

Katia Giusepponi  
Ernesto Tavoletti

 eum > indagine

# VISIONE E MISSIONE DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE

Risultati di un'indagine  
sull'orientamento strategico



# VISIONE E MISSIONE DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE

Risultati di un'indagine  
sull'orientamento strategico

di Katia Giusepponi ed Ernesto Tavoletti  
Università degli Studi di Macerata



**unimc**

Lo scritto è frutto del lavoro congiunto degli Autori.  
Sono, tuttavia, da attribuire specificamente a:  
Katia Giusepponi, i capitoli 2, 3, 6, 8 e i paragrafi 5.1, 5.7;  
Ernesto Tavoletti, i capitoli 1, 4, 7 e i paragrafi 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6.

ISBN 978-88-6056-414-6  
stampa: dicembre 2014

© eum > edizioni università di Macerata  
via Carducci, snc - Centro direzionale  
62100 Macerata  
<http://eum.unimc.it>  
[info.ceum@unimc.it](mailto:info.ceum@unimc.it)  
T. (39) 7332586080-1-2-4  
F. (39) 7332586086

progetto grafico e impaginazione  
+ crocevia | [www.studiocrocevia.it](http://www.studiocrocevia.it)

# INDICE

|     |  |
|-----|--|
| 6   | <b>PREFAZIONE</b>  |
| 8   | <b>PARTE PRIMA: AMBITO DI ANALISI</b>  |
| 10  | <b>1. Introduzione</b> (Ernesto Tavoletti)   |
| 10  | 1.1. La pianificazione strategica nel governo degli atenei                                 |
| 14  | 1.2. Ricerche e studi sul tema   |
| 15  | 1.3. Profili del nostro contributo   |
| 16  | <b>2. Indagine sugli indirizzi strategici delle università italiane</b> (Katia Giusepponi) |
| 16  | 2.1. Questionario utilizzato   |
| 20  | 2.2. Raccolta dei dati   |
| 25  | 2.3. Studio dei dati ed estensione dell'analisi  |
| 30  | <b>PARTE SECONDA: RISULTATI DELL'INDAGINE</b>  |
| 32  | <b>3. Opinioni sul contesto</b> (Katia Giusepponi)   |
| 32  | 3.1. Attuale funzione dell'università  |
| 36  | 3.2. Principali elementi di debolezza del sistema universitario italiano                   |
| 42  | 3.3. Principali punti di forza del sistema universitario italiano                          |
| 47  | <b>4. Visione e missione</b> (Ernesto Tavoletti)   |
| 47  | 4.1. Le dichiarazioni di visione e missione tratte dal questionario                        |
| 59  | 4.2. Analisi delle dichiarazioni di visione e missione tratte dal questionario             |
| 60  | 4.3. Le altre dichiarazioni di visione e missione e lettura d'insieme dei risultati        |
| 73  | <b>5. Analisi degli indirizzi strategici</b>   |
| 73  | 5.1. Formazione/studente (Katia Giusepponi)  |
| 74  | 5.2. Ricerca/evoluzione della conoscenza (Ernesto Tavoletti)                               |
| 76  | 5.3. Rapporti con attori economici (e terza missione) (Ernesto Tavoletti)                  |
| 78  | 5.4. Internazionalizzazione (Ernesto Tavoletti)  |
| 79  | 5.5. Dimensione territoriale/locale (Ernesto Tavoletti)                                    |
| 81  | 5.6. Categorie competitive (Ernesto Tavoletti)   |
| 82  | 5.7. Categorie collaborative (Katia Giusepponi)  |
| 83  | <b>6. Processo di formulazione strategica</b> (Katia Giusepponi)                           |
| 83  | 6.1. Coinvolgimento interno  |
| 90  | 6.2. Coinvolgimento esterno  |
| 97  | 6.3. Prospettiva partecipativa in sintesi  |
| 100 | <b>PARTE TERZA: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE</b>  |
| 102 | <b>7. Sintesi delle principali evidenze</b> (Ernesto Tavoletti)                            |
| 102 | 7.1. Sintesi delle evidenze emerse dall'indagine   |
| 104 | 7.2. Osservazioni sulle tendenze rilevate  |
| 105 | <b>8. Prospettive evolutive</b> (Katia Giusepponi)   |
| 105 | 8.1. Aree di migliorabilità nella pianificazione strategica degli atenei                   |
| 109 | 8.2. Approccio alla creazione di valore e prospettiva strategica                           |
| 112 | <b>BIBLIOGRAFIA</b>  |

