



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DEL SANNIO** Benevento



PIANO STRATEGICO 2019-2021

AGGIORNAMENTO 2020

LUGLIO 2020

UNIVERSITA' DEL SANNIO
“CASA DEI SAPERI, OFFICINA DI FUTURO”

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

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



1. PREMESSA	4
2. CAMBIAMENTO DI SCENARI E NUOVE SFIDE DA FRONTEGGIARE	5
2.1 Gli effetti della pandemia Covid-19: i cambiamenti nell'economia, nella comunità e nelle istituzioni territoriali di riferimento	5
2.2 I giovani sanniti e il diritto allo studio	6
2.3 Il contributo dell'Università del Sannio	7
2.4 La premialità nel riparto dei fondi nazionali alle Università	7
2.5 Il cambiamento organizzativo dell'Università del Sannio	8
3. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO	9
4. CONTESTO DI RIFERIMENTO	14
4.1 Il contesto esterno	14
4.1.1 L'Università in una città con una storia affascinante	14
4.1.2 Un'economia e una comunità locale fragile	14
4.1.3 La qualità delle istituzioni e la spesa pubblica	16
4.2 Il contesto interno	16
4.2.1 Mission e Vision dell'Università del Sannio	16
4.2.2 La storia	17
5. AMBITI DI ATTIVITÀ DELL'UNIVERSITÀ DEL SANNIO	18
5.1 La didattica	18
5.2 La ricerca	24
5.3 La terza missione	35
5.4 I servizi agli studenti	40
5.5 L'internazionalizzazione	46
5.6 Lo sviluppo organizzativo	49
6. LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA	52
6.1 La didattica	52
6.2 La ricerca	55
6.3 La terza missione	58
6.4 I servizi agli studenti	61
6.5 L'internazionalizzazione	65
6.6 Lo sviluppo organizzativo	67
7. LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA	68
8. IL CRUSCOTTO DIREZIONALE DELL'UNIVERSITÀ DEL SANNIO	70
9. IL PROCESSO PARTECIPATIVO DEL PIANO STRATEGICO	73

1. PREMESSA

Il Piano Strategico (PS) rappresenta la visione che l'Ateneo si dà in riferimento alla propria *mission*, articolata nei suoi principali ambiti di operatività.

Il presente documento di programmazione consiste nell'aggiornamento del Piano Strategico 2019-2021 in corso di attuazione, il quale fu presentato il 1 luglio 2019 alla presenza dell'allora presidente CRUI ed attuale Ministro MIUR Prof. Gaetano Manfredi, e del membro del Consiglio direttivo Anvur Prof. Antonio Uricchio.

La pandemia intervenuta agli inizi del 2020 e le conseguenti misure di contenimento (i.e. lockdown), come si vedrà in seguito, si prevede che avranno un impatto negativo sull'economia e sulla società del paese, ma in modo particolare nella comunità di riferimento dell'Università del Sannio, caratterizzata da criticità di una certa rilevanza. Lo shock esogeno della pandemia fa prefigurare, infatti, significativi cambiamenti di scenario nell'economia sannita, con possibili effetti anche sulle attività dell'Università.

Questa nuova situazione ha imposto di procedere, non ad un semplice aggiornamento del piano strategico 2019-2021 in essere, ma a una sua ridefinizione complessiva, così da poter dare risposte efficaci alle ricadute impreviste sulle attività dell'Università, in conseguenza delle pesanti situazioni di difficoltà in cui si verranno a trovare l'economia, le istituzioni e le famiglie della comunità sannita.

Per la definizione dell'aggiornamento del Piano Strategico è stata nominata dal Rettore una apposita commissione di monitoraggio e programmazione composta dal Pro Rettore, prof. Giuseppe Marotta, con ruolo di coordinamento e dai seguenti referenti dei Dipartimenti: proff. Vincenza Esposito e Roberto Jannelli per il DEMM; prof. Aaron Visaggio per il DING; prof. Stefano Maria Pagnotta per il DST. Ai lavori della Commissione partecipano, su invito del coordinatore, anche i dottori Marco Lerro e Rosario Onorati, con ruolo di supporto operativo e statistico.

2. CAMBIAMENTI DI SCENARIO E NUOVE SFIDE DA FRONTEGGIARE

2.1 Gli effetti della pandemia Covid-19: i cambiamenti nell'economia, nella comunità e nelle istituzioni territoriali di riferimento

L'economia e la società della provincia di Benevento presentano diversi elementi di fragilità. Dal punto di vista del sistema produttivo, il Sannio evidenzia una scala dimensionale caratterizzata da un diffuso "nanismo imprenditoriale", con una gestione prevalentemente familiare e una ridottissima domanda di lavoro qualificato. Questi elementi sono alla base della bassa propensione agli investimenti, all'innovazione, alla ricerca e sviluppo e all'internazionalizzazione. Un profilo economico-produttivo dell'economia del territorio da cui si origina una consistente mobilità in uscita dei giovani, soprattutto laureati, in direzione di aree del paese e/o estere, con dinamiche del mercato del lavoro maggiormente attraenti e rispondenti alle aspirazioni maturate nel corso della carriera universitaria. Il fenomeno di mobilità giovanile, peraltro nel tempo sempre più consistente, lascia sul territorio una elevata e diffusa senilizzazione, con conseguente depauperamento del capitale umano, fattore strategico per il cambiamento, soprattutto in questa fase storica, che sta mettendo a dura prova la capacità di resilienza proprio dei territori con maggiori criticità, come è, appunto, il Sannio. La fragilità economica, quindi, porta con sé una fragilità sociale, innescando un circolo vizioso che rischia di pregiudicare in modo serio le prospettive di un territorio ricco di storia, di cultura e di risorse naturali, che rimangono sottoutilizzate.

Da qualche anno, il territorio sannita è stato, ed è tutt'ora, interessato da una serie di progettualità importanti che fanno prefigurare un miglioramento di prospettiva. Il riferimento è all'infrastruttura ferroviaria Alta Velocità/Alta Capacità Napoli-Bari, al riconoscimento di zone economiche speciali, alla strategia per le aree interne (SNAI), alla capacità di attrazione del territorio di investimenti industriali internazionali (Tj Innova Engineering & Technology), alla distrettualizzazione agroalimentare e rurale, nonché al riconoscimento di "Sannio Falanghina Città Europea del Vino". Si tratta di progettualità importanti a cui l'Università del Sannio ha dato un contributo scientifico significativo, portando sui diversi tavoli competenze, conoscenze, trasferimento dei risultati di ricerche, con lo spirito di contribuire alle dinamiche di sviluppo del territorio di riferimento, in attuazione della *mission* dell'Ateneo.

La potenziale prospettiva di inversione di tendenza delle dinamiche di ritardo, prima richiamate, rischia di subire una forte battuta di arresto a seguito dello shock esogeno generato dal Covid-19 (Sars-CoV-2). Le misure di contenimento (i.e. lockdown) adottate per far fronte alla pandemia, si sono rivelate, alla prova dei fatti, efficaci, ma con prevedibili effetti regressivi sull'economia, nel medio lungo periodo, e con conseguenze tanto più severe quanto più debole era la situazione di partenza. Per il Sannio, quindi, le aspettative sono di accentuazione delle criticità precedentemente richiamate. La crisi delle attività economiche, la perdita di posti di lavoro, l'erosione dei livelli di reddito, potranno avere, nel territorio sannita, manifestazioni sicuramente più marcate rispetto ad altre aree del paese. Ulteriore fonte di preoccupazione proviene dai rischi di ridimensionamento del tessuto imprenditoriale e di indebolimento della capacità di resilienza della comunità e dei territori, con conseguente accelerazione dei flussi di mobilità in uscita dei giovani.

Al di là delle misure specifiche che il policy maker metterà in campo nei prossimi mesi, è evidente che l'Università del Sannio, si troverà a dover affrontare una sfida storica, paragonabile a poche altre realtà universitarie presenti sul territorio nazionale. L'Università del Sannio, infatti, non è solo la più importante istituzione culturale di questo territorio, è l'unico vero motore a cui si

possono agganciare le forze economiche e sociali, a livello locale, per costruire un percorso finalizzato al rafforzamento della resilienza, aprendo nuovi orizzonti di sviluppo orientati alla sostenibilità. Percorsi inesplorati che esprimono fabbisogni importanti di conoscenze, di tecnologie e di capitale umano qualificato.

L'Università del Sannio dovrà farsi carico di questa sfida, producendo uno sforzo straordinario sia per garantire il necessario supporto scientifico al mondo delle imprese e delle istituzioni sia per adeguare la propria offerta formativa, proponendo profili professionali maggiormente coerenti con la potenziale domanda di cambiamento.

2.2 I giovani sanniti e il diritto allo studio

L'Università degli studi del Sannio è ai vertici della classifica relativa alla quota di laureati che risultano essere i primi ad aver conseguito un titolo accademico in famiglia. Questo dato testimonia l'importante ruolo sociale svolto dall'Ateneo sannita, connesso alla capacità di intercettare, in un'area storicamente caratterizzata da ritardo di sviluppo, studenti appartenenti a famiglie che probabilmente non avrebbero mai potuto sostenere gli studi universitari dei loro figli, se non ci fosse stata una istituzione formativa di prossimità.

L'indicatore appena richiamato riflette, però, anche una criticità latente del bacino di utenza più prossimo dell'Università del Sannio. In una prospettiva di maggiore incidenza della crisi da post pandemia Covid-19, risulta abbastanza verosimile prefigurare situazioni di non continuazione degli studi e/o di abbandoni di quelli in corso. Il rischio sotteso è di una possibile riduzione degli immatricolati e degli iscritti.

Se a queste riduzioni di utenza si aggiunge il probabile ampliamento, sempre per effetto della crisi, della platea delle famiglie ricadenti nella no-tax area, i cui costi sono solo parzialmente coperti da finanziamenti ministeriali, appare evidente che l'Università degli Studi del Sannio è esposta ad effetti asimmetrici della crisi che ne possono minare la sostenibilità economico-finanziaria, molto più di quanto non lo siano altre realtà universitarie.

Un'ulteriore criticità, connessa a quanto appena evidenziato, riguarda l'aspetto più generale e di carattere politico e sociale, del mancato accesso al diritto allo studio di una quota di giovani relativamente più consistente rispetto ad altre realtà regionali e territoriali.

Si tratta di criticità che sono fuori dalla capacità di azione di un'istituzione universitaria. Tuttavia, l'Università del Sannio per la sua forte vocazione sociale e territoriale, potrà farsi carico di promuovere un nuovo "patto istituzionale", come già accaduto ai tempi della sua fondazione, tra tutti i principali attori territoriali, regionali e nazionali, per cercare di fronteggiare criticità così rilevanti, da più punti di vista, e favorire l'accesso al diritto allo studio al maggiore numero possibile di giovani sanniti. Si tratta, infatti, di una sfida importante, di cui l'Università non può farsi carico da sola. È un problema sociale ed economico rilevante che mette a rischio un territorio vasto e, pertanto, la sua soluzione deve vedere impegnate tutte le forze economiche, sociali e politiche ai diversi livelli: locale, regionale, nazionale ed europeo.

Sul piano interno, l'Ateneo non mancherà di fare la sua parte, a cominciare già da questa revisione programmatica, dando più spazio e importanza ai "servizi agli studenti", attraverso azioni di maggiore coordinamento Scuola-Territorio-Università finalizzate a rafforzare l'orientamento in entrata, oltre che il tutorato e l'orientamento in itinere, così da portare il maggior numero possibile di iscritti a laurearsi fisiologicamente nei tempi regolari e avviarli quanto prima al mondo del lavoro. Attività quelle di orientamento, ritenute strategiche, che l'Ateneo ha continuato a svolgere

anche nella fase di lockdown attraverso modalità da remoto.

2.3 Il contributo dell'Università del Sannio

Un ulteriore contributo al rafforzamento della resilienza del sistema Sannio, l'Università lo può dare rafforzando trasversalmente tutti gli ambiti delle sue attività istituzionali, ma in modo particolare la didattica, la ricerca e la terza missione.

Com'è noto, l'economia globale è interessata da profonde trasformazioni strutturali che richiedono profili professionali innovativi, con competenze e conoscenze specifiche. Per quanto concerne il nostro territorio di riferimento, i due processi di cambiamento più rilevanti sono connessi alla transizione verso la "green economy" e verso la prospettiva tecnologica 4.0; processi promossi dall'Unione Europea e dall'ONU, che con "Agenda 2030" ha fissato gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, per i prossimi anni.

La realtà produttiva sannita ha da qualche anno avviato un'interessante fase di progettualità in tal senso, con iniziative nel campo dei sistemi produttivi di precisione, dell'efficientamento energetico e della sostenibilità in generale. Processi che trasversalmente riguardano tutti i settori dell'economia e della pubblica amministrazione. Recentemente, grazie all'azione congiunta della Regione Campania e di Rete Ferroviaria Italiana (RFI), l'infrastruttura "Alta Velocità/Alta Capacità" Napoli-Bari, ha ottenuto la certificazione di sostenibilità "ENVISION", proprio per la tratta ferroviaria che attraversa il territorio della provincia di Benevento. Un'infrastruttura tecnologicamente all'avanguardia che farà da volano di sviluppo dell'intera provincia e da *driver* tecnologico, capace di aiutare l'intero territorio a recuperare i ritardi che da sempre caratterizzano le aree interne.

Il Sannio se, da un lato, presenta un'economia e una comunità "fragili", rese ancora più vulnerabili dalla pandemia originata da Covid-19, dall'altro, sta vivendo una fase di intensa progettualità, foriera di importanti cambiamenti strutturali e di prospettive interessanti e rispetto alla quale bisogna essere pronti, ognuno per fare la sua parte: le imprese, le istituzioni, l'Università, la politica.

Questa prospettiva di cambiamento, per l'Università rappresenta una sfida importante che richiede uno sforzo di ridefinizione dell'offerta formativa, degli indirizzi di ricerca e di terza missione. Uno sforzo impegnativo se visto nell'ottica delle ristrettezze del quadro finanziario assegnato al sistema universitario nazionale, ma che comunque non può essere rimandato. Esso va, pertanto, sperimentato già in questa fase di aggiornamento della programmazione strategica, per poi essere ridefinito e rilanciato con i successivi appuntamenti programmatici, a partire dal prossimo 2021.

2.4 La premialità nel riparto dei fondi nazionali alle Università

Con riferimento a quanto previsto dall'art. 3 del DM 989 del 25 ottobre 2019 (linee generali d'indirizzo della programmazione triennale 2019-202) una quota del 20% degli stanziamenti ordinari a favore del sistema universitario nazionale è attribuita agli Atenei in funzione di meccanismi automatici di premialità. Tali meccanismi operano in riferimento a indicatori predefiniti, articolati nei seguenti cinque macro-obiettivi: didattica, ricerca e trasferimento tecnologico, servizi agli studenti, internazionalizzazione e politiche di reclutamento. Nello specifico, detta premialità viene assegnata agli Atenei in via automatica, diventando componente strutturale del FFO, sulla base del loro posizionamento nel ranking nazionale, costruito

considerando i primi due indicatori riportati per ciascuno dei cinque macro-obiettivi, nonché il miglioramento degli indicatori nel tempo.

Nell'aggiornamento del piano strategico 2019-2021, l'Università degli Studi del Sannio tiene espressamente conto di questo meccanismo di premialità, ridefinendo ambiti, obiettivi e indicatori, accogliendo la sfida non facile di migliorare il proprio posizionamento nel ranking nazionale del sistema universitario, puntando in maniera diretta sul miglioramento degli indicatori, su cui tale sistema è basato. Tali indicatori, peraltro, sono anche quelli più coerenti con le altre sfide richiamate nei punti precedenti.

2.5 Il cambiamento organizzativo dell'Università del Sannio

Le sfide richiamate richiedono una focalizzazione degli sforzi nei diversi ambiti di attività dell'Università su obiettivi e azioni specifiche. Opzione organizzativa, quest'ultima, assolutamente necessaria se si vuole fronteggiare le nuove sfide con successo. È necessario, pertanto, implementare un percorso di ridefinizione funzionale della struttura organizzativa interna, con l'obiettivo di renderla più efficiente ed efficace. Tale percorso implica l'adozione di scelte strategiche importanti, finalizzate, da un lato, a creare strutture di coordinamento e di razionalizzazione di alcuni processi e servizi e, dall'altro, a definire una efficace politica di dematerializzazione dei servizi dell'amministrazione (digitalizzazione) per migliorare l'efficienza dei processi a favore degli utenti.

3. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO

Il Piano Strategico (PS) viene definito in stretta integrazione con gli altri strumenti di programmazione dell'Ateneo, quali, in particolare, il Piano delle Performance (PP) e il Bilancio di Previsione (BP). Il Primo (PP) definisce le azioni operative assegnate alle Aree dirigenziali e ai Dipartimenti, in relazione al contributo che ciascuna di tali strutture può dare al perseguimento degli obiettivi del PS. Il secondo assegna le risorse alle predette strutture in conseguenza dello sforzo operativo loro assegnato per il perseguimento degli obiettivi del PS.

Il monitoraggio delle performance (realizzazione delle attività operative) e la valutazione costituiscono attività fondamentali sia per verificare in itinere la loro efficacia rispetto al conseguimento degli obiettivi del PS, sia per procedere ad una eventuale riformulazione delle attività operative, rendendole maggiormente funzionali e, conseguentemente, ad una ridefinizione dei budget assegnati.

I tre strumenti (PS, PP e BP) sono pertanto fortemente integrati tra loro in ossequio alla relazione logica: Indirizzi strategici (PS) – Azioni operative (PP) – Destinazione delle risorse (BP).

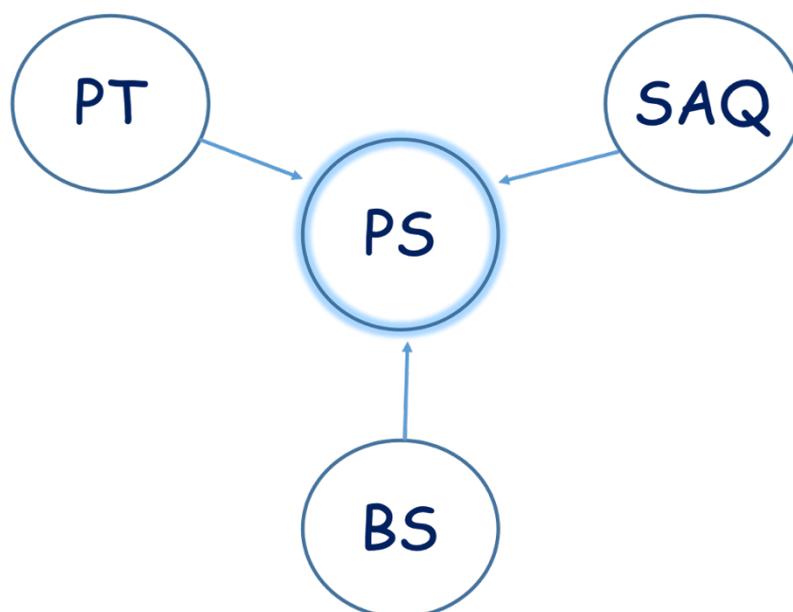
L'efficacia di tale integrazione richiede stretta relazione tra programmazione e attuazione che si concretizza nella sequenza tra pianificazione – monitoraggio – valutazione.

Per la definizione del PS, un altro strumento di programmazione fondamentale da assumere come riferimento è il documento di Programmazione Triennale (PT). In relazione ad importanti cambiamenti normativi, che hanno interessato il sistema universitario a partire dal 2010, come precedentemente richiamato, una quota, destinata a crescere nel tempo, del fondo di finanziamento ordinario (FFO) è attribuita agli Atenei in funzione di meccanismi automatici di premialità. Tali meccanismi operano in riferimento a indicatori predefiniti, articolati nei seguenti cinque macro-obiettivi: didattica, ricerca, servizi agli studenti, internazionalizzazione e politiche di reclutamento. Nello specifico, la premialità viene assegnata agli Atenei in via automatica, diventando componente strutturale del FFO, sulla base del posizionamento di ciascuno di essi nel ranking nazionale, costruito considerando i primi due indicatori di ciascuno dei cinque macro-obiettivi, nonché il miglioramento degli stessi nel tempo. Inoltre, gli Atenei possono beneficiare di risorse aggiuntive una tantum presentando al MIUR, appunto, un programma triennale (PRO3) nel quale individuano, nell'ambito dei cinque macroobiettivi, sopra richiamati, due obiettivi e 4 indicatori su cui focalizzano specifiche azioni che saranno finanziate dal MIUR in proporzione del conseguimento degli obiettivi target nel triennio.

Costituiranno, ancora, documenti di riferimento la Strategia per l'Assicurazione della Qualità (SAQ) e il Bilancio Sociale (BS).

