverso l'utilizzo di strumenti di misurazione e monitoraggio, restituisce *feedback* utili a verificare l'efficacia della gestione e la sostenibilità delle strategie prefissate e quindi programmare eventuali azioni correttive. Questo processo è sintetizzato nella seguente Figura 4.

Figura 5 – Schema circolare di Pianificazione e Controllo di Ateneo



Una parte cruciale di questo processo riguarda l'integrazione della pianificazione strategica di Ateneo con l'azione dei Dipartimenti. Il Piano strategico, in altri termini, funge da punto di riferimento per la pianificazione strategica dipartimentale che è integrata con gli obiettivi e le azioni individuate nel presente documento. Ogni

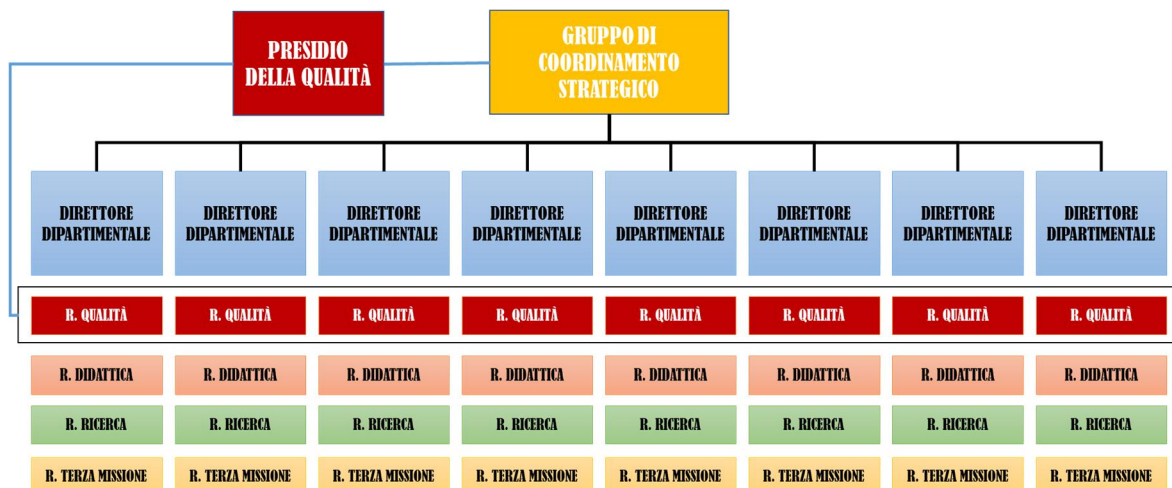
Dipartimento, attraverso le strutture responsabili individuate per la realizzazione degli obiettivi strategici, redige il proprio Piano strategico dipartimentale che concorre alla realizzazione delle politiche di miglioramento di Ateneo.

Nel complesso, il principio fondante del processo interno di AQ è di programmare l’offerta formativa, le attività di ricerca e di Terza missione ispirandosi alla logica del miglioramento continuo: le attività di monitoraggio sono centralizzate e sono in capo agli organi collegiali e questo deriva dalla necessità di assicurare l’efficacia delle azioni correttive ma le azioni propositive e le politiche di intervento hanno luogo e sono organizzate presso le strutture dipartimentali.

Il Presidio della Qualità di Ateneo, da Statuto dell’Università del Salento (art. 93): “(a) svolge funzioni di supervisione dello svolgimento adeguato ed uniforme delle procedure di assicurazione della qualità dell’intero Ateneo; (b). individua e propone l’adozione e l’utilizzo di strumenti comuni per l’assicurazione di qualità”.

Lo schema logico a cui si vuole fare riferimento viene esposto sinteticamente nella Figura n. 6

Figura 6 – Monitoraggio obiettivi strategici/Qualità



Le attività di monitoraggio degli obiettivi strategici sono svolte su base annuale ad opera dei Responsabili di riferimento e, in caso di scostamenti significativi, dai livelli di governo sovraordinati.

L’intento dell’Ateneo è inoltre quello di realizzare, grazie alla collaborazione del Delegato alle Tecnologie Digitali, un sistema di monitoraggio e controllo realizzato tramite un *data warehouse* strutturato ad hoc sulle esigenze di monitoraggio del piano strategico, alimentato sia da dati esterni (banche dati nazionali) e sia da dati interni all’Ateneo (provenienti dalle strutture centrali e dai dipartimenti). Accanto alla fase di raccolta ed implementazione della piattaforma di dati saranno comunque previste delle attività di analisi e restituzione di reportistica periodica alle strutture decentrate e agli organi di governo. L’intento è quello di realizzare una struttura di monitoraggio fluida ed efficace in modo da offrire a tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, un aggiornamento in tempo reale sull’andamento delle politiche di Ateneo.

Al fine di facilitare l’intero processo, oltre alle attività di coordinamento e supervisione del Presidio della Qualità di Ateneo, è prevista l’istituzione di un Gruppo di

Coordinamento Strategico composto dal Rettore, dai Delegati alla Performance di Ateneo e al Piano Strategico e da un referente di AQ per ogni macro-area che compone l'Ateneo: scientifica, giuridico-economica e umanistica.

Il monitoraggio del Piano sarà realizzato entro il mese di giugno/luglio di ogni annualità e riferirà dell'andamento nella realizzazione degli obiettivi strategici attraverso la misurazione dei target individuati riferiti all'anno precedente. L'analisi di dettaglio degli obiettivi e delle azioni strategiche è contenuta nell'**Allegato 1** che riporta per ogni obiettivo ed azione: il Presidio Politico delle azioni strategiche, il dato di partenza degli indicatori selezionati e lo scostamento annuale previsto.

Le azioni di monitoraggio saranno effettuate secondo quanto sinteticamente esposto nel seguente cronoprogramma:

Tabella 11 – Cronoprogramma Monitoraggio Piano Strategico

Attività	2020-2021		2021		2022	
	novembre	gennaio	giugno	luglio	giugno	luglio
Monitoraggio iniziale – individuazione dei valori BASE						
Stesura Piani strategici Dipartimentali						
Confronto ed analisi fra valori BASE e stato di avanzamento degli indicatori						
Valutazione annuale del Piano strategico						
Comunicazione agli Organi Collegiali ed ai Dipartimenti						