# PREFAZIONE

Questo lavoro nasce dal desiderio di rilevare e diffondere elementi utili alla discussione sull'orientamento strategico degli atenei italiani, attori imprescindibili per lo sviluppo sostenibile del nostro Paese.

In particolare, è stato reso possibile grazie alla disponibilità di ventitré atenei che hanno partecipato alla nostra indagine e che ringraziamo sentitamente:

- IMT Altì Studi Lucca;
- Libera Università "Maria SS. Assunta" - LUMSA di Roma;
- Libera Università di Bolzano;
- Libera Università Internazionale degli Studi Sociali "Guido Carli" - LUISS di Roma;
- Università "Ca' Foscari" di Venezia;
- Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano;
- Università degli Studi "Magna Graecia" di Catanzaro;
- Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro";
- Università degli Studi di Bari "Aldo Moro";
- Università degli Studi di Camerino;
- Università degli Studi di Ferrara;
- Università degli Studi di Macerata;
- Università degli Studi di Messina;
- Università degli Studi di Milano;
- Università degli Studi di Milano-Bicocca;
- Università degli Studi di Padova;
- Università degli Studi di Parma;
- Università degli Studi di Teramo;
- Università degli Studi di Trieste;
- Università degli Studi di Verona;
- Università della Calabria;
- Università Telematica Pegaso;
- Università Telematica Unitelma Sapienza.

Condividiamo i risultati del lavoro e le nostre osservazioni soprattutto con lo scopo di contribuire al dibattito sull'importante ruolo e, nello stesso tempo, sulla complessità delle realtà universitarie.

Realtà che di recente, nell'opinione pubblica, sono state troppo spesso banalizzate secondo rigidi schemi. Andrebbero invece comprese nella loro specificità di organizzazioni, basate sulla creatività, che hanno il compito di produrre conoscenza salvaguardando un enorme patrimonio culturale e promuovendo nel contempo un grande rinnovamento.

Il lavoro è organizzato come segue. Dopo un capitolo introduttivo, il secondo capitolo fornirà un inquadramento su metodo, raccolta ed analisi dei dati. Il terzo capitolo illustrerà i risultati del questionario relativamente alle opinioni di contesto: funzione dell'università, principali elementi di forza e debolezza del sistema universitario. Il quarto capitolo è dedicato a riportare ed analizzare le dichiarazioni di visione e missione come risultanti dal questionario o reperibili online. Il quinto capitolo estende l'analisi ai piani e agli orientamenti strategici

raccolti sui siti degli atenei, analizzandoli riguardo alle seguenti variabili: formazione/studente, ricerca/evoluzione della conoscenza, rapporti con attori economici (e terza missione), internazionalizzazione, dimensione territoriale locale, categorie competitive, categorie collaborative. Il sesto capitolo affronta il tema del processo di formulazione strategico come emergente dalle risposte al questionario. Il settimo presenta una sintesi delle principali evidenze e delinea le prospettive di ricerca futura. L'ottavo capitolo analizza le prospettive evolutive in chiave di miglioramento del sistema.

Novembre 2014

Gli Autori



PARTE PRIMA

**AMBITO  
DI ANALISI**

- 1.1. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA NEL GOVERNO DEGLI ATENEI
- 1.2. RICERCHE E STUDI SUL TEMA
- 1.3. PROFILI DEL NOSTRO CONTRIBUTO

## 1.1. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA NEL GOVERNO DEGLI ATENEI

La programmazione strategica degli atenei italiani si colloca in un contesto di riforma più ampio della loro governance.