Il Piano Strategico, quindi, si inquadra coerentemente all'interno dell'insieme dei processi di programmazione in essere nell'Ateneo, come rappresentato nella figura 1.

Fig. 1 - Il Piano Strategico nel quadro programmatico generale dell'Ateneo



Alla luce dei cambiamenti di scenario in precedenza richiamati e delle relative nuove sfide, in fase di aggiornamento del PS, pur mantenendo gli obiettivi e le azioni che riflettano alcune specificità dell'Ateneo e già previste nel PS 2019-2021 in essere, si farà riferimento in maniera diretta anche agli obiettivi e agli indicatori della Programmazione Triennale, in considerazione della loro strategica rilevanza ai fini dell'attribuzione della quota premiale sul FFO, attribuita annualmente all'Università del Sannio.

In sede di aggiornamento del PS 2019-2021, quindi, considerando la *mission* dell'Università del Sannio, così come definita nella Strategia di Ateneo per l'Assicurazione della Qualità, e tutti gli strumenti di programmazione in essere, richiamati in premessa, i macro-obiettivi e gli indicatori per la più volte richiamata premialità, gli ambiti di riferimento sono stati ridefiniti come segue:

1. Didattica (D);
2. Ricerca (R);
3. Terza Missione e attività di promozione sociale e culturale (TM);
4. Servizi agli studenti (SS);
5. Internazionalizzazione (I);
6. Sviluppo Organizzativo (SO);

Rispetto alla Strategia di Ateneo per l'Assicurazione della Qualità, in questa sede si fa riferimento anche all'ambito "Sviluppo Organizzativo" in quanto ritenuto fondamentale per fronteggiare le sfide interne ed esterne e, quindi, conseguire efficacemente gli obiettivi previsti nel presente documento di aggiornamento programmatico.

Per ciascun ambito sono stati definiti gli obiettivi strategici e gli obiettivi specifici, a cui sono state collegate azioni operative e indicatori di risultato e di impatto (Prospetto A).

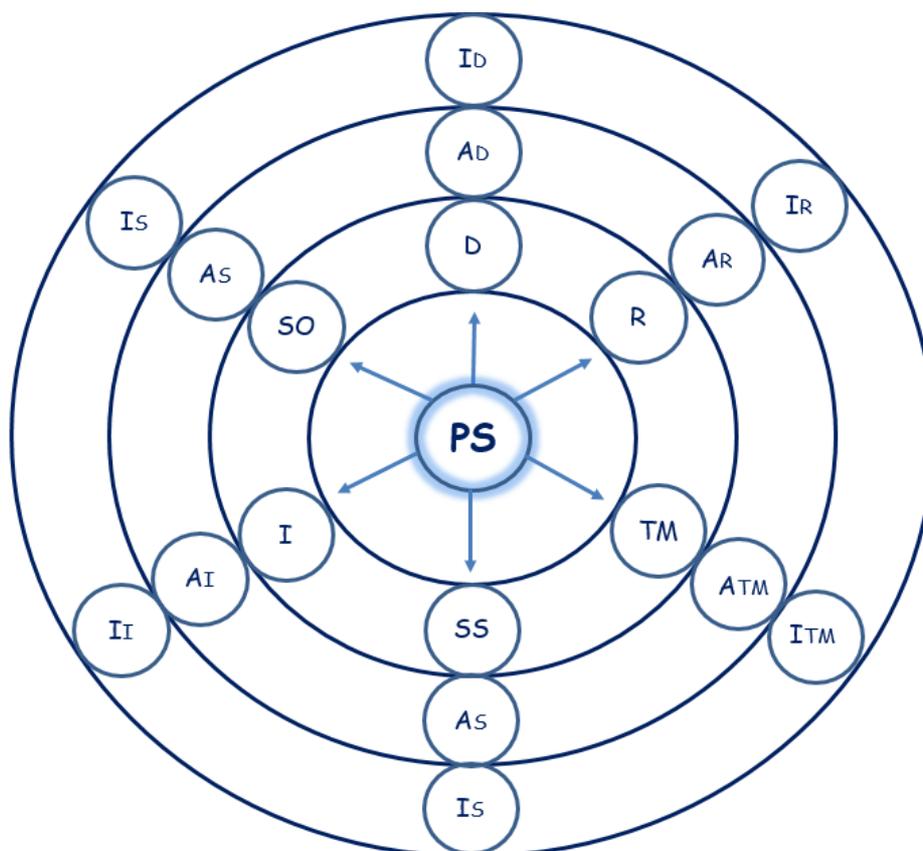
Gli Obiettivi (O), le Azioni (A) e gli Indicatori (I) sono tra loro funzionalmente interconnessi, così come rappresentato nella figura 2. Per la realizzazione degli obiettivi sono state definite azioni operative specifiche e funzionali a cui sono associati uno o più indicatori che rilevano nel tempo il conseguimento degli obiettivi.

Prospetto A - Schema di relazioni funzionali tra ambiti, obiettivi e azioni del Piano Strategico

Ambiti	Obiettivi strategici	Obiettivi specifici	Azioni specifiche
Didattica	Obiettivo strategico per la Didattica	OSD1	AD1
		OSD2	AD2
Ricerca	Obiettivo strategico per la Ricerca	OSR1	AR1
		OSR2	AR2
Terza Missione	Obiettivo strategico per la Terza Missione	OSTM1	ATM1
		OSTM2	ATM2
Servizi agli Studenti	Obiettivo strategico per i Servizi agli Studenti	OSSS1	ASS1
		OSSS2	ASS2
Internazionalizzazione	Obiettivo strategico per l'Internazionalizzazione	OSI1	AI1
		OSI2	AI2
Sviluppo Organizzativo	Obiettivo strategico per lo Sviluppo Organizzativo	OSSO1	ASO1
		OSSO2	ASO2

Nota: OSD1= Obiettivo Specifico per la Didattica 1; OSR1= Obiettivo Specifico per la Ricerca 1; AD1= Azione per la Didattica 1; AR1= Azione per la Ricerca 1, ecc.

Fig. 2 - Struttura del Piano strategico: relazione tra Obiettivi, Azioni e Indicatori

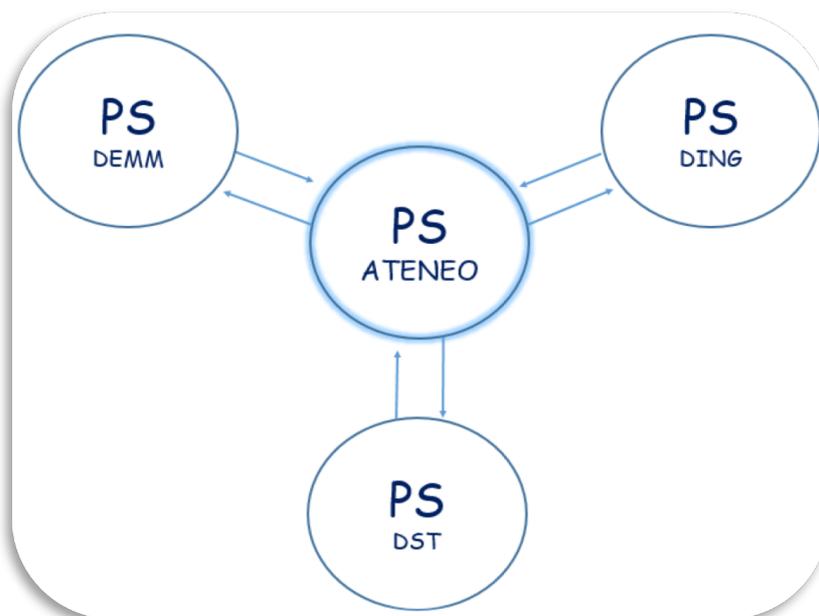


Nota: la figura 2 mette in relazione, per ognuno dei 6 ambiti identificati, gli obiettivi strategici e specifici (primo cerchio interno), le rispettive Azioni (A, secondo cerchio) e gli Indicatori (I, terzo cerchio).

Il lavoro di aggiornamento del PS 2019-2021 è stato organizzato prevedendo sottogruppi di lavoro, uno per ciascun ambito considerato. Per ciascun ambito, il sotto gruppo di lavoro, formato dal delegato della materia del Rettore, dai delegati della materia di ciascun Dipartimento e da un membro della Commissione monitoraggio e programmazione, con funzione di coordinamento, ha lavorato autonomamente facendo riferimento alle Linee Guida predisposte dalla Commissione monitoraggio e programmazione.

Questa modalità di lavoro ha consentito di procedere parallelamente anche con la definizione dei Piani Strategici dei Dipartimenti. I delegati dei Dipartimenti coinvolti nei vari sottogruppi hanno svolto, infatti, il ruolo di cinghia di trasmissione tra Ateneo e Dipartimenti, creando le condizioni per un sistema di programmazione strategica integrata. I Piani Strategici dei Dipartimenti sono stati proposti dai Consigli di Dipartimento ed approvati dagli Organi di Governo di Ateneo congiuntamente al Piano Strategico di Ateneo, costituendone parte integrante (figura 3). In questo modo è stato garantito un modello partecipato di pianificazione strategica a tutti i livelli organizzativi dell'Amministrazione, favorendo la coerenza e l'integrazione tra i diversi strumenti di programmazione, predisposti ai vari livelli della struttura dell'Ateneo.

Fig. 3 - Quadro di integrazione della Pianificazione strategica dell'Università del Sannio



I sotto gruppi di lavoro sono stati così composti:

- 1) **Didattica:** Vincenza Esposito (Coordinatrice), Giuseppe Graziano (Delegato del Rettore), Ennio Cavuoto (Delegato del DEMM), Luigi Iannelli (Delegato del DING), Paola Revelino (Delegato del DST);
- 2) **Ricerca:** Corrado Aaron Visaggio (Coordinatore), Pasquale Vito (Delegato del Rettore), Paola Saracini (Delegato del DEMM), Massimiliano Di Penta (Delegato del DING), Luigi Cerulo (Delegato del DST);
- 3) **Terza missione e attività di promozione sociale e culturale:** Roberto Jannelli (Coordinatore), Riccardo Resciniti e Nicola Fontana (Delegati del Rettore), Gilda Antonelli (Delegata del DEMM), Francesco Pepe (Delegato del DING), Carmine Guarino e Marina Paolucci (Delegati del DST);

- 4) **Servizi agli Studenti:** Giuseppe Marotta (Coordinatore); Lerina Aversano (Delegata del Rettore), Olimpia Meglio (Delegata del DEMM), Gustavo Marini (Delegato del DING), Federica Cioffi (Delegata del DST)
- 5) **Internazionalizzazione:** Stefano Maria Pagnotta (Coordinatore); Biagio Simonetti (Delegato del DEMM), Carmela Galdi (Delegato del DING), Lorella Canzonieri (Delegato del DST)
- 6) **Sviluppo Organizzativo:** Vincenza Esposito, Giuseppe Marotta, Paola Saracini, Gianluca Basile.

Ogni sotto gruppo di lavoro ha operato sulla base del seguente schema operativo:

- l'analisi della **situazione di partenza**, tenendo presente i conseguimenti raggiunti con il PS attualmente in corso e gli eventuali aggiornamenti di scenario;
- **l'analisi SWOT**;
- la definizione della **visione strategica** dell'Ateneo e dei Dipartimenti, in riferimento agli obiettivi strategici di ciascun ambito di riferimento e ai relativi obiettivi specifici;
- la definizione delle **azioni operative**, e delle strutture coinvolte, finalizzate al conseguimento degli obiettivi;
- l'individuazione degli **indicatori di risultato**;

4. CONTESTI DI RIFERIMENTO

4.1 IL CONTESTO ESTERNO

4.1.1 L'Università in una città con una storia affascinante

L'Università degli Studi del Sannio è immersa nella bellissima città di Benevento, con tre dipartimenti le cui sedi sono distribuite in diverse zone della città, formando un sistema Università - Città come nella migliore tradizione universitaria italiana. Benevento, capoluogo dell'omonima provincia, si trova nell'entroterra appenninico della Campania, nella parte meridionale del Sannio.

La città, posta in una valle, è attraversata dai fiumi Calore e Sabato; da essa si possono scorgere, ad ovest, le cime del massiccio del Taburno - Camposauro, la Dormiente del Sannio, ad est, le pendici dei monti Dauni, a nord-ovest, il Monte Mutria ed il Matese, e a sud il Partenio. La città fu chiamata prima Maleventum, poi Beneventum ed infine Benevento.

Benevento è stata una città sannitica, poi romana, successivamente longobarda ed infine pontificia e vanta un significativo patrimonio storico, artistico e archeologico.

La città, secondo la leggenda, sarebbe stata fondata dal greco Diomede, dopo la distruzione e l'incendio di Troia. La fondazione, in realtà, sembra sia avvenuta ad opera degli Osci e la città sarebbe passata poi ai Sanniti. Ceramiche e bronzi dei secoli VIII e VII sono le testimonianze del periodo preromano della città. Dopo una lunga resistenza, i Sanniti si arresero definitivamente ai Romani nel 268 a.C. che la ribattezzarono Beneventum.

Alcuni importanti monumenti romani, come l'Arco di Traiano ed il Ponte Leproso, ancora oggi arricchiscono ed abbelliscono la città.

Durante il Medioevo, Benevento fu conquistata prima dai Goti, poi dai Bizantini e, nel 571, dai Longobardi, la cui dominazione durò fino al 1077, anno in cui la città divenne ducato pontificio fino all'unificazione italiana.

Uniche eccezioni, tra il 1798 e il 1799 la città fu dapprima occupata da Ferdinando IV di Borbone e, successivamente, fece parte della breve vicenda della Repubblica Partenopea. Dal 1806 al 1815 fu sotto il dominio di Napoleone e nel 1860 fu annessa al Regno d'Italia.

4.1.2 Un'economia e una comunità locale fragili

L'assetto produttivo

La provincia di Benevento si caratterizza per un'economia estremamente fragile e fortemente influenzata da dinamiche esterne.

La ricchezza prodotta in provincia di Benevento (4,5 miliardi di euro) rappresenta il 4.4% di quella regionale ed è generata prevalentemente dal settore dei servizi (75%) seguito dal comparto manifatturiero (19%) e da quello agricolo (6%).

Dal 2005 al 2015 il PIL provinciale ha mostrato una forte volatilità, risentendo degli effetti della crisi molto più pesantemente che il resto del Mezzogiorno e la Campania: il PIL procapite pari a circa 16.000 euro, restituisce proprio l'immagine di una provincia più povera della media nazionale (27.000 euro), ma anche del Mezzogiorno (19.000 euro) e della Campania (17.400 euro).

Nel 2017 la Forza Lavoro della provincia di Benevento contava su 90.000 persone, con una quota di occupati pari al 41.5%, al di sotto della media nazionale (58%) ma anche del Mezzogiorno (44%) e della Campania (42%), con un tasso di disoccupazione al 13.6% ed una quota di NEET, giovani tra i 15 e i 29 anni che non lavorano e non sono in formazione, che vede Benevento al 90°

posto su 107 province.

Le 35.000 imprese che operano nella provincia rappresentano il 6% di quelle registrate in Campania (586.821) e ci restituiscono uno dei tassi di imprenditorialità più alti in Italia collocando la provincia sannita all'11° posto (tra le province italiane) nel rapporto imprese/numero di abitanti.

Queste imprese operano per il 33% nel settore agricolo, per il 49% nei servizi, e per il 18% nel manifatturiero.

Il tessuto produttivo è costituito per il 66% da microimprese che occupano fino a 10 addetti, per il 21% da imprese di piccole dimensioni e solo per il 13% da realtà produttive medio-grandi, con tutti i pro (legati perlopiù alla maggiore flessibilità) e i contro (soprattutto in termini di maggiore debolezza in termini di produttività del lavoro, difficoltà di accesso al credito, incapacità di internazionalizzare il business ma anche di attirare capitale umano qualificato) che sono tipiche di queste categorie dimensionali. La prevalenza di imprese micro e piccole dà ragione anche ai dati sulla ricerca e sull'innovazione. Una indagine condotta da Confindustria Benevento sulle proprie aziende associate, mostra un approccio poco strutturato al tema della R&S, dettato più da esigenze estemporanee che non da visioni strategiche.

L'andamento demografico, gli stranieri, i giovani, il capitale umano

La provincia di Benevento ha una popolazione di 279.127 abitanti pari al 5% della Campania con una densità abitativa di 134 abitanti per kmq (contro i 2.632 abitanti/kmq della provincia di Napoli).

La provincia di Benevento - in linea con il resto del Paese - risente del calo demografico causato dalla contrazione delle nascite, che ci restituisce un saldo naturale della popolazione (differenza tra nati e morti) costantemente negativo dal 2013 ad oggi. Gli 8.655 stranieri in maggioranza donne, provengono per il 46% dai Paesi dell'Est (Romania e Ucraina) e per il 24 % dal continente Africano. Un dato, quello sugli stranieri, che influenza anche i flussi migratori dei giovani tra i 18 e 39 anni, che è positivo per quanto riguarda i giovani provenienti dall'estero (+936), ma è negativo per quanto riguarda l'Italia (-659) a conferma del pesante impatto sulla provincia del fenomeno della migrazione intellettuale.

La provincia di Benevento, infatti ha una percentuale di laureati in età tra i 24 e i 39 anni pari al 24.8%, superiore sia alla media campana (19.6%) che a quella nazionale (24.4%). Ma sono proprio i laureati a lasciare il territorio in misura sempre crescente nel tempo: la mobilità dei laureati ogni mille abitanti, infatti, è cresciuta dal 2015 al 2016 di quattro punti percentuali e oggi raggiunge un dato -27.1%, enormemente più alto rispetto alla media italiana -4.5%. A lasciare la provincia sono soprattutto i laureati in discipline tecniche.

La dotazione infrastrutturale e la mobilità

Fatta pari a 100 la media nazionale, l'indice di dotazione infrastrutturale del Sannio è pari al 64%. Assetto stradale, trasporto pubblico locale per abitante, infrastrutture ferroviarie, denunciano con evidenza l'inadeguatezza della dotazione infrastrutturale dell'intera provincia.

Il patrimonio culturale e l'industria turistica

Dal 2011 Benevento è patrimonio mondiale dell'UNESCO con la sua Chiesa di Santa Sofia e le tracce lasciate dai Longobardi che eressero Benevento capitale del regno. Ma anche i significativi reperti di epoca romana e la storia millenaria della città rendono il territorio molto apprezzabile sotto il profilo turistico. In base allo studio redatto da Symbola, il 6% della ricchezza prodotta

deriva dall'industria del turismo e della cultura. Complessivamente il numero dei viaggiatori stranieri che sono arrivati nella provincia di Benevento nel 2015, secondo dati Banca d'Italia, è pari a 48.000, registrando un incremento del 92% rispetto al 2014 con una spesa che ha raggiunto i 24 milioni di euro.

4.1.3 La qualità delle istituzioni e la spesa pubblica

La provincia di Benevento ha subito negli anni della crisi una forte contrazione della spesa pubblica in particolare quella per investimenti che risente di una situazione più generale riguardante l'intero Mezzogiorno.

La spesa pro capite in conto capitale, negli anni dal 2014 al 2016 è calata del 24%, mentre la spesa corrente pur mantenendosi a livelli standard evidenzia un enorme divario tra Nord e Sud. Infatti, mentre la spesa corrente pro capite nelle regioni del Centro Nord è pari a 16.257 euro nel Mezzogiorno scende a 12.048 euro, situazione che penalizza fortemente i servizi e che decreta ovviamente un effetto negativo sulla qualità della vita. La contrazione delle risorse è molto evidente in casi come la Provincia di Benevento che ha subito un taglio di oltre il 50% dei trasferimenti per svolgere le sue funzioni istituzionali di manutenzione delle strade e gestione degli edifici scolastici.

Sul fronte della qualità delle istituzioni, l'Institutional Quality Index (IQI) che sintetizza e misura la qualità del contesto sulla base di cinque parametri (partecipazione, efficacia dell'azione del livello locale di governo, qualità della regolamentazione, certezza del diritto, corruzione), se da un lato mostra una classifica delle Province italiane in cui quelle del Mezzogiorno occupano tutte la parte bassa della graduatoria, dall'altro mostra anche che - tra queste - Benevento è quella che registra le performance migliori. Rispetto alle altre province campane, ad esempio, la provincia sannita è seconda solo a Salerno con un indice (0.52) di molto superiore alla media regionale (0.36).

La riflessione sulla qualità istituzionale può, probabilmente, aiutarci a comprendere la cronica difficoltà della regione Campania di spendere le risorse europee.

4.2 IL CONTESTO INTERNO

4.2.1 La Mission e la Vision dell'Università del Sannio

MISSION

L'Università del Sannio è fondata sullo sviluppo e sulla diffusione delle conoscenze e sulla inscindibile sinergia tra didattica e ricerca scientifica. L'Università ha quali fini istituzionali primari la promozione, l'organizzazione e lo sviluppo dell'insegnamento, dell'alta formazione e della ricerca scientifica e tecnologica, la preparazione culturale e professionale degli studenti, la promozione nella società civile, della cultura e delle innovazioni. A tale fine, propone occasioni continue di confronto con il sistema sociale, culturale, politico ed economico, per azioni coordinate di tutte le istituzioni che concorrono allo sviluppo del territorio.

VISION

L'Università del Sannio, in quanto "Casa dei Saperi", si propone come uno dei fattori primari del progresso sociale, economico e culturale del territorio e, in questo ruolo, interpreta ed orienta le trasformazioni del proprio tempo con l'elaborazione, l'innovazione ed il trasferimento delle conoscenze a vantaggio degli individui e della società; è, inoltre, "Officina" di Futuro poiché è strumento di formazione e promozione della persona, luogo di sviluppo della ricerca e della conoscenza, polo di innovazione di metodologie e tecniche.

In coerenza con la *mission* e la *vision*, l'Università del Sannio:

- persegue la duplice missione di raggiungere l'eccellenza nella ricerca e sostenere la crescita economica, sociale e culturale regionale e nazionale. I corsi di studio e la ricerca forniscono le competenze chiave per entrare con successo nella carriera professionale e di ricerca;
- è impegnata nel miglioramento dinamico della reputazione internazionale puntando sulla qualità della ricerca e della didattica. Gli aspetti distintivi includono una forte vocazione per un approccio multidisciplinare alla soluzione di problemi complessi e una presenza consolidata in reti di ricerca nazionali e internazionali;
- promuove il trasferimento dei risultati della ricerca per aiutare le aziende a migliorare la loro competitività, a creare posti di lavoro e ad espandere l'economia locale. Incoraggia la comunità dei ricercatori a sviluppare programmi di trasferimento tecnologico e una cultura imprenditoriale che aiuti a trasformare la ricerca in prodotti e servizi a beneficio di tutti;
- promuove la creazione di spin-off, imprese create da giovani laureati e ricercatori su brevetti e competenze sviluppate all'interno dei gruppi di ricerca;
- offre agli studenti e ai ricercatori un'esperienza ricca e vivace che comprende studio, musica, teatro, sport, dibattiti e molti altri eventi culturali e sociali, in una città a misura d'uomo con una storia antica e affascinante.

4.2.2 La storia

Il Polo universitario di Benevento, nato come sede gemmata dell'Università di Salerno, ha acquistato piena autonomia amministrativa e didattica a decorrere dal 1° gennaio 1998 (con D.M. 29/12/1997) assumendo la denominazione di Università degli Studi del Sannio di Benevento.

Nel quadro della formazione universitaria nazionale l'Ateneo sannita si distingue per un progetto culturale complesso, caratterizzato, per un verso, da percorsi formativi di forte specializzazione, tali da qualificarlo come sede di rilievo nazionale per determinati ambiti disciplinari, per l'altro, dal ruolo propulsore che l'Università svolge nel processo di sviluppo del sistema economico e sociale della Campania, e in particolare delle sue aree interne, nelle quali rappresenta uno dei motori più importanti a cui si agganciano le imprese e le istituzioni locali.

La scelta di un'ipotesi di insediamento delle strutture universitarie secondo logiche di forte integrazione con la città di Benevento diviene tappa strategica per la creazione di quel sistema Università - Città che rappresenta la migliore tradizione universitaria italiana.

5. AMBITI DI ATTIVITÀ DELL'UNIVERSITÀ DEL SANNIO

5.1 LA DIDATTICA

Situazione attuale

L'Università degli Studi del Sannio propone un'offerta formativa articolata in ventuno Corsi di studio, appartenenti ai tre settori definiti dall'European Research Council (ERC): a) Social Sciences and Humanities; b) Physical Sciences and Engineering; c) Life Sciences.

Corsi di Laurea in:

1. Economia aziendale
2. Economia bancaria e finanziaria
3. Ingegneria civile
4. Ingegneria elettronica per l'automazione e le telecomunicazioni
5. Ingegneria energetica
6. Ingegneria informatica
7. Scienze geologiche per la sostenibilità ambientale
8. Scienze statistiche e attuariali
9. Biotecnologie
10. Scienze biologiche

Corsi di Laurea Magistrale in:

1. Giurisprudenza (Ciclo Unico)
2. Economia e management
3. Ingegneria civile
4. Ingegneria elettronica per l'automazione e le telecomunicazioni
5. Ingegneria energetica
6. Ingegneria informatica
7. Geotecnologie per le risorse, l'ambiente e i rischi
8. Scienze statistiche e attuariali
9. Biologia
10. Biotecnologie genetiche e molecolari

Corsi di Laurea sperimentale a orientamento professionale in:

1. Tecnologie alimentari per la produzione dolciaria

L'offerta formativa si completa con tre Master di II livello, otto Corsi inter-ateneo (tra quelli sopra elencati) e tre Corsi di dottorato.

Master di II livello in:

1. Management sanitario e governo clinico
2. Manager nelle Amministrazioni pubbliche
3. Comunicazione e valorizzazione del vino e del terroir

I corsi inter-ateneo

I nostri studenti possono partecipare a corsi di laurea magistrale con mobilità strutturata che

prevedono il rilascio di un doppio titolo. Quattro corsi di studio hanno carattere inter-ateneo e rilasciano un titolo congiunto con le Università di Napoli “Federico II” e del Molise; altri corsi sono in convenzione con le Università di Coimbra (Portogallo), Castilla la Mancha e Siviglia (Spagna) e con la School of Banking di Danzica (Polonia).

I corsi di dottorato attivi:

1. Dottorato in Persona, Mercato, Istituzioni
2. Dottorato in Scienze e Tecnologie per l’Ambiente e la Salute
3. Dottorato in Tecnologie dell’Informazione per l’Ingegneria

L’Università degli Studi del Sannio individua come obiettivo strategico la formazione di laureati competenti, in grado di inserirsi con forti capacità di adattamento in contesti socio-economici in continua e rapida evoluzione. L’offerta formativa, per metodologie e contenuti, fornisce non solo congrue conoscenze e competenze richieste per entrare nel mondo del lavoro, ma stimola anche una solida capacità critica e un metodo di apprendimento basati su un approccio interdisciplinare alle problematiche da affrontare.

L’offerta formativa viene annualmente confrontata con le parti sociali di riferimento dell’Ateneo. A questo riguardo, si precisa che la laurea a orientamento professionalizzante e il master di II livello su “Comunicazione del vino e del territorio” sono stati istituiti dagli Organi accademici nell’aprile 2020, proprio sulla base di istanze provenienti dagli stakeholder, esplicitate in particolare nell’ambito nella *partnership* territoriale relativa al progetto “Sannio Falanghina Città Europea del vino 2019”.

L’offerta formativa, basata su salde basi teoriche ma anche caratterizzata da un approccio concreto e pragmatico, mira ad avere un’interazione continua e partecipata da parte degli studenti, attraverso l’organizzazione di *project work*, simulazioni e *case studies*.

Alla luce anche dell’esperienza derivante dalla pandemia da COVID-19, per l’anno accademico in corso, è stata implementata la didattica a distanza in modalità sincrona attraverso strumenti di teleconferenza, con l’obiettivo di mantenere anche in questa situazione di emergenza un contatto diretto tra studenti e professori.

L’Università degli Studi del Sannio ha sviluppato un buon livello di internazionalizzazione dell’offerta formativa, grazie all’importante impegno profuso nell’attuazione del programma Erasmus Plus, (si veda paragrafo 6.5), considerato un valido “strumento” per contribuire allo sviluppo di competenze trasversali favorite dal confronto con realtà differenti e necessarie per fronteggiare contesti economici sempre più interconnessi e mercati del lavoro in continua evoluzione.

L’Ateneo svolge una costante attività di reclutamento e di orientamento volta a incrementare il numero di studenti provenienti da fuori regione e da altre nazioni, soddisfacendo le diverse esigenze formative e professionalizzanti. Tale indirizzo viene implementato attraverso attività di comunicazione e con il consolidamento e il miglioramento qualitativo dell’offerta didattica.

Nelle tabelle 1 e 2 sono riportati gli iscritti e gli immatricolati degli ultimi tre anni accademici.

Dalla lettura dei dati riportati nelle tabelle emergono due specifiche criticità:

- il calo degli immatricolati (-6,72%), quale risultante di un calo più o meno in linea con i trend nazionali degli immatricolati ai corsi di laurea triennali (-5,40%, tabella 2), di una crescita, in controtendenza del dato nazionale, del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (+3,64%) e una contrazione alquanto drastica degli immatricolati ai corsi di laurea magistrale (-

14,19%);

- il numero di studenti fuori corso, pari a 1.600, che, benché in calo, rimane molto alto, rappresentando un punto di debolezza che vede l'Ateneo in una posizione di coda nel ranking del sistema universitario nazionale su questo indicatore.

Tab.1 - Iscritti e fuori corso per anno accademico e per tipologia di laurea

Tipo Laurea	Anno Accademico							
	2016/2017		2017/2018		2018/2019		2019/2020	
	Iscritti	di cui Fuori Corso	Iscritti	di cui Fuori Corso	Iscritti	di cui Fuori Corso	Iscritti	di cui Fuori Corso
L (DM270)	3.359	1.352	3.221	1.222	3.162	1.222	2.925	1.070
LM (DM270)	790	183	813	244	796	226	745	201
LMCU (DM270)	957	420	811	351	742	317	669	269
LT (DM 509)	0	212	0	139	0	88	0	57
LS (DM 509)	0	13	0	6	0	5	0	3
Totale	5.106	2.180	4.845	1.962	4.700	1.858	4.339	1.600

L: Laurea; LM: Laurea Magistrale, LMCU: Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni; LT: Laurea Triennale; LS: Laurea Specialistica

Tab.2 - Numero di immatricolati per Anno Accademico e per tipologia di laurea

Tipo Laurea	Immatricolati						
	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	Var % (2017)	Var % (2018)	Var % (2019)
LMCU (DM270)	153	98	110	114	-35,95%	12,24%	3,64%
LM (DM270)	300	291	303	260	-3,00%	4,12%	-14,19%
L (DM270)	843	885	852	806	4,98%	-3,73%	-5,40%
Totale	1.296	1.274	1.265	1.180	-1,70%	-0,71%	-6,72%

L: Laurea; LM: Laurea Magistrale, LMCU: Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni

Una ulteriore criticità è rappresentata dal fatto che, relativamente ai due indicatori considerati nell'ambito dell'Obiettivo strategico del MIUR "Autonomia responsabile delle istituzioni universitarie", relativamente alla didattica, l'Ateneo sannita risulta così posizionato:

- A_a) 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: quarto quartile con punteggio pari a 0,108;

- A_b) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivato: quarto quartile con punteggio pari a 0,641.

Analisi SWOT

Da una più attenta disamina dell'evoluzione che ha caratterizzato l'offerta didattica nei vent'anni di vita dell'Ateneo e delle più recenti dinamiche di rapporto con il territorio e con il mercato del

lavoro di riferimento, è possibile analizzare in modo più approfondito le criticità indicate in sintesi, evidenziando con maggiore puntualità i fattori che si ritiene rappresentino punti di debolezza e minacce per il futuro, ma anche punti di forza e opportunità che consentono di delineare possibili traiettorie di miglioramento delle performance nella gestione dei servizi didattici.

L'Ateneo sannita mostra, nelle statistiche ufficiali, di non aver saputo interpretare ancora al meglio la dimensione dell'Autonomia responsabile, così come delineata dagli organi di governo nazionale; pur nella consapevolezza dei fattori "strutturali" prevalentemente esogeni, che determinano in larga parte tale incapacità, si rileva che nelle più recenti rilevazioni esso si posiziona, infatti, nel quarto quartile del ranking nazionale e su livelli alquanto bassi.

La rappresentazione del livello raggiunto dall'Università degli Studi del Sannio rispetto agli altri atenei italiani viene corredata da un ulteriore fattore di criticità: il numero complessivo di nuovi iscritti risulta non elevato se rapportato agli sforzi compiuti anche di recente per migliorare il grado di attrattività dell'offerta formativa proposta.

Specifiche criticità si rilevano anche nell'analisi delle carriere degli studenti: bassi risultano, infatti, i dati prelativi al passaggio dei neoiscritti dal primo al secondo anno di corso, in termini di iscrizioni e, soprattutto, di conseguimento di un congruo numero di crediti formativi universitari.

Le difficoltà nella gestione delle carriere emerge anche considerando il dato che riguarda la loro durata media, in rapporto ai percorsi standard delineati.

Infine, l'attrattività dell'offerta formativa relativa alle lauree magistrali è messa in discussione dal dato che riguarda il calo significativo degli studenti immatricolati ad esse.

Le performance critiche appena descritte potrebbero nell'immediato futuro essere accentuate nel caso i governi europei, nazionale e locale, non riescano a mettere in campo azioni capaci di contenere gli effetti della grave crisi socio-economica dovuta all'esplosione della pandemia a seguito della diffusione del virus Covid-19. Tali effetti potrebbero ripercuotersi con effetti contrastanti determinando un calo degli iscritti e un aumento degli abbandoni. Ciò soprattutto considerando la capacità di reazione alla crisi che altre agenzie formative ed altri atenei che guardano allo stesso bacino di utenza sapranno mettere in campo.

A fronte delle criticità e delle potenziali minacce delineate per il futuro, l'Università degli Studi del Sannio può identificare delle chiare traiettorie di sviluppo e di miglioramento delle performance conseguite nel perseguimento della sua prima missione istituzionale, la Didattica, considerando i punti di forza che essa ha consolidato nel tempo ed alcune opportunità che potrebbero concretizzarsi nell'immediato futuro.

L'Ateneo sannita ha mostrato da sempre uno spiccato orientamento e ha dato vita ad una sistematica attività di ascolto e di consultazione delle parti sociali e dei principali *stakeholder* del contesto socio-economico di riferimento. Ciò ha contribuito a migliorare nel tempo i caratteri di attrattività e sostenibilità della sua offerta didattica che ad oggi è, ed è considerata anche dai partner istituzionali, come fortemente ispirata a specifici profili professionali e caratterizzata da forti tratti di multidisciplinarietà e di vocazione all'internazionalizzazione.

La rete stabile di relazioni con aziende e istituzioni locali e nazionali, da un lato, e con gruppi di ricerca operanti in altri importanti atenei del sud Italia, dall'altro, hanno contribuito a rafforzare e consolidare l'impianto metodologico adottato in modo diffuso dal corpo docente dell'Università degli Studi del Sannio: i Corsi di studio attivi in Ateneo approfondono infatti sforzi significativi nella definizione di metodologie didattiche moderne, che valorizzino la dimensione non solo teorica, ma anche applicativo-esperienziale dell'insegnamento. E ciò appare chiaramente e positivamente

percepito dal corpo studentesco in tutte le più recenti occasioni di rilevazioni delle sue opinioni sulla qualità della didattica.

Infine, in merito all'organizzazione della didattica, i percorsi formativi risultano in generale “a misura di studente”, giacché i docenti e, in particolare i tutor dei corsi di studio, sono orientati professionalmente e sono posti nelle condizioni da parte dei Dipartimenti, di praticare un costante affiancamento agli studenti durante l'intero ciclo di studi attraverso l'attivazione di diverse iniziative e programmi di sostegno, oltre i tradizionali servizi di tutorato (servizi di *counseling*, *Programma Students' Angel*, ecc).

Le prospettive di grave recessione economica che la pandemia ha generato creano una forte condizione di incertezza per il giovane ateneo sannita, che si aggiunge ai ritardi strutturali che hanno sempre condizionato il suo operato sul territorio. Tuttavia è proprio nella situazione di crisi emergente che l'Università degli Studi del Sannio può individuare alcuni chiari punti di riferimento e di forza su cui fare leva nei suoi prossimi cicli di operatività.

L'università del Sannio è conosciuta e riconosciuta sul territorio per gli sforzi compiuti che le hanno consentito di rendere più coerente la sua offerta formativa rispetto alle esigenze del contesto socio-economico espresso dalle province di Benevento ed Avellino in particolare. In virtù di ciò gli organi di governo e l'intera popolazione organizzativa dell'Ateneo sa di poter rappresentare un concreto punto di riferimento per imprese e istituzioni nell'interpretare e soddisfare il crescente fabbisogno di conoscenze e competenze necessari per sostenere il cambiamento del modello economico locale verso la *Green Economy* e le tecnologie 4.0. La riconoscibilità dell'Ateneo come istituzione di riferimento per il territorio e la robustezza del tessuto di relazioni con imprese in esso operanti possono costituire nell'immediato una concreta piattaforma di lavoro per il rilancio dell'offerta delle proprie attività formative.

Schema *Swot Analysis* per la didattica

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> ● Sistematica attività di consultazione dei principali <i>stakeholder</i>; ● Qualità e sostenibilità dell'offerta didattica; ● Robustezza delle metodologie didattiche impiegate; ● Percorsi formativi “a misura di studente”. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Basso posizionamento nel ranking del sistema universitario nazionale, nell'ambito dell'Autonomia responsabile; ● Basso numero complessivo di nuovi iscritti; ● Criticità nel passaggio dei neoiscritti dal primo al secondo anno di corso, in termini di iscrizioni e di conseguimento di CFU; ● Durata della carriera degli studenti; ● Calo degli immatricolati alle lauree magistrali.
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> ● Coerenza dell'offerta formativa rispetto al crescente fabbisogno di conoscenze e competenze funzionali ai processi di cambiamento del modello economico verso la <i>Green Economy</i> e le tecnologie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Effetti della crisi economica post emergenza Covid-19;

4.0;

- Riconoscibilità dell'Ateneo come istituzione di riferimento per il territorio anche in funzione di una ripresa post Covid-19;
- Robustezza del tessuto di relazioni con imprese e istituzioni del territorio anche in funzione di una ripresa post Covid-19.

5.2 LA RICERCA

L'Ateneo del Sannio ha fatto della ricerca di qualità e della stretta interconnessione fra attività di ricerca e didattica uno dei suoi punti di forza. L'Ateneo è costantemente impegnato a creare condizioni per promuovere la qualità della ricerca e la realizzazione di un ambiente intellettuale vivace, stimolante e collaborativo, con la consapevolezza di appartenere ad una comunità scientifica giovane, i cui meriti sono già ampiamente riconosciuti a livello nazionale ed internazionale. Ciò avviene anche attraverso l'integrazione di competenze ed esperienze diverse, sia all'interno dell'Ateneo sia con altri enti e realtà di ricerca, che ha portato allo sviluppo di una rete di relazioni nazionali e internazionali che ci vede protagonisti in iniziative di ampio respiro e di significativo impatto sul territorio.

L'Università del Sannio, negli ultimi anni, ha fatto registrare buoni risultati in termini di produzione scientifica, con risconti positivi nell'ultima tornata di valutazione VQR 2011-2014. In questa sezione si riporta l'analisi dei dati prodotti nel mese di febbraio 2017 dall'ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, (www.anvur.org) relativi ai risultati conseguiti nella Valutazione della Qualità della Ricerca VQR 2011-2014 dalle Università e dagli Enti di Ricerca.

L'ANVUR ha individuato diversi criteri basati principalmente sulla valutazione della qualità dei prodotti presentati da ciascuna struttura, ma anche su altri criteri legati ai dati finanziari o di propensione all'internazionalizzazione della ricerca e all'alta formazione. Questi parametri sono stati utilizzati per l'elaborazione di un unico indicatore finale che, messo in relazione con la dimensione della struttura ha consentito di valutarne la performance.

Le unità di analisi prese in considerazione dall'ANVUR sono state sia le Aree scientifiche (Aree CUN) sia i Dipartimenti. La tabella 3 che segue riporta l'elenco delle aree esistenti con indicazione dei prodotti conferiti dai ricercatori nell'Ateneo sannita. Essa mostra che su 359 prodotti attesi, 22 non sono stati consegnati, in particolare nelle aree 1, 3, 4, 5, 9, 12, 13.

Tab. 3 - Prodotti di ricerca per area scientifica

Area	# Prodotti attesi (n)	% sul totale di area	# Prodotti conferiti	% conferiti su attesi	# Prodotti mancanti	% mancanti su attesi
1	16	0,28	12	75,00	4	25,00
2	7	0,18	7	100,00	0	0,00
3	6	0,11	4	66,67	2	33,33
4	33	1,73	29	87,88	4	12,12
5	40	0,46	38	95,00	2	5,00
6	2	0,01	2	100,00	0	0,00
7	7	0,13	7	100,00	0	0,00
8a	2	0,06	2	100,00	0	0,00
8b	18	0,64	18	100,00	0	0,00
9	92	0,96	86	93,48	6	6,52
10	4	0,04	4	100,00	0	0,00
11a	8	0,13	8	100,00	0	0,00
12	58	0,66	56	96,55	2	3,45
13	60	0,69	58	96,67	2	3,33
14	6	0,20	6	100,00	0	0,00
Totale	359	0,35	337	93,87	22	6,13

Fonte: ANVUR - VQR 2011-2014

La tabella 4 da una visione complessiva della valutazione dell'Ateneo nelle diverse aree in cui è attivo.

Tab. 4 - VQR 2011-2014: Valutazione dei prodotti di ricerca dell'Università del Sannio

Area	# Prodotti A	# Prodotti B	# Prodotti C	# Prodotti D	# Prodotti E	# Prodotti F	Somma punteggi (v)	# Prodotti attesi (n)	Voto medio (I=v/n)	R	(n/N) x 100	IRAS1 x 100	Pos. grad. compl.	Num. istituzioni compl.	Classe dimensionale	Pos. grad. classe	Num. istituzioni classe	% prodotti A + B	X
1	6	4	2	0	0	4	9,60	16	0,60	0,99	0,28	0,28	33	59	P	19	34	62,50	1,03
2	1	1	3	1	1	0	3,00	7	0,43	0,55	0,18	0,10	55	55	P	24	24	28,57	0,36
3	4	0	0	0	0	2	4,00	6	0,67	0,89	0,11	0,10	44	56	P	26	35	66,67	0,84
4	5	14	6	4	0	4	17,60	33	0,53	0,85	1,73	1,47	30	43	P	9	17	57,58	0,91
5	10	16	8	4	0	2	24,80	40	0,62	0,95	0,46	0,44	40	62	P	23	31	65,00	0,98
7	0	1	3	3	0	0	2,20	7	0,31	0,53	0,13	0,07	38	40	P	18	19	14,29	0,24
8b	14	4	0	0	0	0	16,80	18	0,93	1,48	0,64	0,94	2	51	P	2	40	100,00	1,57
9	47	18	14	4	2	7	65,60	92	0,71	1,10	0,96	1,06	18	63	P	16	43	70,65	1,09
11a	0	1	6	1	0	0	3,20	8	0,40	0,72	0,13	0,09	67	74	P	42	48	12,50	0,22
12	9	28	10	9	0	2	33,50	58	0,58	1,16	0,66	0,76	12	82	P	9	49	63,79	1,37
13	6	9	21	15	7	2	22,20	60	0,37	0,80	0,69	0,55	56	82	P	22	43	25,00	0,57
14	0	1	0	4	1	0	1,10	6	0,18	0,42	0,20	0,08	68	69	P	47	48	16,67	0,44

Fonte: ANVUR - VQR 2011-2014

I parametri “v” e “n” rappresentano rispettivamente la valutazione complessiva dei prodotti attesi nell'area e il numero di prodotti attesi. Le colonne A, B, C, D, E contengono il numero di prodotti nelle 5 classi di valutazione VQR; la colonna F contiene il numero di prodotti non valutabili e mancanti. Gli indicatori I e R, definiti nella Sezione 4.2 del Rapporto, rappresentano il voto medio dei prodotti attesi della istituzione nell'area e il rapporto tra voto medio della istituzione nell'area e voto medio di area. L'indicatore X rappresenta il rapporto tra la frazione di prodotti eccellenti (A) ed elevati (B) della istituzione nell'area e la frazione di prodotti eccellenti (A) ed elevati (B) dell'area. Le colonne Pos. grad. compl. e Pos. grad. classe rappresentano rispettivamente la posizione della istituzione nella graduatoria complessiva di area delle università e la posizione nella graduatoria della classe dimensionale di appartenenza secondo l'indicatore R. Le colonne Num. compl. e Num. classe indicano il numero complessivo delle università che hanno presentato prodotti nell'area e il numero delle università all'interno della classe dimensionale. Infine, la colonna Classe dimensionale indica la Classe di appartenenza della istituzione (P=piccolo, M= medio, G=grande). Per questioni di privacy, la tabella non include le aree con meno di 5 prodotti attesi.

I risultati vengono, in linea generale, rispettati nella graduatoria che riconduce le aree ai Dipartimenti. La tabella 5 riporta i dati relativi ai Dipartimenti dell'Università degli Studi del Sannio (post Legge 240) con i valori degli indicatori della qualità media della ricerca per ogni area in cui il Dipartimento risulta attivo. Tale tabella, con riferimento al periodo di osservazione (2011-2014), evidenzia una situazione abbastanza variegata dei risultati delle aree e dei Dipartimenti, con l'area 8a “Ingegneria civile” che si colloca in seconda posizione nella graduatoria del segmento dimensionale di appartenenza e diverse altre aree con posizionamenti su livelli meno rilevanti. Questo quadro mostra che ci sono spazi importanti di miglioramento relativo delle aree, e quindi dei Dipartimenti, su cui il presente piano strategico dovrà focalizzare l'azione.

Tab. 5 - VQR 2011-2014: Valutazione dei dati dei Dipartimenti dell'Università del Sannio

Area	Sottoistituzione	Somma punteggi (v)	# Prodotti attesi (n)	Voto medio (I=v/n)	R	Pos. grad. compl.	# Sottoistituzioni compl.	Classe dimensionale	Pos. grad. classe	# Sottoistituzioni classe	% prodotti A + B	X
1	Scienze e Tecnologie	2,80	6	0,47	0,77	94	120	P	62	87	50,00	0,82
1	Ingegneria	6,80	10	0,68	1,12	35	120	P	30	87	70,00	1,15
3	Scienze e Tecnologie	4,00	6	0,67	0,89	81	114	P	50	75	66,67	0,84
4	Scienze e Tecnologie	17,60	33	0,53	0,85	35	51	P	15	28	57,58	0,91
5	Scienze e Tecnologie	24,80	40	0,62	0,95	123	211	P	101	175	65,00	0,98
7	Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi	1,40	5	0,28	0,47	75	78	P	36	38	20,00	0,33
8b	Ingegneria	16,80	18	0,93	1,48	2	73	P	2	56	100,00	1,57
9	Ingegneria	63,40	88	0,72	1,12	40	140	P	37	124	72,73	1,13
11a	Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi	3,20	8	0,40	0,72	161	190	P	115	142	12,50	0,22
12	Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi	33,40	57	0,59	1,18	20	167	P	17	137	64,91	1,39
13	Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi	20,80	58	0,36	0,78	124	186	P	79	131	22,41	0,51
14	Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi	1,10	6	0,18	0,42	115	119	P	98	102	16,67	0,44

Fonte: ANVUR - VQR 2011-2014

La qualità della ricerca svolta presso l'Ateneo Sannita, è testimoniata anche da riconoscimento del Dipartimento di Ingegneria quale uno dei 180 migliori dipartimenti del sistema Universitario Nazionale nell'ambito del Bando "Dipartimenti di Eccellenza" del MIUR (Legge di Bilancio 2017 n. 232/2016), aggiudicandosi un finanziamento totale pari a € 6.750.000 per il quinquennio 2018-2022 da investire in capitale umano, infrastrutture di ricerca e attività didattiche ad alta qualificazione.

L'Ateneo ha inoltre avviato una serie di iniziative finalizzate al monitoraggio delle attività di ricerca. Nel 2018 l'Ateneo ha acquisito il sistema IRIS di CINECA che consente l'archiviazione, la consultazione e la valorizzazione dei prodotti della ricerca. Nel corso del primo semestre si è completata la migrazione dei dati dalle vecchie piattaforme, in particolare il sito docente del MIUR, verso il nuovo sistema. Ciò ha consentito la realizzazione di un'anagrafe integrata dei prodotti della ricerca con una vista pubblica, per la disseminazione delle pubblicazioni, ed una privata, che consente ai singoli ricercatori ed agli uffici di Ateneo di gestire le pubblicazioni ed i relativi metadati. La vista pubblica è raggiungibile al seguente indirizzo: <http://iris.unisannio.it/>. L'Ateneo ha inoltre aderito all'accordo quadro promosso da CRUI per l'accesso ai servizi web offerti dalle banche dati Scopus e Web of Science, il che consente ai singoli ricercatori e agli uffici di accedere, attraverso la stessa interfaccia IRIS, ai dati bibliometrici per tutti i prodotti della ricerca indicizzati da tali banche dati.

Nella tabella 6 si riporta il quadro dei prodotti della ricerca dell'Ateneo ripartiti per Area Disciplinare, elaborato dalla banca dati IRIS.

Tab. 6 - Numero e tipologia di pubblicazioni per Area Ministeriale nell'anno 2019

Area ministeriale	Tipologia	Numero pubblicazioni
AREA MIN. 01 - Scienze matematiche e informatiche	1.1 Articolo in rivista	11
AREA MIN. 02 - Scienze	1.1 Articolo in rivista	15

fisiche	4.1 Contributo in Atti di convegno	2
AREA MIN. 03 - Scienze chimiche	1.1 Articolo in rivista	6
AREA MIN. 04 - Scienze della terra	1.1 Articolo in rivista	33
	1.5 Abstract in rivista	1
	3.1 Monografia o trattato scientifico	1
	4.1 Contributo in Atti di convegno	4
	2.1 Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	2
AREA MIN. 05 - Scienze biologiche	1.1 Articolo in rivista	48
AREA MIN. 06 - Scienze mediche	1.1 Articolo in rivista	1
AREA MIN. 07 - Scienze agrarie e veterinarie	1.1 Articolo in rivista	12
AREA MIN. 08 - Ingegneria civile e architettura	1.1 Articolo in rivista	25
	2.1 Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	1
	4.1 Contributo in Atti di convegno	8
AREA MIN. 09 - Ingegneria industriale e dell'informazione	1.1 Articolo in rivista	112
	1.2 Recensione in rivista	3
	1.5 Abstract in rivista	1
	2.1 Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	4
	3.1 Monografia o trattato scientifico	1
	4.1 Contributo in Atti di convegno	86
	4.2 Abstract in Atti di convegno	7
7.1 Curatela	1	
AREA MIN. 10 - Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	1.1 Articolo in rivista	1
AREA MIN. 12 - Scienze giuridiche	1.1 Articolo in rivista	39
	1.4 Nota a sentenza	1
	2.1 Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	21
	2.2 Prefazione/Postfazione	2
	2.4 Voce (in dizionario o enciclopedia)	2
	2.7 Schede di catalogo	1
	3.1 Monografia o trattato scientifico	6
	4.1 Contributo in Atti di convegno	1
7.1 Curatela	4	
AREA MIN. 13 - Scienze economiche e statistiche	1.1 Articolo in rivista	55
	2.1 Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	20
	3.1 Monografia o trattato scientifico	3
	4.1 Contributo in Atti di convegno	18
	4.2 Abstract in Atti di convegno	1
	7.1 Curatela	1

Fonte: Interna, 2019

Il quadro dei prodotti rappresentato nella tabella 6 mostra che ci sono buoni margini di manovra per migliorare la qualità dei prodotti di ricerca, individuando forme di incentivazione per aumentare il numero di prodotti scientifici di più elevato standing. Tali meccanismi possono essere individuati attraverso l'introduzione di meccanismi di premialità nella distribuzione dei fondi di ricerca di Ateneo (FRA) e dei fondi per assegni di ricerca.

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

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

Il livello di internazionalizzazione è cresciuto anche per i Corsi di Dottorato svolti presso l'Ateneo del Sannio. Come si evince dalla tabella 7, infatti, abbastanza significativo il numero di dottorandi (32) che svolgono un periodo all'estero, corrispondente al 29,6% dei dottorandi con borsa. Mentre sono 9, equivalenti al 9,2%, il numero di dottorandi stranieri, di cui 8 con borsa finanziata da governi esteri e 1 con borsa finanziata dall'Ateneo.

Tab. 7 - Dottorati di Ateneo negli ultimi 3 cicli (XXXIII, XXXIV e XXXV)

	DEMM “Persona, Mercato, Istituzioni”	DING “Tecnologie della Informazione per l’Ingegneria”	DST-STAS “Scienze e Tecnologie per l’Ambiente e la Salute”	Totale
n. Dottorandi	33	45	30	108
(di cui con borsa)	28	45	26	97
n. Dottorandi in formazione all'estero	7*	8	17	32
n. Borse di Dottorato Industriali Innovativi	5	6	5	16
n. Borse assegnate a studenti stranieri finanziate da governi esteri	5	3	0	8
n. Borse assegnate a studenti stranieri finanziate dall'Ateneo	0	0	1	1
TOTALE	33	45	30	108

* Dei 7 dottorandi indicati in tabella, 5 non hanno ancora svolto il periodo all'estero, sospeso a causa dell'emergenza pandemica, ma lo riprenderanno non appena possibile.

Relativamente all'attrattività finanziaria, di seguito si riportano, nelle tabelle 8 e 9, i progetti di cui l'ateneo è risultato vincitore partecipando a bandi competitivi. Da esse risultano finanziamenti complessivi per un ammontare pari a EURO 7.062.839,49, che può ritenersi una buona capacità di attrattività finanziaria, come testimoniato anche dall'indicatore B_b, calcolato nell'ambito dell'autonomia responsabile, riportato più avanti.

Tab. 8 - Elenco dei progetti finanziati a valere sul PON - avviso 1735/2017

Aree di specializzazione	Titolo	Soggetto Capofila	Costo Totale	Finanziato
Aerospazio	FORmation flying of CubEsat assemblies for remote sensing (FORCE)	Università Federico II	189.620,00	94.810,00
Design, creatività e Made in Italy	Piattaforma per attrarre pubblico e diffondere lirica e teatro di prosa con tecnologie immersive (CANTICO)	Innovaway Spa	1.573.056,00	786.528,00
Fabbrica Intelligente	PiattafoRma decisiOnale Manutenzione Processo e prodoTto (PROMPT)	Italdata S.p.A.	744.000,00	372.000,00
Fabbrica Intelligente	Metodi e strumenti innovativi per il REACTive Product Design and Manufacturing (REACT)	INNOVAAL Scarl	448.560,00	224.280,00
Salute	Prodotti INnovativi ad alto contenuto biotecnologico per il settore BIOMEDicale (INBIOMED)	ALTERGON ITALIA SRL	940.000,00	470.000,00
Salute	Nanofotonica per nuovi approcci diagnostici e terapeutici in oncologia e neurologia	UNISANNIO	2.444.000,00	1.222.000,00
Tecnologie per gli Ambienti di Vita	ATTICUS - Telemonitoraggio e telemetria in ambienti intelligenti per migliorare la sostenibiità umana	REGIONE MOLISE	896.000,00	448.000,00
Agrifood	Viticultura di precisione per produzioni sostenibili di qualità con caratteristiche funzionali (VERITAS)	UNISANNIO	1.878.825,55	912.242,77
Totale				4.529.860,77

Tab. 9 - Progetti approvati nel 2019 e trasferiti per la gestione dai Dipartimenti

Bando	Titolo	Dipartimento	Costo totale	Finanziato
Horizon 2020 – ATTRACT Third Party Project	Radiation Dosimetry with Fiber Optic Sensors - RaDFOS	DING	€ 25.000,00	€ 25.000,00
MIPAAF – D.M. 25/09/2018	Gestione aziendale Benessere animale e metaboliti funzionali del latte - SALUTE	DST	€ 177.825,01	€176.046,76
Regione Campania - PO	Innovazione, sviluppo e sostenibilità nel settore della pesca e	DST	€80.000,00	€ 80.000,00

FEAMP	dell'acquacoltura per la Regione Campania			
Horizon 2020 – H2020-ECSEL-2018-2-RIA-TWO-STAGE	COMP4DRONES – Leveraging CPS Composability & Modularity for Customized and Autonomous Civilian	DING	285.000,00	185.250,00 (a carico dello Stato italiano, e in attesa di decreto di concessione a seguito della approvazione UE)
Regione Campania – PSR misura 10.2.1	Diversità, conservazione e valorizzazione delle specie legnose da frutto autoctone campane (DICO VALE)	DST	262.179,04	262.179,04
ERASMUS + EAC/A03/2018	Be Competent in Entrepreneurship: Knowlwdgw Alliances for Developing ... BECOME	DEMM	€ 121.750,00	€ 121.750,00
Regione Campania - Distretti - contratto socio Stress	Gestione dei Rischi e Sicurezza delle Informazioni a scala regionale (GRISIS)	DST	100.000,00	63.960,00
Regione Campania – Distretti – contratto socio Stress	Progettare in sostenibilità, qualificazione e digitalizzazione (PROSIT)	DING	150.000,00	95.610,00
Regione Campania – Distretti – contratto socio DAC	TABASCO -	DING DEMM DST	268.061,00	196.220,65
MIUR –bando proof of concept	SIGMA	DST	282.480,00	197.736,00
Totale				1.403.752,45

In ottemperanza a quanto previsto dall'Accordo quadro di collaborazione tra la Regione Campania, il Comitato Universitario Regionale (CUR) e le sette università Campane, nell'ambito dell'Asse IV del POR Campania FSE 2014/2020 sono stati finanziati una serie di progetti che prevedono interventi di semplificazione del quadro normativo e burocratico, finalizzati ad una migliore efficienza e qualità dei servizi prestati ai cittadini e alle imprese. L'Università del Sannio partecipa a 13 progetti su 14 finanziati ed è Soggetto Capofila in 4 progetti, ricevendo un finanziamento complessivo pari ad € 1.129.226,27 (tabella 10).

Tab. 10 - Elenco Progetti finanziati a valere sul POR Campania - FSE - Ob 18/21

Titolo Progetto	Soggetto Capofila	Importo finanziato ad Unisannio
Potenziamento e analisi critica dell'Anagrafe dell'Edilizia Scolastica della Regione Campania	Università degli Studi di Napoli "Federico II"	100.000,00
Linee Guida e Proposte per I 4.0 Campania	Università degli Studi del Sannio	103.200,00
Le politiche per la competitività dei sistemi produttivi campani: mappatura delle reti ed analisi degli strumenti al fine di rafforzare l'azione amministrativa	Università degli Studi di Napoli "Federico II"	75.000,00
Le Università Campane e le Azioni previste dal Piano Energetico Ambientale Regionale (PEAR C17)	Università degli Studi del Sannio	100.000,00
Analisi dei fabbisogni di innovazione nelle imprese agroindustriali regionali e dell'offerta di strumenti di supporto	Università degli Studi di Napoli "Federico II"	115.140,00
Consultazione per la revisione e il consolidamento delle linee strategiche di Ricerca e Innovazione nell'ambito di sviluppo "Automotive"	Università degli Studi di Salerno	85.000,00
Consultazione per la revisione e il consolidamento delle linee strategiche di Ricerca e Innovazione (Aerospazio)	Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli"	68.940,00
Aree di crisi, ZES e piano del lavoro in Campania	Università degli Studi del Sannio	100.000,00
Progettazione Automatizzata	Università degli Studi di Napoli "Federico II"	90.000,00
Pubblica Amministrazione: semplificare i processi decisionali, migliorare le performance	Università degli Studi di Salerno	76.946,27
Consultazione per la revisione e il consolidamento delle linee strategiche di Ricerca e Innovazione nell'ambito di sviluppo dell'infrastruttura AV/AC Napoli-Bari	Università degli Studi del Sannio	100.000,00
Trasferimento di funzioni secondo principio di differenziazione attuando l'articolo 116 c.3 Cost	Università degli Studi di Napoli "Federico II"	70.000,00
Metodologie per la valutazione puntuale del rischio idrogeologico in aree fortemente antropizzate e strumenti per le strategie di sviluppo regionale	Università degli Studi di Napoli "Federico II"	45.000,00

TOTALE		1.129.226,27

Relativamente ai due indicatori considerati nell'ambito dell'autonomia responsabile, riferiti alla ricerca, l'Ateneo sannita risulta posizionato abbastanza positivamente, come si evince dai valori normalizzati degli indicatori di seguito riportati:

- B_a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti: secondo quartile con punteggio pari a 0,470;
- B_b) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi: primo quartile con punteggio pari a 0,602, risultando classificato al terzo posto nel ranking degli Atenei italiani.

Analisi SWOT

L'Università degli Studi del Sannio può far leva su un numero elevato di punti di forza. Innanzitutto, come mostrato dal resoconto della produttività scientifica, si posiziona a livelli piuttosto soddisfacenti nel ranking del sistema universitario nazionale, relativamente all'autonomia responsabile.

La qualità della produttività scientifica viene anche supportata dagli ottimi risultati ottenuti nella VQR, a cui deve aggiungersi l'ottimo livello di internazionalizzazione, esplicito attraverso le collaborazioni scientifiche istituite dai tre Dipartimenti con Istituti di Ricerca esteri.

L'ateneo ha una notevole capacità di attrazione di fondi per la ricerca che, considerando bandi competitivi e commesse di ricerca ammonta a 7 Milioni di Euro per l'anno 2019.

Infine, è opportuno richiamare che il Dipartimento di Ingegneria è stato riconosciuto uno dei 180 Dipartimenti di Eccellenza nel 2019 dal Ministero dell'Università e della Ricerca, riconoscimento che sancisce la qualità del lavoro svolto fino ad ora.

Un punto di debolezza è la non generalizzata diffusione di meccanismi di premialità nella distribuzione dei FRA e degli Assegni di Ricerca nei Dipartimenti, che se adottati diffusamente potrebbero incrementare la pubblicistica di qualità, innescando così una sequenza di vantaggi, per esempio in riferimento alla VQR, alla capacità di essere assegnatari di bandi competitivi e l'aumento, in genere, della reputazione scientifica dell'intero Ateneo.

La pandemia del COVID-19 potrebbe avere ricadute negative anche sulla qualità della ricerca, in quanto, a seguito dell'indebitamento pubblico, potrebbe ridursi il trasferimento ordinario di risorse finanziarie.

Al contempo, però, c'è da osservare che la domanda di ricerca proveniente dalle imprese e dal territorio in riferimento alla domanda di transizione verso modelli di green economy e di tecnologia 4.0 è in fortissima crescita e diventa un'opportunità per intercettare nuove commesse di ricerca e sviluppare proposte progettuali in risposta ai bandi competitivi.

Schema *Swot Analysis* per la Ricerca

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> ● Posizionamento a livelli soddisfacenti nel ranking del sistema universitario nazionale, relativamente all'autonomia responsabile; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Limitata diffusione dei meccanismi di premialità nella distribuzione dei FRA e delle risorse per Assegni di Ricerca nei Dipartimenti

<ul style="list-style-type: none"> ● Buona capacità di attrazione di fondi di ricerca da bandi competitivi; ● Buoni livelli di internazionalizzazione della ricerca; ● Approccio multidisciplinare ● Trend positivo nei risultati della VQR ● Dipartimento di eccellenza 	
---	--

Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> ● Forte domanda di ricerca proveniente dalle imprese e dal territorio in riferimento alla domanda di transizione verso modelli di green economy e di tecnologia 4.0 anche in vista della ripresa post Covid-19; ● Forte capacità dell'Ateneo di dare vita a progetti multidisciplinari e cross-dipartimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Possibile calo di trasferimento ordinario di risorse finanziarie a seguito della crescita dell'indebitamento pubblico conseguente alla pandemia da COVID-19;

5.3 LA TERZA MISSIONE

Situazione attuale

L'Università del Sannio consapevole dell'importanza dei rapporti con il contesto socio economico di riferimento, pone tra i suoi obiettivi strategici per i prossimi anni la valorizzazione economica della ricerca e il trasferimento della conoscenza. Va sottolineato a questo riguardo il riferimento ad un costrutto più ampio rispetto a quello di mero "trasferimento tecnologico", che comprende anche le discipline giuridiche ed economiche, le quali rappresentano circa un terzo del potenziale complessivo, in grado di produrre teorie, modelli interpretativi e normativi, tecniche e soluzioni operative utili per le imprese e, più in generale, per la finalità della terza missione di questo Ateneo: *il miglioramento della vita delle persone e del benessere individuale e sociale, con attenzione particolare al suo territorio di riferimento.*

Nella matrice che segue è riportata la SWOT analysis relativa alla Terza Missione, con l'identificazione dei principali punti di forza e debolezza, e delle principali opportunità e minacce, che di seguito sono brevemente commentate.

L'Ateneo svolge una intensa attività nell'ambito della Terza Missione, come comprovato dai pure approssimativi indicatori rilevati a livello nazionale. Per effetto della politica perseguita con forza specie negli ultimi anni, finalizzata a ridisegnare e potenziare il brand e l'immagine dell'Ateneo, l'intensità delle iniziative di Terza Missione e l'impegno nella gestione dei rapporti con i soggetti istituzionali hanno permesso all'Ateneo di posizionarsi come una realtà pienamente riconosciuta nell'intero territorio.

A fronte dei vantaggi in termini di maggiore flessibilità e interdisciplinarietà, la piccola dimensione impedisce all'Ateneo di realizzare adeguate economie di scala. Il problema riguarda in particolare il supporto amministrativo necessario a sostenere e sviluppare, in modo adeguato al loro potenziale, attività come il Trasferimento Tecnologico, la comunicazione a supporto degli eventi, lo sfruttamento a tempo pieno degli spazi.

Il problema della difficoltà di sfruttare economie di scala è ulteriormente amplificato dalla polarizzazione delle iniziative sui docenti che operano singolarmente, che comporta inevitabili problemi di coordinamento e collegamento tra le iniziative, oltre alla duplicazione di determinate attività.

La domanda intercettata dall'Ateneo è ancora inferiore a quella potenzialmente presente nel territorio, sia in termini di professionisti sia di microimprese e PMI. Esiste quindi un rilevante bacino di domanda inesausta, in quanto il territorio beneventano si presenta variegato e dinamico, con la presenza di un panorama straordinariamente ricco di tradizioni storiche, di ambienti culturali peculiari, di realtà imprenditoriali di successo. È un humus che può offrire stimoli e opportunità significative per un Ateneo che vi sappia interagire con spirito di iniziativa. Per tutte le località in cui è insediato istituzionalmente, un Ateneo dinamico e riconosciuto costituisce una opportunità di grande rilievo per alimentare percorsi di crescita culturale, sociale ed economica. Di qui il forte interesse delle istituzioni locali a dare sostegno all'Ateneo e a favorirne la crescita e il radicamento.

Il diffondersi e il persistere della crisi economica del Paese, accentuata dalla pandemia del Covid 19, ha conseguenze sulla disponibilità di spesa del sistema imprenditoriale. Le imprese, soprattutto quelle di piccola e media dimensione, che rappresentano la componente più vasta e potenzialmente più interessante del tessuto economico del territorio, sono restie ad investire in ricerca. Un tessuto economico in crisi vede l'Ateneo come punto di riferimento, tra le altre istituzioni, per la ricerca delle soluzioni finalizzate al superamento della crisi mediante il ripensamento del business model o

del business approach. È, pertanto, necessario che l'Ateneo faccia sentire la sua presenza nel tessuto socio-economico evitando di isolarsi e apparire come corpo estraneo al territorio, sia a livello del mondo economico che in quello socio-culturale. L'integrazione dell'Ateneo con i bisogni di conoscenza si rende ancor più marcato quanto più è forte la crisi economica. Il mancato presidio di tali bisogni lascia spazio ad altri soggetti, talvolta con minori capacità, di occupare ambiti scoperti. Di qui la necessità di un presidio qualificato del territorio. L'Ateneo deve esser non solo presente ma deve esser presente con iniziative di public-engagement selezionate e di alta qualità. Crisi economica e mancato presidio qualificato del territorio determina un depauperamento anche a livello della linfa vitale di un ambiente, i giovani, che sono spinti ad allontanarsi da quel territorio.

Schema della *Swot analysis* per la terza missione

Punti di Forza	Punti di Debolezza
<ul style="list-style-type: none"> ● Attenzione dell'Ateneo verso un programma di trasferimento della conoscenza e della tecnologia e promozione dell'innovazione. ● Disponibilità di competenze tecniche e manageriali da valorizzare. ● Capacità di attrazione di risorse finanziarie con un elevato posizionamento nel ranking degli atenei italiani per proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e finanziamenti competitivi. ● L'Università rappresenta l'istituzione culturale e formativa più importante del territorio ed è generalmente riconosciuta da questo come elemento di eccellenza anche a livello nazionale ed internazionale. ● Le strutture dell'Ateneo consentono di organizzare iniziative caratterizzate da esigenze molto differenti (capienza aule, presenza di strumenti informatici, ecc.). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mancanza di strumenti organizzativi per il TT (es. regolamenti, DB/repository). ● Prevalenza di azioni individuali dei docenti da mettere ancora a sistema. ● Mancanza di un'azione di comunicazione verso l'esterno in grado di trasferire le competenze presenti nei tre Dipartimenti dell'Ateneo. ● Dispersione degli utenti. La mancanza di infrastrutture di trasporto penalizza la partecipazione dei potenziali utenti che risiedono al di fuori del comune capoluogo e della cintura urbana. La partecipazione alle diverse iniziative è sostanzialmente limitata agli utenti delle aree interne più prossime alla città di Benevento. ● Difficoltà ad organizzare iniziative nei giorni festivi e prefestivi (sabato), in cui la partecipazione della cittadinanza potrebbe essere più numerosa.

Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> ● Platea numerosa di professionisti e utenti non accademici che possono essere raggiunti dalle iniziative di public engagement. ● Presenza rilevante di beni culturali ed archeologici in proporzione alla popolazione, con la possibilità di predisporre iniziative anche al di fuori di quelle tradizionali, ovvero favorendone l'interdisciplinarietà. ● Presenza sul territorio di un numero relativamente alto di microimprese e PMI particolarmente ricettive in termini di innovazione trasferita. ● Contesto favorevole all'investimento in TT. 	<ul style="list-style-type: none"> ● In assenza di iniziative di public engagement selezionate e di qualità, gli utenti potenziali potrebbero rivolgersi presso altri soggetti, pubblici e privati. ● Tessuto produttivo frammentato e scarsa presenza di Grandi Imprese. ● Territorio che non raccoglie investimenti. ● Spinta centrifuga per i giovani che si allontanano dal territorio.

Linee operative

A tale fine, partendo dai risultati già conseguiti, dalle lacune manifestatesi in passato e dalle potenzialità inesprese, nonché considerando le carenze e le opportunità connesse al particolare momento storico ed al territorio di riferimento, è ridefinito l'intero processo di terza missione, dagli obiettivi operativi alle azioni fino agli indicatori di controllo.

Coerentemente è in corso la riprogettazione delle condizioni organizzative per la migliore realizzazione del piano strategico, che si sostanzierà almeno in quattro risultati:

- a) *specifica attività di progettazione*, di cui nell'apposita sezione del presente documento di progettazione e nei suoi sviluppi,
- b) redazione dei *regolamenti* "Brevetti" e "Spin-off della ricerca",
- c) costituzione di un'apposita *commissione* per la gestione delle due suddette aree,
- d) creazione di *repository* della ricerca finalizzata alla terza missione.

Per gestire l'attività di terza missione tra i due sistemi di vincoli e opportunità, a monte (i campi di ricerca liberamente scelti dai docenti e ricercatori e il sistema di competenze dei dipartimenti) e a valle (le esigenze della domanda delle istituzioni, delle persone e delle imprese), saranno potenziate le *forme di comunicazione e di interazione* tra domanda e offerta di innovazione, attraverso i collegamenti in forma individuale e aggregata con le imprese, le associazioni di categoria e gli stakeholder del territorio, promuovendo ogni occasione di incontro *one-to-one*, nonché giornate di studio, seminari, convegni e workshop. In secondo luogo, l'Ateneo parteciperà a *reti e consorzi esterni* di estrazione più ampia per allargare il bacino di potenziali utenti e la domanda di innovazione, e superare in tal modo i limiti del contesto territoriale. Gli accordi quadro, le convenzioni e i contratti saranno le manifestazioni documentali degli accordi realizzati.

Sul piano del metodo operativo si procederà secondo un duplice approccio: di tipo *push*, attraverso il monitoraggio delle attività di innovazione che sono poi valorizzate sul mercato, e di tipo *pull*, per cui è attivato un servizio di interlocuzione con gli stakeholder del territorio dei quali si accolgono le istanze che si processano verso le competenze tecnico-scientifiche in grado di soddisfarle.

Nel campo della Terza Missione sociale e culturale, l'Ateneo vanta una consolidata tradizione di iniziative, volte a favorire l'apertura verso il contesto socio-economico del territorio di riferimento e consentire il trasferimento delle conoscenze anche ad un pubblico non accademico. Particolarmente interessanti sono stati i risultati raggiunti negli ultimi anni, nel campo della formazione permanente, grazie a numerose iniziative che hanno coinvolto i docenti e, più in generale, il mondo della scuola. Infatti, a partire dal 2016 l'Università del Sannio è Polo Linceo nell'ambito del progetto "*I Lincei per una nuova didattica nella scuola: una rete nazionale*", rivolto a docenti delle scuole primarie e secondarie, è impegnata nella formazione iniziale dei docenti e ha partecipato a numerosi progetti regionali per il miglioramento delle competenze di base in "*Literacy e Numeracy*" degli alunni campani che hanno previsto momenti di formazione dei docenti.

A conferma, inoltre, del radicamento sul territorio, nel gennaio 2018 è stato siglato un protocollo per la costituzione di una "*Rete delle Professioni Tecniche*", che vede coinvolti, oltre all'Ateneo, anche Confindustria Benevento, l'ANCE (Associazione dei Costruttori Edili) Benevento, e gli ordini professionali degli Ingegneri, Architetti, Dottori Agronomi e Forestali, Geologi, Dottori Commercialisti e Esperti Contabili, Collegio dei Geometri, Consiglio Notarile. La rete prevede, tra l'altro, l'aumento della partecipazione delle rappresentanze professionali, delle imprese edili e dell'Università alla formulazione delle politiche e delle decisioni pubbliche, con l'obiettivo di:

- stimolare l'azione amministrativa a superare il deficit di innovazione e ad investire in progetti inclusivi, replicabili e scalari;
- valorizzare e ampliare le opportunità professionali dei rispettivi iscritti e degli studenti dell'Unisannio,
- promuovere i valori della sostenibilità ambientale, sociale ed economica nei processi di sviluppo del territorio, di trasformazione della città e nella progettazione e realizzazione degli edifici e delle opere civili e industriali.

Nell'ambito della Rete si è ritenuto opportuno proseguire fino al 2021 l'attività intrapresa, mediante il potenziamento delle azioni di formazione dei professionisti, mediante la estensione delle attività di formazione anche ad altri ordini professionali, con i quali sarà possibile prevedere la stipula di convenzioni quadro e attuative.

Si prevede, analogamente, di realizzare interventi su tematiche specifiche individuate sulla scorta dell'analisi dei fabbisogni volti ad incrementare la diffusione della conoscenza sul territorio, mediante una serie di iniziative rivolte appositamente ad un pubblico non accademico. Tali iniziative si inseriranno all'interno delle convenzioni quadro già stipulate con associazioni e organizzazioni culturali di riconosciuto livello regionale e nazionale, tra le quali si citano la Società Dante Alighieri e l'Associatore Stregati da Sophia, con la quale l'Ateneo organizza un apprezzato e frequentatissimo Festival Filosofico del Sannio, arrivato nel 2020 alla sesta edizione. Si segnala inoltre l'associazione musicale CADMUS (Consorzio Amici della Musica dell'Università del Sannio), che ogni anno organizza una serie di concerti ed incontri musicali rivolti non solo al personale e agli studenti dell'Ateneo, ma a tutta la cittadinanza.

In chiave dei rapporti di rete sono degne di nota anche le relazioni che l'Ateneo ha intrapreso con i centri Europe Direct. Tali relazioni hanno consentito, e consentono, di approfondire le tematiche europee e di entrare direttamente in contatto con realtà dinamiche ampie e di grande potenzialità. Lo sviluppo e la promozione territoriale, da parte dell'Ateneo, si esprimono, infatti, anche attraverso le azioni di avvicinamento delle realtà locali alle istituzioni Europee.

In questa stessa ottica di rete, va ricordato anche le collaborazioni che l'Ateneo ha messo in

campo in questi anni con numerose Università italiane e straniere, con particolare riguardo a La Sorbonne Paris 1 e Varsavia, con Centri di ricerca come il CISA (Centro Interuniversitario di studi Attuariali), con cui già sono state siglate lettere di intenti, per la costruzione di un network con finalità di ricerca, alta formazione e trasferimento tecnologico, dedicato al tema del Rischio sistemico più generale, vale a dire socio-economico, tecnologico, finanziario, ambientale, e per i beni culturali.

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

In considerazione delle problematiche legate alla diffusione del COVID-19, per entrambi gli obiettivi strategici discussi in precedenza verrà ripensata la modalità di erogazione della formazione, includendo anche la possibilità di effettuare incontri in modalità remota, mediante dirette streaming che, però, consentano una partecipazione attiva da parte del pubblico, in modo da rimarcare il carattere "seminariale" delle diverse iniziative.

Al termine dell'emergenza COVID-19 si provvederà altresì all'elaborazione critica degli elementi di forza e di debolezza emersi dall'erogazione a distanza di formazione professionale e divulgazione culturale, in modo da verificare la possibilità di proseguire, almeno per alcune specifiche iniziative, in modalità remota o blended (mista in presenza e remota), e quindi incrementare la platea dei soggetti potenzialmente interessati alle iniziative.

5.4 I SERVIZI AGLI STUDENTI

Situazione attuale

L'Università degli Studi del Sannio offre un complesso variegato di servizi che accompagnano lo studente durante il suo percorso formativo per svilupparne le competenze e migliorare l'esperienza complessiva del processo di formazione. I servizi offerti sono pertanto pensati per rispondere alle esigenze specifiche degli studenti prima dell'immatricolazione (futuri studenti), durante il percorso di formazione (studenti) e dopo il completamento del percorso formativo (ex studenti) (tabella 11). Ai fini della presente analisi, i servizi sono stati classificati in cinque macro-aree, ad ognuna delle quali sono associati i bisogni che intendono soddisfare. In particolare, l'ateneo distingue i servizi in:

Servizi di orientamento: rispondono al bisogno di supportare i futuri studenti nella scelta consapevole del corso di studi, di accompagnare il processo formativo favorendo un percorso regolare e promuovendo l'acquisizione e lo sviluppo di competenze disciplinari e trasversali. Rientrano in questa categoria anche i servizi di *placement* e in generale tutte le attività di incontro con le aziende. A questo proposito, numerose sono le iniziative messe in atto dall'Ateneo per migliorare i risultati del *placement* dei laureati quali, le giornate organizzate da Almalaurea con il concorso di numerose Istituzioni pubbliche e private di rilievo nazionale e i meeting "Al lavoro Campania".

Servizi per il diritto allo studio e la valorizzazione del merito: rispondono al bisogno di garantire il diritto allo studio e premiare il merito e supportare, anche finanziariamente, gli studenti meritevoli.

Servizi informativi e informatici: soddisfano i bisogni di connettività e di reperimento di informazioni su persone, strutture e processi.

Servizi legati all'infrastruttura fisica: soddisfano i bisogni legati all'attività di studio e di socializzazione, nonché ai bisogni abitativi per gli studenti fuori sede.

Servizi culturali e ricreativi: rispondono al bisogno degli studenti di sentirsi parte di una comunità e di formarsi come persone e cittadini oltre che come professionisti.

Ognuna di queste macro-aree risulta complessa e composita, con margini di manovra da parte dell'Ateneo e dei dipartimenti assai diversificati. Per esempio, il sistema dei collegamenti da e per l'Università è difficilmente modificabile da parte dell'Ateneo del Sannio, in quanto di competenza regionale. Parimenti, il capitolo del diritto allo studio è di competenza regionale e l'Ateneo non è pertanto responsabile per eventuali ritardi nell'erogazione delle borse di studio, per quanto chiaramente è un interlocutore importante dell'ADISURC e tutela le legittime aspettative degli studenti Unisannio a ricevere la borsa di studio in tempi ragionevoli.

Sulla scorta di questa classificazione e incrociando le macro-categorie con le fasi in cui può essere idealmente scomposto il processo di formazione (pre, durante e post), è possibile mappare tutti i servizi offerti dall'Università degli studi del Sannio (vedi tabella si seguito). Come si evince dalla tabella, nella fase antecedente alla immatricolazione, alcuni servizi entrano nella valutazione dell'attrattività dell'offerta formativa di Unisannio. La fase successiva al conseguimento del titolo è quella che vede le aspettative degli ex-studenti concentrarsi sui servizi di orientamento in uscita e di *placement*.

Relativamente ai due indicatori considerati nell'ambito dell'autonomia responsabile, riferiti ai servizi agli studenti, l'Ateneo sannita risulta così posizionato:

- C_a) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio: monitoraggio non disponibile;

- C_b) Rapporto studenti regolari/docenti e riduzione di tale rapporto: quarto quartile con punteggio pari a 0,075.

Tab. 11 - I servizi offerti agli studenti Unisannio

SERVIZI	PRE (RIVOLTI AI FUTURI STUDENTI)	DURANTE (RIVOLTI AGLI STUDENTI)	POST (RIVOLTI AGLI EX STUDENTI)
Servizi di orientamento	Seminari/laboratori disciplinari (POT/PLS) Seminari in streaming Open day, PCTO Presentazione offerta formativa (on demand), Altre iniziative (Hackaton)	Tutorato (docenti e studenti tutor) Seminari e laboratori disciplinari, Seminari professionalizzanti, Progetti di recupero di studenti in ritardo, Tirocini e corsi sostitutivi di tirocinio (es., Io merito un'opportunità), Corsi imprenditorialità/ Start Cup Corsi di lingua/Certificazioni Misure a sostegno di studenti disabili Career day / Alma Al Lavoro	Tirocini post-laurea Opportunità post-laurea: Corsi 24 CFU per insegnamento Master I e II livello Dottorato di ricerca
Servizi per il diritto allo studio e la valorizzazione del merito		Borse di studio (ADISURC) Best student award Altre forme di sostegno finanziario Iniziative per studenti disabili	Premi di laurea
Infrastruttura informatica e informativa	Sito Unisannio Siti di dipartimento SUA-CdS Brochure Canali Social Video	Sito Unisannio Siti di Dipartimento Posta Unisannio/Portale studente Rete LAN e Wifi Processi digitalizzati (prenotazione, registrazione esami, prenotazione e registrazione esame di laurea) Servizi bibliotecari online Piattaforma didattica online Piattaforma CLAUS online	

Infrastruttura fisica		<p style="text-align: center;">Aule Laboratori Spazi comuni Biblioteca Mensa/Punti ristoro Residenze universitarie Claus (centro linguistico)</p>	
Servizi culturali e ricreativi		<p style="text-align: center;">Associazioni studentesche CUT (Teatro) CADMUS (Musica) CAS (Sport) Aperitivo con il prof. Unisannio Cultura Programma di attività culturali dei singoli Dipartimenti</p>	<p style="text-align: center;">Associazione Alumni Unisannio</p>

Analisi SWOT

L'Ateneo del Sannio, grazie anche alla sua dimensione contenuta e a un dialogo costante con le componenti studentesche (negli organi di ateneo e di dipartimento) così come con le associazioni studentesche, è fortemente impegnato in una costante attività di ascolto delle loro istanze e dei loro bisogni. L'attività di ascolto e il monitoraggio degli indicatori riguardanti l'attività didattica e la soddisfazione degli studenti si è tradotta nel corso degli anni in una serie di interventi volti a migliorare l'esperienza degli studenti ed in particolare nei servizi di placement attraverso le seguenti azioni:

- creazione di una Banca dati laureati distinti per competenze scientifico professionali e aziende, per incentivare l'incontro di domanda e offerta di lavoro;
- pubblicazione delle offerte di lavoro delle Imprese sulla apposita bacheca ad accesso riservato e gestione delle autocandidature;
- organizzazione di seminari di supporto ai laureandi dell'Ateneo nella redazione/revisione dei CV e nella preparazione ai colloqui di lavoro;
- analisi dei CV raccolti finalizzata ad individuare le candidature in possesso dei requisiti richiesti dall'azienda ed invio telematico di quelli corrispondenti, previa verifica della disponibilità di massima dei candidati prescelti;
- attivazione di percorsi di inserimento lavorativo per i portatori di disabilità;
- organizzazione di Career Day e Recruiting Day per la ricerca attiva del lavoro;
- l'organizzazione di incontri con aziende di recruiting inerenti l'individuazione di figure professionali coerenti con l'Offerta Formativa dell'Ateneo;
- gli incontri periodici con esponenti aziendali volti a presentare il profilo dei laureati dei diversi Corsi di Laurea al fine di stipulare convenzioni con l'Università degli Studi del Sannio per i tirocini curriculari ed extracurriculari.

Nella medesima direzione, ma anche nella valorizzazione del merito va il programma, trasversale a tutti i corsi di laurea per stimolare gli studenti a svolgere tirocini curriculari esterni, denominato "Best Student". Il programma premia gli studenti più meritevoli, nell'ambito di ciascun Corso di Laurea Magistrale, al fine di consentire agli stessi di svolgere una significativa esperienza sul piano scientifico, sia sotto il profilo teorico che sotto il profilo applicativo, presso enti, aziende e istituzioni pubbliche o private di comprovato prestigio.

Nel 2020, l'epidemia da COVID-19 ha costituito un evento significativo che ha richiesto da parte dell'Ateneo una riprogrammazione di tutte le principali attività a supporto degli studenti e lo spostamento delle attività dal contesto fisico a quello virtuale. La risposta dell'Ateneo è stata: 1) resiliente, perché ha rapidamente riprogrammato l'attività didattica e di servizio alla didattica online, scegliendo una piattaforma (webex) affidabile e risolvendo tempestivamente tutte le difficoltà tecniche della fase di start up; 2) proattiva, perché ha colto le molteplici opportunità offerte dallo spostamento delle attività online per ripensare alcuni processi, accelerandone la loro digitalizzazione (vedi per esempio, la procedura per l'esame di laurea) e lanciare nuove iniziative di orientamento con i futuri studenti e iniziative culturali con le associazioni studentesche. L'esperienza del COVID, pur con le innegabili difficoltà che ha prodotto, ha rappresentato una importantissima opportunità di rinnovamento per tutta la comunità di Unisannio, nelle sue diverse componenti. Maggiore preoccupazione desta, invece, la crisi economica indotta dal COVID che potrebbe rendere comunque insufficienti le risorse finanziarie e le iniziative programmate per accrescere la regolarità degli studenti e supportare il merito. Allo stato attuale, è possibile identificare, anche alla luce delle azioni in atto, i seguenti punti di forza e debolezza.

Schema della *Swot analysis* per i Servizi agli studenti

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidati servizi di orientamento • Relazioni stabili con gli istituti secondari attraverso i programmi POT e PLS nonché i PCTO • Buona qualità dei contenuti comunicativi (es. brochure e video) • Delegato alla disabilità a livello di Ateneo e di Dipartimento per favorire l'inclusione • Avvio del processo di digitalizzazione della carriera e dei servizi agli studenti • Disponibilità di una piattaforma per la didattica a distanza • Razionalizzazione e riqualificazione degli spazi dell'Ateneo • Ruolo attivo e propositivo delle associazioni studentesche in attività culturali e ricreative • Orientamento in ingresso, da remoto, utilizzando lo streaming e piattaforme digitali • Integrazione, con fondi propri, delle misure di sostegno al merito previste dalla regione Campania 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitate attività di orientamento in itinere • Limitata attività di organizzazione di eventi finalizzata al recruitment (es. carrier day) • Tempi lunghi di erogazione delle misure di sostegno allo studio (solo in parte da imputare all'Ateneo) • Carenza di spazi per lo studio e la socializzazione

Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Forte orientamento alla digitalizzazione di tutti i processi • Ripensamento dei servizi alla luce delle potenzialità tecnologiche • Superamento dei limiti tradizionali imposti dalle carenze dell'infrastruttura fisica • Ripensamento delle attività di interazione tra docente e studente alla luce delle esperienze fatte durante il lockdown 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibile riduzione del numero degli immatricolati per effetto della pandemia da Covid-19 • Possibile allungamento dei tempi di conseguimento del titolo • Limiti derivanti dall'infrastruttura di rete dipendenti delle aree di provenienza degli studenti • Possibile riduzione delle misure di sostegno allo studio • Limitazioni nello svolgimento delle attività culturali e ricreative imposte dal distanziamento sociale a seguito della pandemia da Covid-19

5.5 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione è uno dei temi centrali degli atenei e permea diversi ambiti tutti ugualmente importanti: le relazioni fra docenti per ricerca, la mobilità degli studiosi e quella degli studenti. Essi rispondono tutti ad un'unica esigenza generale che è la libera circolazione delle idee e delle persone. Essa ha una rilevanza sistemica a livello paese perché contribuisce alla crescita generale della Nazione, e al suo rafforzamento strategico e del prestigio.

L'Università del Sannio ha sempre avuto chiare queste considerazioni, e nel tempo ha speso sempre più energie per porsi virtuosamente nel circuito internazionale. Sui temi specificatamente della ricerca, questo Ateneo sta via via accreditandosi come interlocutore di valore. La mobilità studentesca è un aspetto su cui l'Ateneo ha deciso di spingere fortemente, per offrire agli studenti una possibilità di apertura al mondo, nonostante sussista qualche difficoltà derivante dal contesto socio-economico del bacino d'utenza dell'Università.

Particolarmente critico è questo momento storico: la pandemia da Sars-Cov2, non solo ha limitato lo spostamento fisico delle persone entro i propri Paesi, ma ha azzerato del tutto la mobilità internazionale.

Strutturalmente l'Ateneo, si è dotato, fin dal 2006, di un centro linguistico (CLAUS) che eroga corsi per le lingue Inglese, Francese e Spagnolo (per gli studenti che si avviano alla mobilità internazionale), oltre che corsi di lingua e cultura italiana dedicati agli studenti e studiosi stranieri.

Gli studenti in entrata, oltre che fruire dei servizi del Claus, possono contare ora anche su una moderna struttura ricettiva che dispone di 50 posti letto, aree studio, e cucine, situata nel cuore della città.

L'Ateneo ospita nei propri spazi, fin dal 2002, l'associazione "ESN (European Student Network) Maleventum", affiliata al Network ESN in Italia e in Europa. Quest'associazione affianca l'Ateneo nella promozione della mobilità internazionale.

Ad oggi, la mobilità studentesca è sostenuta da 252 accordi bilaterali attivati nell'ambito del progetto europeo Erasmus Plus. Di particolare rilievo sono le convenzioni con l'Università di Coimbra (Portogallo), la School of banking di Danzica (Polonia), e l'Università di Siviglia (Spagna) con le quali questo Ateneo rilascia il Double-Degree. Fuori dallo spazio della Comunità Europea, oltre a convenzioni con università asiatiche, si annovera anche il rapporto con il Massachusetts Institute of Technology (MIT) di Boston che ha portato presso l'Università degli Studi del Sannio 30 studenti nel gennaio 2020 (numerosità in crescita rispetto all'anno precedente).

L'Università degli Studi del Sannio può ulteriormente contare su altri 57 accordi di collaborazione scientifica e culturale.

Un quadro complessivo della mobilità internazionale in Ateneo si può evincere dalla tabella 12.

Tab. 12 - Mobilità Internazionale dell'Università degli Studi del Sannio

	Anni Accademici				
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Studenti incoming	41	40	58	89	68
Studenti outgoing	42	42	38	29	48
Traineeship	38	53	48	52	65
Teaching staff	29	43	38	30	33
Staff mobility	5	4	6	5	3

Erasmus Mundus	13	12	0
----------------	----	----	---

Si vede che negli ultimi sei anni la mobilità delle persone, sia in entrata, sia in uscita, riguardo studenti, docenti e personale TA si è via via incrementata. C'è molto spazio affinché questi numeri crescano in modo più sostanzioso.

I corsi di Dottorato erogati dai Dipartimenti dell'Università del Sannio accolgono studenti con un titolo di studio estero in misura sempre non inferiore al 10% (tabella 13). Nell'anno accademico 2019/20 (XXXV ciclo) a fronte di 127 domande di accesso al dottorato, il 30% è di candidati esteri.

Tab. 13 - Iscritti ai Corsi di dottorato con titolo di studio estero

	Iscritti	... di cui con titolo di accesso estero
XXXIII (2017/18)	32	8 (25%)
XXXIV (2018/19)	52	6 (12%)
XXXV (2019/20)	38	7 (18%)

Relativamente ai due indicatori considerati nell'ambito dell'autonomia responsabile, riferiti all'internazionalizzazione, l'Ateneo sannita risulta così posizionato:

- D_a) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti: terzo quartile con punteggio pari a 0,143;

- D_b) Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero: terzo quartile con punteggio pari a 0,250.

Analisi SWOT

Per aumentare la partecipazione ai programmi di mobilità, nel corso degli ultimi anni si sono tenuti presso il Rettorato e nei Dipartimenti, incontri con gli studenti in occasione dell'emissione dei Bandi di mobilità. Altre occasioni sono state gli open-day, all'avvio dell'anno accademico, e in occasione del Welcome day per gli studenti incoming dall'estero durante il I e il II semestre. Le attività di internazionalizzazione sono state promosse anche nel corso degli incontri di Orientamento in entrata organizzati in Ateneo e presso le scuole superiori. L'attività di comunicazione degli eventi riguardanti le opportunità di internazionalizzazione è stata potenziata sia sui siti di ateneo e dipartimentali (in lingua italiana e inglese), che attraverso i principali social network utilizzati dall'Ateneo.

Scheda Swot analysis Internazionalizzazione

Punti di Forza	Punti di Debolezza
<ul style="list-style-type: none"> ● Elevato numero di accordi ● Ateneo di piccole dimensioni ● Contatto diretto con gli studenti ● Elevato numero di borse disponibili ● Basso costo della vita nella città sede dell'Ateneo ● Offerta formativa ampia e anche professionalizzante con possibilità di stabilire collaborazioni con Enti e 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mancanza di una procedura standard di registrazione dei crediti all'estero che ingenera una non perfetta tracciabilità dell'attività, con conseguente perdita di qualche dato ● Tracciabilità dei crediti di tirocinio extracurricolari conseguiti all'estero ● Assenza di corsi erogati in lingua inglese ● Chiarezza nella riconoscibilità dei crediti

<p>Istituzioni estere (dottorato, corsi)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Elevato numero di collaborazioni di docenti e ricercatori con ricercatori di Istituzioni UE e extra-UE 	<p>conseguiti all'estero</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mancanza di un'anagrafe della mobilità internazionale a livello di Ateneo ● Ritardo nei bandi che non consente agli studenti di accreditarsi all'inizio del primo semestre nell'università ospitanti.
---	---

Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> ● 57 accordi di cooperazione scientifica e culturale con enti esteri ● Domanda di formazione universitaria all'estero ● Rafforzamento delle attività connesse ai programmi con rilascio di doppio titolo ● Nuovi accordi Erasmus+ per studio con Istituzioni extra-EU ● e-learning per mobilità a distanza o blended ● Convegni e summer school internazionali 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fondi prevalentemente Erasmus plus ● Forte rallentamento della mobilità internazionale a seguito della pandemia da Covid-19

5.6 LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

L'assetto organizzativo dell'Università degli Studi del Sannio

Nel 2009, dopo 10 anni dalla sua istituzione, l'Università degli studi del Sannio ha realizzato una prima profonda revisione della struttura organizzativa e del relativo fabbisogno di personale. Con l'aiuto di un partner professionale di respiro internazionale, l'Ateneo ha adottato in quella occasione un modello di assetto caratterizzato dalla presenza di 3 Aree Operative, affidate alla responsabilità di altrettanti dirigenti e 2 Aree di staff (al Rettore e al Direttore Amministrativo, successivamente Direttore Generale).

La dotazione organica prevista per la completa attuazione del modello organizzativo adottato era di 219 unità di personale tecnico amministrativo, 3 Dirigenti e 1 Direttore amministrativo, quella effettiva constava di 157 unità di personale a tempo indeterminato e di n. 5 unità a tempo determinato (esclusi i dirigenti).

Dato il susseguirsi delle disposizioni normative, che hanno previsto limiti alla realizzazione di iniziative di assunzione di personale per gli atenei italiani, riduzione dei contributi statali e contrazione di investimenti, il modello programmato non ha mai potuto essere attuato in modo compiuto. Dopo 10 anni dalla revisione dell'assetto organizzativo, nel 2019, le unità di personale in servizio effettivo presso l'Ateneo erano 156, oltre a 1 Dirigente e 1 Direttore generale, entrambi con contratto a tempo determinato.

A seguito della situazione delineata e in considerazione delle numerose sollecitazioni pervenute dalle OO.SS, in data 20 luglio 2017, l'Università del Sannio ha stipulato con il Dipartimento di "Ingegneria Industriale" della Università degli studi di Napoli "Federico II", una convenzione avente ad oggetto l'esecuzione di un "Assessment" organizzativo concluso il 31 dicembre 2018 e volto a rilevare e ad analizzare lo stato dell'arte relativamente:

- allo sviluppo del modello di assetto organizzazione;
- ai processi/procedimenti gestiti dalla Amministrazione Centrale e da ciascun Dipartimento;
- al dimensionamento del personale amministrativo coinvolto nell'esecuzione delle attività.

A seguito di tale intervento di analisi organizzativa un gruppo di lavoro interno, coordinato dal Rettore e dal Direttore generale ha effettuato la ricognizione del personale in servizio (tabella 14) ed ha formulato una proposta di Organigramma sottoposta all'esame degli Organi di Governo dell'Ateneo, ai sensi dell'art. 34, comma 3, lettera d), del vigente Statuto ed approvato il 20 e 22 maggio 2020 (figura 4).

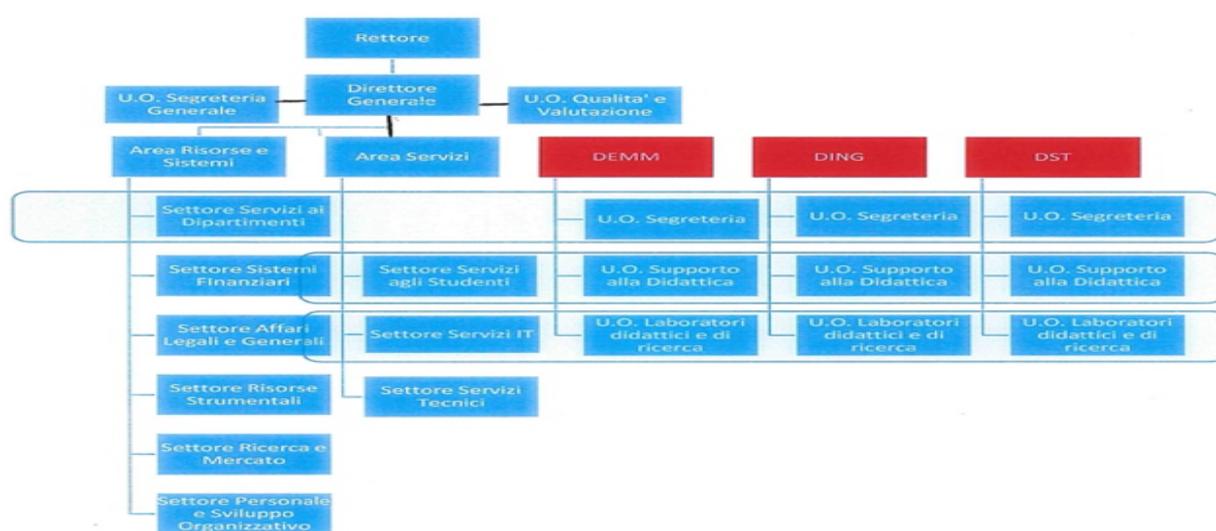
La proposta di ristrutturazione riguarda le sole strutture di I° livello (cui è preposto un dirigente) e di II° livello (cui è preposta una unità di personale di categoria "EP"), oltre gli Uffici di Staff il Rettorato e la Direzione Generale.

Tab. 14 - Personale Tecnico-Amministrativo in forza (organico o comando) al 31 dicembre 2018

	Tempo indeterminato	Tempo determinato	In comando o aspettativa	Totale Personale in forza
Dirigenti	1	2	-1	2
Area Amministrativa	18	0	-2	16
Area Amministrativo-	79	1	-1	79

Gestionale				
Area Biblioteche		0	0	8
Area Servizi generali e tecnici	27	0	-1	26
Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati	24	0	0	24
Collaboratori ed Esperti Linguistici	1	0	0	1
	158	3	-5	156

Fig. 4 - Organigramma dell'Università degli studi del Sannio



La successiva articolazione dei Settori, degli Uffici e delle Unità Organizzative sarà demandata alla Direzione Generale, competente in materia di atti di micro-organizzazione, fermo restando, il preventivo passaggio negli Organi di Governo per acquisire in merito il parere.

Il modello di assetto adottato si caratterizza, oltre che per la presenza di 3 Dipartimenti, per l'accorpamento delle funzioni amministrative in 2 Aree: Risorse e Sistemi e Servizi. Tali Aree sono concepite come presidi formali dedicati alla gestione integrata dei macro-processi e dei sistemi che caratterizzano il funzionamento dell'Ateneo. Ciò allo scopo di rafforzare la capacità di gestire importanti interdipendenze tra processi operativi e di realizzare economie di scopo di specializzazione, particolarmente importanti in una condizione di accentuato sottodimensionamento dell'organico.

Di particolare rilevanza è, inoltre, il meccanismo di coordinamento proposto tra amministrazione centrale e dipartimenti in materia dei servizi agli studenti, servizi amministrativi e di gestione delle attrezzature informatiche dipartimentali.

Il modello si completa, infine, con la presenza della Segreteria generale e di 1 unità di Staff al Rettore e al Direttore generale, Qualità e valutazione.

Analisi SWOT

L'efficacia e l'efficienza del modello in uso e di quello adottato nel 2020 come target per il

prossimo biennio sono fortemente influenzate dallo scenario di fondo definito dalle politiche governative di finanziamento degli atenei italiani. Uno dei tratti che caratterizzano l'assetto organizzativo dell'Università degli studi del Sannio è, infatti, la difficoltà di copertura di specifiche posizioni organizzative necessarie per governare i complessi processi di lavoro in cui si concretizza l'azione dell'Ateneo e che coinvolgono personale docente e personale tecnico-amministrativo.

Dal 2010, inoltre, a parità di organico, il carico lavorativo per l'intera Amministrazione è aumentato a seguito dei complessi e numerosi adempimenti introdotti da successive norme e disposizioni di varia natura (ANAC, trasparenza, adempimenti precedenti e successivi alla stipula dei contratti, performance, piattaforma dei crediti commerciali, programmazione degli acquisti, da ultimo l'applicazione della normativa europea sulla privacy, etc.), mentre è stato possibile allocare sempre meno risorse per la gestione di compiute politiche di formazione del personale.

Tutto quanto descritto ha enfatizzato lo squilibrio della dotazione organica rispetto alle funzioni assolte, che emerge in modo evidente soprattutto nel confronto con altre Università di piccole dimensioni: nell'Ateneo del Sannio si rileva in sintesi una larga disponibilità di unità di personale di categoria "B" e ad una forte carenza di unità di categoria "D" ed "EP".

A fronte delle criticità individuate è possibile richiamare alcuni fattori che costituiscono indubbi punti di forza e opportunità su cui l'Ateneo del Sannio può fondare i suoi programmi di sviluppo organizzativo: il corpo docente e quello tecnico amministrativo fanno registrare un'età anagrafica mediamente contenuta; le ridotte dimensioni organizzative consentono una spiccata attitudine al coordinamento, anche informale, tra uffici amministrativi centrali e strutture dipartimentali; la popolazione organizzativa dell'Ateneo ha una forte attitudine e consolidata esperienza nel lavoro di gruppo e nel lavoro per progetti, con il costante coinvolgimento di tutte le componenti universitarie (docenti, personale tecnico amministrativo, studenti).

6. LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

6.1 LA DIDATTICA

Le sfide strategiche assunte dall'Ateneo e le analisi condotte in merito alla situazione di partenza e ai fattori che si ritiene caratterizzeranno lo scenario futuro a breve e medio termine, rappresentano la base su cui poggia l'attività di programmazione delle azioni di intervento per l'ambito della didattica.

Il quadro programmatico si articola in quattro Obiettivi strategici:

- 6.1.1 Favorire la regolarità delle carriere degli studenti e ridurre la dispersione universitaria;
- 6.1.2 Migliorare la qualità dell'organizzazione didattica e rafforzarne il sistema di valutazione;
- 6.1.3 Accrescere l'attrattività dell'offerta formativa e la sostenibilità della didattica;
- 6.1.4 Migliorare il collegamento con il mondo del lavoro in risposta alle istanze provenienti dal territorio.

In particolare, in relazione al tema della regolarità delle carriere, l'Ateneo si propone di migliorare le performance dei neo-immatricolati nella transizione tra il primo e il secondo anno di corso e di incrementare il numero di studenti che conseguono il titolo accademico entro la durata normale del ciclo di studi, puntando su attività didattiche integrative, su altre attività di accompagnamento nel percorso di studi, su azioni incentivanti e sull'allestimento di spazi e infrastrutture per la formazione a distanza.

Per rafforzare l'approccio alla qualità nella gestione delle attività didattiche, l'Ateneo mira a proseguire il processo di re-design dei relativi processi organizzativi e a potenziare il suo sistema di rilevazione delle opinioni degli studenti.

In merito al tema dell'attrattività e della sostenibilità della propria offerta didattica l'Università degli studi del Sannio si prefigge di adeguare la dotazione organica del personale docente e di potenziare le attività di orientamento in ingresso e di comunicazione e le iniziative di partnership con altri Atenei.

Per incrementare, infine, il livello di coerenza dell'offerta formativa rispetto alle dinamiche del mercato del lavoro, l'Ateneo si propone di attivare nuovi corsi di laurea a carattere professionalizzante e master.

Schema degli obiettivi e delle azioni per la Didattica

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Azioni	Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo
Favorire la regolarità delle carriere degli studenti e ridurre la dispersione universitaria	Migliorare le performance dei neo-immatricolati nella transizione tra il primo e il secondo anno di corso	Erogazione di precorsi e attività didattiche integrative, per un ammontare complessivo di 300 ore, per futuri studenti e neoimmatricolati che, all'esito del test di ingresso, abbiano conseguito obblighi formativi aggiuntivi (OFA).	1) 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 Baseline: 0,292 (29,2%) Target 2021: 0,38 (38%)
		Potenziamento delle attività di orientamento <i>in itinere</i> e monitoraggio delle carriere, per gli studenti iscritti al primo anno di corso.	
		Erogazione di servizi di tutoraggio, per un ammontare complessivo di 630 ore, da parte di studenti iscritti all'ultimo anno di corso di studio e in regola con gli esami, per gli studenti che nel corso della carriera accademica riscontrano difficoltà nel superamento di specifici esami di profitto.	
		Erogazione di borse di studio, di ammontare pari a 250 €, per studenti che si iscrivono al secondo anno avendo conseguito almeno 40 CFU.	
	Incrementare il numero di studenti che conseguono il titolo accademico entro la durata normale del ciclo di studi	Erogazione di premi di studio, di ammontare pari a 300 €, per gli studenti che conseguono il titolo accademico entro la durata normale del corso.	2) Proporzione di laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso Baseline: 0,295 (29,5%) Target 2021: 0,36 (36%)
		Erogazione di 1.200 ore di didattica integrativa, svolta da docenti e rivolta agli studenti che nel corso della carriera universitaria riscontrano difficoltà nel superamento di specifici esami di profitto.	
		Allestimento di spazi e servizi per l'implementazione della teledidattica	
		Potenziamento delle attività di orientamento <i>in itinere</i> e di monitoraggio delle carriere, per agli studenti in ritardo con il sostenimento degli esami di profitto	

Migliorare la qualità dell'organizzazione didattica e rafforzarne il sistema di valutazione	Potenziare le attività di rilevazione delle opinioni degli studenti, con riferimento alla qualità dell'organizzazione didattica	Miglioramento degli aspetti organizzativi concernenti i processi di programmazione dell'offerta didattica, di gestione delle attività e dei servizi di formazione e di comunicazione agli studenti (con particolare attenzione al tema della tenuta delle Schede insegnamento e dei siti web dei Cds)	3) Implementazione di un Sistema di <i>Student Satisfaction</i> avente ad oggetto la qualità dell'organizzazione didattica Baseline: off Target 2021: on
		Sviluppo del sistema di rilevazione delle opinioni degli studenti, attraverso la sperimentazione di nuovi strumenti e regole di processo (modello di questionario, regole di somministrazione, ruolo dei docenti nel processo di somministrazione) in merito alla valutazione della qualità dell'organizzazione didattica.	
Accrescere l'attrattività dell'offerta formativa e la sostenibilità della didattica	Stabilizzare il numero di immatricolati	Potenziamento delle attività di orientamento in ingresso e di comunicazione	4) Stabilizzazione del numero dei nuovi iscritti Baseline: 1.265 Target 2021: 1.265
		Accordi tra Atenei finalizzati alla qualificazione/razionalizzazione dell'offerta formativa e allo sviluppo di iniziative di <i>e-learning</i>	
	Adeguare la dotazione organica del personale docente, con particolare riguardo ai settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti	Incremento della quota di docenti di ruolo, indicati come docenti di riferimento, appartenenti a SSD di base e caratterizzanti	5) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati Baseline: 0,887 Target 2021: 0,900
Migliorare il collegamento con il mondo del lavoro in risposta alle istanze provenienti dal territorio	Potenziare l'offerta formativa di terzo livello in coerenza con le dinamiche del mercato del lavoro	Attivazione di un Corso di laurea professionalizzante per la formazione di "Tecnici per l'Industria dolciaria"	6) Attivazione dei Corsi formativi di III livello Baseline: Off Target 2021: On
		Attivazione di un Master in "Comunicazione del Vino e del Territorio"	

6.2 LA RICERCA

Alla luce dell'analisi SWOT, della centralità delle attività di ricerca, l'Ateneo del Sannio considera cruciali i seguenti obiettivi.

6.2.1 Aumentare la platea di studenti dei corsi di dottorato

Il nostro Ateneo si propone di accrescere la platea degli studenti di dottorato che può offrire ai propri studenti. Questo obiettivo produce numerosi vantaggi: innanzitutto si amplierebbe il numero di giovani laureati ai quali si fornisce la possibilità di conseguire il titolo di dottore di ricerca, offrendo loro conoscenze, competenze ed abilità di livello superiore; un numero più elevato di dottorati vuol dire che il nostro Ateneo può disporre di un più alto numero di giovani ricercatori da poter coinvolgere nei progetti di ricerca o da poter avviare alla carriera della ricerca. Questo obiettivo sarà perseguito attraverso l'aumento delle risorse per finanziare le borse di dottorato, attraverso la sottoscrizione di convenzioni di ricerca, la stipula di dottorati industriali e la partecipazione a bandi di finanziamento che possa finanziare l'istituzione di nuove borse di dottorato.

6.2.2 Potenziare il finanziamento esterno alla ricerca

Per fare ricerca di qualità è necessario che questa sia finanziata adeguatamente. Si intende perseguire questo obiettivo incrementando la partecipazione a bandi competitivi sia nazionali che europei, intensificando la partecipazione a progetti di trasferimento tecnologico verso l'impresa e la pubblica amministrazione e la stipulazione di commesse di ricerca con Organizzazioni Private, Istituti di ricerca e Fondazioni. Queste attività, oltre a comportare una disponibilità di risorse da impiegare nella ricerca, consentiranno di:

- sviluppare nuove competenze, conoscenze ed abilità, realizzare dimostratori e proof of concept che potranno, a loro volta, originare nuova ricerca, nuovi progetti, spin-off;
- ampliare la rete di collaborazioni nazionali ed internazionali dell'Ateneo
- aumentare la reputazione dei nostri Dipartimenti nei loro settori scientifico-disciplinari

6.2.3 Aumentare il patrimonio di giovani ricercatori

Per poter aumentare la qualità della ricerca, non è sufficiente poter disporre di maggiori risorse economiche ma anche di ricercatori che siano adeguatamente formati. Per fare questo si provvederà ad incrementare il numero di borse di studio e di assegni di ricerca che diventano un momento di formazione dei ricercatori, attraverso il loro coinvolgimento nei progetti e nelle attività di ricerca che si svolgono nel nostro Ateneo. Questo, oltre a potenziare i nostri gruppi di ricerca, offre una perfetta continuità ai nostri studenti tra lo studio, il dottorato e l'ingresso nel settore della ricerca. Inoltre, potendo offrire tali posizioni anche a studenti provenienti da altre aree del Paese o del Mondo, diventa un'occasione per aumentare la nostra visibilità internazionale e le nostre relazioni.

6.2.4 Rafforzare la nostra produttività scientifica

È importante valorizzare la ricerca che si svolge nei nostri Dipartimenti attraverso una pubblicistica prestigiosa. Questo anche in considerazione della necessità di soddisfare i criteri di valutazione della ricerca stabiliti dall'Anvur. Si intende sollecitare tutti i ricercatori ed i docenti ad incrementare la pubblicazione su riviste che ricadano nel primo e nel secondo quartile, per i settori bibliometrici, e di fascia A e monografiche, per i settori non bibliometrici. Questo obiettivo sarà

perseguito oltre attraverso una maggiore sensibilizzazione verso questa tipologia di pubblicistica, anche innescando meccanismi premianti che tengano conto dell'impatto delle riviste sulle quali vengono pubblicati i lavori scientifici.

Schema degli obiettivi e delle azioni per la Ricerca

Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Azioni	Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo
Aumentare la popolazione di studenti dei corsi di dottorato	Aumentare le risorse per finanziare le borse di dottorato.	Aumentare il numero di borse, attraverso il reperimento di fondi di finanziamento (dottorati industriali, convenzioni di ricerca, progetti finanziati)	7) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti. Baseline: 21,10% Target 2021: 23%
Potenziare il finanziamento esterno della ricerca	Incrementare la partecipazione a bandi competitivi e alla stipulazione di commesse per la ricerca	Stimolare la partecipazione a bandi competitivi. Rafforzare i programmi di trasferimento tecnologico. Intensificare la comunicazione dei risultati della ricerca al mondo industriale.	8) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi. Baseline: 12,08% Target 2021: 14%
Aumentare il patrimonio di giovani ricercatori	Incrementare il numero di borse di studio ed assegni di ricerca	Intercettare i fondi per il finanziamento di borse di studio ed assegni di ricerca	9) Numero di Borse di studio ed Assegni di ricerca Baseline: 96 Target 2021: 100
Rafforzare la produttività scientifica	Incrementare la produzione di pubblicazioni su riviste Q1 e Q2 (per i settori bibliometrici) e di fascia A e monografiche (per i settori non bibliometrici)	Orientare la pubblicistica verso sedi di impatto elevato. Attuare processi premianti per incentivare la pubblicistica di impatto maggiore.	10) Percentuale di docenti e ricercatori che hanno pubblicato almeno un lavoro Q1/Q2, fascia A/monografia nel triennio. Baseline: 71% Target 2021: 73%

6.3 LA TERZA MISSIONE

Tenendo presente l'analisi Swot e gli scenari di riferimento, la programmazione strategica riferita all'ambito terza missione si articola in Quattro Obiettivi strategici, che di seguito vengono descritti in forma schematica:

6.3.1 Generare innovazione

La crescita strategica di un'Università al passo con i tempi e proiettata verso l'eccellenza nel suo territorio e nel contesto globale poggia necessariamente sull'adozione di innovative tecniche di conoscenza e valorizzazione dei risultati della ricerca, sia protetti da brevetto o marchio sia suscettibili di brevettazione, a nome proprio o di terzi. La strategia dell'Ateneo è tesa verso un'adeguata condivisione delle sue conoscenze verso gli stakeholder: imprese, start-up, spin-off, operatori nel campo della salute e del benessere personale e sociale. Obiettivi primari dell'Università sono, innanzitutto, la diffusione e la condivisione con gli stakeholder di tutte le competenze e le conoscenze presenti, in modo facilmente accessibile da parte di tutti, al fine di un'adeguata condivisione del proprio portafoglio di asset intangibili.

6.3.2 Valorizzare e trasferire i risultati di ricerca e innovazione

L'Università mette a disposizione delle imprese e del territorio il proprio patrimonio di competenze e i risultati della ricerca, con l'intento di sviluppare le seguenti strategie: rafforzare le potenzialità dell'Ateneo e dei ricercatori nelle conoscenze e competenze e nella relativa valorizzazione economica, sviluppare collaborazioni con il tessuto produttivo e imprenditoriale, favorire la creazione d'impresa a partire dai risultati innovativi della ricerca, promuovere lo sviluppo dell'occupazione e del tessuto socio-economico del territorio. L'Ateneo intende, pertanto, perseguire tali fini mediante la promozione e la progettazione di incontri con i portatori di interesse stipulando accordi per la disseminazione delle conoscenze usando modalità che meglio corrispondano alle esigenze degli stakeholders.

6.3.3 Migliorare la conoscenza nel settore delle professioni

La responsabilità sociale dell'Università è perseguita, tra le diverse modalità, mediante un ruolo sempre più forte dell'Ateneo nell'ambito della formazione dei professionisti. Multidisciplinarietà, metodologia e qualità sono gli elementi distintivi dei percorsi formativi progettati per facilitare processi di sviluppo delle persone, imprese ed enti e, più in particolare, dei professionisti che operano come soggetti autonomi. Gli ultimi decenni hanno visto una crescita esponenziale delle competenze necessarie per lo svolgimento dell'attività professionale e dei modi attraverso cui i professionisti possono arrivare a tali capacità, crescita non sempre accompagnata da un coerente aumento del livello delle conoscenze tra i professionisti. A causa di questo scollamento, è nata l'esigenza di potenziare le modalità di disseminazione della conoscenza, anche per poter cogliere nuovi fabbisogni di indagine e di approfondimento posti dal mondo della professione: per questo l'Ateneo si prefigge l'obiettivo di favorire accordi con gli ordini professionali volti allo sviluppo di incontri formativi per i loro iscritti tesi alla loro crescita delle conoscenze e delle competenze così da aumentare la competitività del territorio professionale beneventano.

6.3.4 Università Hub del sistema culturale del territorio

L'Università degli Studi di Benevento ha tra le sue finalità la promozione della cultura e dello sviluppo sostenibile della società, in collaborazione con tutti i soggetti che sono presenti sul territorio, pubblici e privati. La ricchezza di storia, la presenza di luoghi di storia e cultura unici, la ricchezza del patrimonio monumentale sono gli elementi che hanno stimolato l'Ateneo a rendere vivace l'attività culturale in un territorio dotato di un patrimonio naturale, storico e artistico eccezionale e al tempo stesso desideroso di diventare noto anche per il suo tessuto economico. L'Ateneo vuole partecipare e contribuire attivamente al processo di crescita culturale del territorio favorendo la crescita del *public engagement*, attraverso una maggiore consapevolezza dei ricercatori di essere attori attivi nel rapporto con l'opinione pubblica, un maggiore impegno nel comunicare i risultati delle ricerche alla collettività, e una piena disponibilità al dialogo con una grande varietà di interlocutori. Gli interventi previsti puntano su modalità innovative di dialogo progettate per la valorizzazione, la condivisione e la crescita della conoscenza, in grado di coinvolgere e mettere in connessione il mondo della ricerca con la società.

Schema degli obiettivi e delle azioni per la Terza missione

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo
Generare innovazione	Creare strumenti organizzativi per generare innovazione	Dotarsi del regolamento brevetti e tutela della proprietà intellettuale e del regolamento spin-off e start-up Riorganizzare il processo.	11) Redazione regolamento (on/off) Redazione del documento di riprogettazione del processo (on/off) Baseline: Off Target 2021: On
Valorizzare e trasferire i risultati di ricerca e innovazione	Sviluppare azioni di interlocuzione individuale e aggregata con gli stakeholder, in particolare verso il territorio di riferimento, anche partecipando a reti e consorzi per allargare la domanda potenziale di innovazione	Effettuare iniziative di trasferimento della conoscenza e del know-how tecnologico.	12) Numero di convenzioni e accordi quadro Baseline: 6 Target 2021: 16
Migliorare la conoscenza nel settore delle professioni	Sviluppare attività di interlocuzione con gli ordini professionali	Effettuare almeno 2 convenzioni quadro con gli ordini professionali	13) Numero di convenzioni quadro stabilite con ordini professionali Baseline: 0 Target 2021: 2
Università hub del sistema culturale del territorio di riferimento	Sviluppare attività di interlocuzione con organizzazioni culturali del territorio	Effettuare almeno 5 iniziative di divulgazione scientifica e culturale	14) Numero di iniziative destinante ad un pubblico non accademico Baseline: 2 Target 2021: 5

6.4 I SERVIZI AGLI STUDENTI

Alla luce dell'analisi SWOT, della centralità di alcuni servizi, l'Ateneo del Sannio focalizza la propria azione strategica sui seguenti tre obiettivi.

6.4.1 Migliorare la qualità dei servizi agli studenti

Il benessere dello studente è uno degli obiettivi dell'Ateneo, che si impegna a garantire agli studenti l'efficacia e l'efficienza dei servizi offerti in tutte le fasi della loro vita universitaria, in modo da promuovere iniziative che li favoriscano sia nel loro percorso formativo che in attività culturali, sportive e ricreative. I servizi rivolti agli studenti, quindi, assumono rilevanza strategica relativamente all'orientamento, all'accoglienza, al diritto allo studio, ai servizi per la disabilità, ai servizi bibliotecari, all'adeguatezza delle infrastrutture e delle aule per la didattica e la ricerca, ai servizi di supporto alla didattica innovativa con l'obiettivo di aumentare l'accesso alla formazione universitaria ad un numero sempre più crescente di studenti e allo stesso tempo di arginare e diminuire il fenomeno degli abbandoni, dei ritardi e della dispersione e infine di favorire l'ingresso dei laureati nel mondo del lavoro. L'attuale contingenza da Coronavirus può rappresentare un'opportunità straordinaria per ripensare le modalità di erogazione della didattica. La ripartizione di spazi fisici e virtuali, la collaborazione in presenza e a distanza, l'utilizzo intelligente di tecnologie dovrebbero consentire di affrontare l'attuale emergenza in un'ottica non difensiva, bensì attiva e creativa, non limitando le opportunità educative, ma amplificandole.

6.4.2 Migliorare i collegamenti tra formazione curricolare e mondo del lavoro

L'Ateneo intende consolidare ulteriormente e sviluppare iniziative e attività progettuali che consentano di sostenere i giovani nella fase di transizione tra università e impiego, anche con percorsi assistiti di accompagnamento al lavoro. L'Ateneo intende potenziare e innovare le attività di accompagnamento degli studenti al lavoro, attraverso lo svolgimento di tirocini formativi e la promozione e l'organizzazione di Career Day a livello centralizzato, per sfruttare al meglio le sinergie tra i vari attori coinvolti e dare maggior visibilità alla qualità trasversale dell'offerta formativa.

6.4.3 Facilitare l'accesso al diritto allo studio

Rendere effettivo il principio costituzionale del diritto allo studio è un obiettivo strategico dell'Ateneo per garantire a tutti l'accesso alla formazione universitaria. L'offerta di agevolazioni e facilitazioni sia dirette (esoneri, borse di studio, compensi) sia erogate sotto forma di servizi, gioca un ruolo fondamentale sia nella scelta di prosecuzione degli studi (verso la laurea o la laurea magistrale) sia nella scelta della sede universitaria che offre tali vantaggi. Ciò grazie alle immediate ripercussioni che l'offerta ha sulla sostenibilità economica da parte delle famiglie.

Tale aspetto è ancora più importante in questo periodo di emergenza da Covid-19. Il possibile calo delle iscrizioni, stimato dal MIUR tra il 15 e il 20%, e dovuto proprio alle difficoltà economiche delle famiglie a causa dell'emergenza Covid-19, può essere contrastato, certamente con interventi Ministeriali di larga scala, ma anche erogando agevolazioni e facilitazioni adeguate a livello di Ateneo.

L'Ateneo ha già avviato azioni volte alla valorizzazione del merito e all'inclusione delle diversità, che intende potenziare. È necessario sostenere le politiche di diritto allo studio, mediante efficaci servizi volti a garantire le migliori condizioni di studio e di vita degli studenti, anche

favorendo il reperimento di alloggi da parte degli studenti fuori sede, attraverso partnership con soggetti pubblici e privati e in sinergia con ADISURC. La sensibilizzazione di associazioni di categoria come l'Associazione Costruttori Edili di Benevento nell'investire in edilizia residenziale per gli studenti universitari recuperando immobili esistenti anche sfruttando incentivi come Sisma-bonus ed Eco-bonus può arricchire un'offerta residenziale economica e di qualità per gli studenti fuori sede.

Tra le agevolazioni e facilitazioni indirette una attenta riflessione va effettuata sulla possibilità di trasferire online tutti i servizi che non necessitano della presenza. La capacità che l'Ateneo ha mostrato nel trasferire online efficientemente tutta la didattica e i servizi agli studenti nel periodo di emergenza da Covid-19 deve essere valorizzata per riorganizzare alcune attività (tutorato, ricevimento studenti, richiesta informazioni, espletamento di pratiche amministrative, ecc.) in modo telematico, nell'ottica di agevolare, anche economicamente (riduzione degli spostamenti) la vita universitaria per gli studenti.

Il principio da seguire non deve essere trasferire online le attività che vengono effettuate in presenza ma ripensare a quelle attività alla luce delle possibilità che la tecnologia offre. Per sostenere la formazione degli studenti diversamente abili, l'Ateneo intende consolidare le strategie già avviate per l'accoglienza e l'assistenza in itinere di studenti. In particolare, verranno incrementate le azioni di tutorato specializzato e di tutorato alla pari anche utilizzando lo strumento degli studenti part-time nell'ottica di offrire sia un sostegno economico che un aiuto a chi ne necessita.

Schema degli obiettivi e delle azioni per i Servizi agli studenti

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo
	Aumentare la soddisfazione dei laureandi	<ul style="list-style-type: none"> - Qualità degli ambienti di studio, dei laboratori didattici e informatici - Redigere una Carta dei Servizi - Azioni di orientamento motivazionale durante il percorso formativo - Potenziamento dei servizi residenziali - Miglioramento dei servizi di ristoro per gli studenti 	<p>15) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio.</p> <p>Baseline: 90,501 Target 2021: 91,00</p>
Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Migliorare l'equilibrio tra numero di studenti regolari e docenti	<ul style="list-style-type: none"> - Incarichi di collaborazione a tempo parziale agli studenti iscritti ai vari corsi di studio dell'Università. - Borsa di studio di 250€ agli studenti che si iscrivono al II anno e che hanno conseguito almeno 40 CFU. - Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa mediante l'incremento dei servizi didattici a distanza. - Potenziare la didattica affiancando corsi tradizionali a corsi tenuti a distanza. - Potenziare le attività di tutorato a distanza. 	<p>16) Rapporto studenti regolari/docenti e riduzione di tale rapporto.</p> <p>Baseline: 14,881 Target 2021: 14,70</p> <p>Nota: Ferme restando le azioni previste, per la riduzione del rapporto bisognerà conseguire un aumento del denominatore maggiore rispetto all'aumento del numeratore.</p>

<p>Migliorare i collegamenti tra formazione curriculare e mondo del lavoro</p>	<p>Aumentare le attività di tirocinio curricolare in strutture esterne all'Ateneo</p>	<p>- Erogazione di un contributo alle spese sostenute dagli studenti che intendono effettuare il tirocinio (almeno 6 CFU) presso strutture esterne, nella misura di 300€.</p>	<p>17) Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento.</p> <p>Baseline: 0,014 Target 2021: 0,020</p>
<p>Facilitare l'accesso al diritto allo studio</p>	<p>Aumentare gli interventi di supporto agli studenti finanziario dall'Ateneo</p>	<p>- Borsa di studio di 250€ agli studenti che si iscrivono al II anno e che hanno conseguito almeno 40 CFU. - Premio di studio di 300€ agli studenti che si laureano entro la durata normale del corso. - Erogazione di un voucher per l'acquisto di libri dell'importo di 200€ da destinarsi agli studenti di prima immatricolazione rientranti nella no-tax area. - Ampliamento del fondo da destinare agli studenti part-time per il supporto agli studenti diversamente abili</p>	<p>18) Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo.</p> <p>Baseline: 0,009 Target 2021: 0,05</p>

6.5 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le dimensioni ridotte dell'Ateneo, insieme all'intensa attività dei suoi professori e ricercatori, consente di aprire a opportunità di accordi con altre istituzioni estere in numero sempre maggiore. Questo sistema di relazioni dovrebbe evolversi nella direzione di ampliare l'offerta di corsi a carattere internazionale, con rilascio di Double-Degree dei corsi Laurea, Laurea Magistrale e Dottorato, e promuovere PhD in co-tutela.

L'attuale situazione pandemica crea incertezza nella mobilità sovranazionale a tutti i livelli, ivi inclusa la mobilità a fini di studio e ricerca, seppure con alcuni distinguo da paese a paese. Anche la mobilità a fini di studio e ricerca è rallentata, se non addirittura fermata. Molti degli studenti che si trovavano all'estero allo scoppio dell'epidemia sono stati fatti rientrare con l'aiuto della CRUI. Le istituzioni ospitanti non hanno avuto la stessa reazione immediata dell'Italia di trasferire la didattica in modalità on-line, per cui è atteso che il profitto degli studenti cali al di sotto di quanto misurato nell'anno accademico 2018/19.

L'Università del Sannio in tema di internazionalizzazione si pone l'obiettivo strategico di "Ampliare la dimensione internazionale della formazione degli studenti", che sarà conseguito attraverso la focalizzazione sui seguenti due linee operative:

6.5.1 Arricchimento della carriera studentesca con attività di studio, tirocinio e ricerca presso istituzioni estere.

L'obiettivo è in generale consolidare e rafforzare le esperienze di studio e di formazione all'estero degli studenti dei corsi di laurea e laurea magistrale. Il confronto con realtà formative estere è importante per uno studente dei corsi di laurea o laurea magistrale, perché ne rafforza la consapevolezza del proprio valore consentendogli di misurarsi con una realtà nuova ed estranea. Questa esperienza, soprattutto nell'ambito dei programmi di mobilità europei ha anche una ricaduta culturale e sistemica in quanto promuove l'identità di cittadino europeo.

L'Università degli Studi del Sannio ha enormi potenzialità che devono ancora essere portate a regime. L'elevato numero di accordi internazionali e di borse disponibili è lontano dall'essere proficuamente sfruttato. I rapporti di ricerca dei docenti dell'università possono evolversi verso nuovi accordi culturali che siano canali di mobilità.

6.5.2 Potenziamento dell'offerta formativa di III livello attraverso incentivazione della dimensione internazionale del Dottorato

L'obiettivo è in generale consolidare e rafforzare le esperienze di studio e di formazione all'estero degli studenti di dottorato. L'essenza del titolo di dottore di ricerca consiste nel dichiarare alla comunità che la persona con tale titolo è capace di definire e perseguire un'idea di ricerca, e al fine di produrre dei risultati. La ricerca si è evoluta soprattutto nella direzione della multidisciplinarietà e nella dimensione sovranazionale. Questa è la consapevolezza alla base della propulsione che questo Ateneo vuole imprimere agli studenti dei dottorati perché imparino a relazionarsi e lavorare in gruppi con colleghi e ricercatori di altre istituzioni.

Anche in questo caso l'Università del Sannio è ricca di potenzialità, e trae la sua forza sia dalla rete di relazioni che i docenti hanno intessuto negli anni, sia dai buoni risultati che la progettualità degli scienziati ha messo a frutto competendo su progetti di ricerca nazionali ed internazionali prestigiosi ed economicamente ricchi.

Schema degli obiettivi e delle azioni per l'Internazionalizzazione

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo
Ampliare la dimensione internazionale della formazione degli studenti	Arricchimento della carriera studentesca con attività di studio, tirocinio e ricerca presso istituzioni estere.	<ul style="list-style-type: none"> - Individuazione di forme di premialità in sede di composizione del voto dell'esame finale per gli studenti che partecipano ai programmi di mobilità. (affidato ai Consigli di Corsi di Studio) - Individuazione di percorsi pre-ordinati che possano indirizzare gli studenti ad una scelta della sede estera e degli insegnamenti che sia adeguata al loro specifico percorso di studio. - Miglioramento delle conoscenze linguistiche in fase di progettazione di mobilità internazionale individuale auspicabilmente con conseguimento di certificazione in accordo agli standard europei (CLAUS) - Standardizzazione delle procedure di riconoscimento dei crediti conseguiti all'estero (Commissione Internazionalizzazione, Delegato alla didattica, Segreteria studenti, Ufficio Mobilità Internazionale e programmi di Mobilità) - Attribuzione di risorse aggiuntive ai partecipanti ai programmi di mobilità. 	<p>19) Proporzioni di CFU conseguiti all'estero dagli studenti.</p> <p>Baseline: 0,010 Target 2021: 0,014</p>
	Potenziamento dell'offerta formativa di III livello attraverso incentivazione della dimensione internazionale del Dottorato	<ul style="list-style-type: none"> - Proposta di introduzione dell'obbligatorietà di esperienze di ricerca presso istituzioni estere di almeno 90gg nell'arco dell'attività di dottorato (Collegio dei docenti del Dottorato) - Attivazione o partecipazione a dottorati internazionali. (Dipartimenti) - Promuovere il prestigio del titolo di Doctor Europaeus (Collegio dei docenti del Dottorato, Dipartimenti) - Promuovere il PhD in co-tutela (Ricercatori, Collegio dei docenti del Dottorato, Dipartimenti) 	<p>20) Proporzioni di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero.</p> <p>Baseline: 0,13 Target 2021: 0,25</p>

6.6 LO SVILUPPO ORGANIZATIVO

Nel quadro delineato, l'Università degli studi del Sannio si prefigge come obiettivo strategico generale di realizzare un percorso di piena attuazione del nuovo modello organizzativo adottato dagli organi di governo nel maggio 2020.

I principi cui l'Amministrazione intende ispirare tale percorso di innovazione organizzativa sono la “*la centralità dello studente, il miglioramento della qualità dei servizi,, la digitalizzazione delle attività, la sburocratizzazione dei processi, la valorizzazione delle competenze e della creatività, l'agilità per migliorare la capacità di risposta alle istanze della società, l'efficienza e l'efficacia nell'utilizzo delle risorse*” (presentazione del modello organizzativo agli Organi di governo da parte del Rettore, Prof. Canfora, nel maggio 2020).

L'opzione strategica selezionata dall'Ateneo è mettere i Dipartimenti al centro delle proprie strategie e dei propri programmi, per ridimensionare al massimo fenomeni di scollamento, duplicazioni o ridondanza di funzioni. In altri termini l'Amministrazione intende superare la logica “centro-periferia” attraverso la creazione di una linea decisionale e gestionale continua fra tutti i livelli organizzativi.

Il riequilibrio tra le funzioni amministrative e l'organico a disposizione, cui tende il nuovo modello organizzativo, dovrà essere perseguito attraverso un insieme integrato di azioni strategiche che ne determineranno l'effettiva attuazione:

- il completamento del processo di *design* organizzativo per i restanti livelli organizzativi;
- l'attuazione di interventi di reclutamento;
- la riconfigurazione dell'organico, attraverso revisione delle mansioni e interventi formativi incentrati su competenze distintive;
- l'aggiornamento della mappatura dei processi.

Per la completa attuazione delle nuove logiche di azione organizzativa delineate in precedenza, l'Ateneo del Sannio intende puntare, inoltre, ad un maggior grado di integrazione e formalizzazione dei sistemi gestionali e delle procedure operative vigenti.

Innovazione organizzativa e recuperi di efficienza saranno perseguiti, infine, attraverso la sperimentazione di forme di collaborazione con altri Atenei ed amministrazioni, per la messa in comune di servizi.

7. LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA

Nella tabella 15 viene riportata la dotazione finanziaria, per ciascun ambito considerato, appostata nel Bilancio di Ateneo, per la realizzazione delle azioni previste nel presente piano e finalizzate al conseguimento degli obiettivi strategici in esso programmati.

Tab. 15 - La programmazione finanziaria

Appostamenti di budget	Assestato 2018 (€)	Assestato 2019 (€)	Iniziale 2020 (€)	Iniziale 2021 (€)
Didattica				
Copertura contratti e supplenze	600.000,00	500.000,00	362.130,24	362.130,24
CLAUS	21.000,00	26.600,00**	21.000,00	21.000,00
Orientamento	75.000,00	86.118,20***	45.000,00	45.000,00
Comunicazione	32.000,00	23.287,60***	30.000,00	30.000,00
Precorsi (PRO3)			15.000,00	15.000,00
Didattica integrativa (PRO3)			60.000,00	60.000,00
Tutorato (PRO3)			15.750,00	15.750,00
Teledidattica (PRO3)			35.000,00	
Borsa di studio studenti meritevoli (PRO3)			59.750,00	64.750,00
Premio di studio (PRO3)			61.500,00	67.200,00
Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza				
FRA [§]	350.000,00	332.500,00****	332.500,00**	332.500,00
Assegni di ricerca [§]	1.077.843,58	1.015.755,95*	904.773,29*	904.773,29
Dottorati ^{§,^}	1.250.328,27	1.582.776,17*	2.421.092,08*	2.421.092,08
Terza missione e attività di promozione sociale e culturale				
Trasferimento tecnologico	30.000,00	33.147,76***	30.000,00	30.000,00
Incassi conto terzi [#]	831.534,70	568.597,27*	3.253.934,78	2.500.000,00
Relazioni internazionali	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Servizi agli studenti				
Teledidattica [^]			272.000,00	50.000,00
Infrastrutture fisiche			2.600.000,00	1.400.000,00
Sistemi informativi e informatici			150.000,00	50.000,00
Incentivo tirocini esterni (PRO3)			27.000,00	30.000,00
Voucher acquisto libri (PRO3)			66.800,00	66.800,00
Part-time (PRO3)			30.000,00	30.000,00
Internazionalizzazione				

Erasmus+, Bet for Job e contributo integrativo di ateneo		378.005,50	369.220,50	369.220,50
Totale	4.347.706,55	4.626.788,45	11.242.450,90	8.945.216,11

la seguente voce, in fase di attuazione della spesa, sarà distribuita anche sull'ambito Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza

§ la seguente voce, in fase di attuazione della spesa, sarà distribuita anche sull'ambito Terza missione e attività di promozione sociale e culturale

^ la seguente voce, in fase di attuazione della spesa, sarà distribuita anche sull'ambito Didattica

Assestato 2019:

*dato relativo alle COAN normali (si fa presente che il dato Dottorati e Assegni di ricerca è calcolato tenendo presente anche quelli finanziati su progetti)

**dato della previsione definitiva

***dato relativo alla somma delle COAN anticipate e delle COAN normali

****dato dei FRA al netto del 5%

Iniziale 2020:

*dato relativo al totale delle scritture autorizzatorie (si fa presente che il dato Dottorati e Assegni di ricerca è calcolato tenendo presente anche quelli finanziati su progetti)

**dato dei FRA al netto del 5%

8. IL CRUSCOTTO DIREZIONALE DELL'UNIVERSITA' DEL SANNIO

Gli indicatori che compongono il cruscotto direzionale dell'Università del Sannio, riportati nella tabella 16, vengono costantemente monitorati dall'ufficio statistico di Ateneo. Annualmente sulla base di detto monitoraggio, la Commissione monitoraggio e programmazione predisporrà entro il mese di settembre un report da sottoporre alla valutazione degli Organi Accademici. La richiamata Commissione svolgerà un'azione di monitoraggio permanente dei risultati e delle realizzazioni finanziarie, in coordinamento con i delegati del Rettore per ciascuno degli ambiti di riferimento del Piano.

Tab. 16 - Il cruscotto direzionale dell'Università del Sannio

Indicatore di conseguimento dell'obiettivo operativo	Baseline*	Target 2021
DIDATTICA		
1) 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	29,2%	38,0%
2) Proporzione di laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	29,5%	36,0%
3) Implementazione di un Sistema di <i>Student Satisfaction</i> avente ad oggetto la qualità dell'organizzazione didattica	Off	On
4) Stabilizzazione del numero dei nuovi iscritti	1.265	1.265
5) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati	0,887	0,900
6) Attivazione dei Corsi formativi di III livello	Off	On
RICERCA		
7) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti	21,10%	23,0%
8) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	12,08%	14,0%
9) Numero di Borse di Studio ed Assegni di ricerca	96	100
10) Percentuale di docenti e ricercatori che hanno pubblicato almeno un lavoro Q1/Q2, fascia A/monografia nel triennio	71%	73%
TERZA MISSIONE		
11) Redazione regolamento brevetti e tutela della proprietà intellettuale e del regolamento spin-off e start-up	Off	On
12) Numero di convenzioni e accordi quadro	6	16
13) Numero di convenzioni quadro stabilite con ordini professionali	0	2
14) Numero di iniziative destinante ad un pubblico non accademico	2	5

SERVIZI AGLI STUDENTI

15) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	90,501	91,00
16) Rapporto studenti regolari/docenti e riduzione di tale rapporto	14,881	14,70
17) Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento	0,014	0,02
18) Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	0,009	0,05

INTERNAZIONALIZZAZIONE

19) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	0,010	0,014
20) Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,13	0,25

* Le baseline riportate nella tabella sono in gran parte fornite dal MIUR nell'ambito del monitoraggio della programmazione triennale (PRO3) e dagli uffici di Ateneo per quelli indicatori non previsti in PRO3.

9. IL PROCESSO PARTECIPATIVO DEL PIANO STRATEGICO

Il Piano strategico 2019-2021 in corso di attuazione fu presentato il 1 luglio 2019 alla presenza dell'allora presidente CRUI ed attuale Ministro MIUR Prof. Gaetano Manfredi, e del membro del Consiglio direttivo Anvur Prof. Antonio Uricchio.

Il Rettore e gli Organi collegiali dell'Università del Sannio ritengono che il Piano, strumento fondamentale per orientare l'azione dell'Ateneo sugli obiettivi ritenuti strategici, dati gli scenari e i contesti di riferimento, debba essere partecipato e condiviso da tutte le strutture e dall'intera comunità dell'Università, in modo da divenire patrimonio culturale e strategico di tutti e tale da facilitare i processi di convergenza verso azioni e obiettivi comuni. Ciò con l'obiettivo di rendere più efficace e consapevole il percorso formativo degli studenti e la crescita professionale e motivazionale del corpo accademico e del personale tecnico amministrativo.

Alla luce di ciò, il Rettore ha presentato e discusso la bozza di aggiornamento del Piano Strategico 2019-2021 con gli Organi accademici, con le strutture dell'Ateneo, con il personale docente e tecnico amministrativo e con le rappresentanze studentesche, organizzando con tutti gli stakeholder richiamati specifici focus di approfondimento, secondo il calendario di seguito riportato:

- il giorno 22 giugno presentato al Senato Accademico e il 23 giugno al Consiglio di Amministrazione;
- il giorno 1 luglio incontro con corpo docente e con il personale tecnico amministrativo
- il giorno 2 luglio incontro con le rappresentanze studentesche.

Il Piano strategico condiviso e partecipato da tutte le componenti dell'Università viene approvato nella versione definitiva insieme ai piani strategici dei Dipartimenti nelle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del mese di luglio 2020.