Nel mondo di lingua inglese gli atenei hanno generalmente goduto con continuità di ampia autonomia sin dalla loro fondazione (Neave, 2002), mentre nell'Europa continentale, dalla nascita degli stati nazionali in avanti, essi sono stati quasi sempre parte integrante delle pubbliche amministrazioni nazionali o dirette emanazioni degli stati nazionali (Neave, Huisman and Maassen, 2000) e l'autonomia è fenomeno relativamente recente (Neave & Vught, 1991).

In Italia la legge 168 del 1989 ha fornito per la prima volta dopo l'unità nazionale una cornice normativa di autonomia, cui sono seguiti cinque lunghi anni di sostanziale non applicazione, in ragione di una consolidata cultura organizzativa restia sia a concedere sia ad occupare spazi di autonomia (Capano, 1998).

I primi presupposti applicativi di un'autonoma programmazione strategica dei singoli atenei furono introdotti con la legge finanziaria del 1994 che introdusse alcuni elementi di quella strategia di governance del sistema nazionale di alta formazione nota in letteratura come «steering-at-a-distance» (Gornitzka & Maassen, 2000). In particolare, la legge finanziaria del 1994 introdusse il cosiddetto lump sum budget (ovvero la possibilità di allocare in autonomia le risorse ricevute dallo stato centrale) basato sulle spese sostenute ma con la previsione di legarlo a criteri di performance, margini di autonomia nel fissare le tasse studentesche, possibilità di ottenere risorse addizionali a fonte di accordi specifici, l'Osservatorio per la valutazione del sistema universitario.

Si è sostanzialmente trattato di una forma di «autonomia per via coercitiva» (Vaira, 2011), che si inquadra in quel processo di riforma della pubblica amministrazione noto come «new public management» (Ashburner, Fitzgerald & Pettigrew, 1996; Hood, 1995) e che ha attraversato con diverse sfumature i sistemi universitari europei a partire dagli anni ottanta (Huisman, 2009; Paradeise et al. 2009; Van Vught, 1989).

Gli strumenti di autonomia introdotti in Italia nel 1994 hanno avuto una implementazione molto graduale perché, come è stato sottolineato da uno dei più noti studiosi dell'alta formazione «a formal grant of autonomy does not guarantee active self determination; autonomous universities may be passive institutions» (Clark, 1998: 5). Nel caso italiano poi, la concessione di autonomia è stata più proclamata che effettiva e là dove spazi di autonomia sono stati concessi, nel corso degli anni novanta e primi anni duemila, ciò non si è accompagnato a responsabilizzazione sui risultati ex post ma ad una più stringente normativa sui requisiti e ad un deresponsabilizzante controllo amministrativo ex-ante. L'assenza di una responsabilizzazione che andasse oltre la mera osservanza della normativa ha spesso indotto gli atenei a scelte inefficienti ed inefficaci, utili solo a giustificare la paradossale necessità di ulteriori interventi dirigistici: «anziché migliorare e creare maggiore efficienza l'iper-riformismo tende sempre più a destabilizzare il quadro [...] [...] Portate avanti in modo fortemente dirigistico dal centro, aumentando la regolazione per via normativa del sistema, erodendo conseguentemente l'autonomia delle università [...]» (Vaira, 2011: 197).

E' in questo contesto che si arriva alle disposizioni del decreto legislativo 150/2009 e alle indicazioni di cui alla delibera 112/2010 della CIVIT (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, istituita dall'art. 13 dello stesso decreto legislativo 150/2009), che hanno introdotto l'obbligo di una pianificazione strategica

formalizzata per le pubbliche amministrazioni, ivi incluse le università.

Nel contesto italiano, infatti, la maggior parte degli atenei sono parte della pubblica amministrazione e la loro programmazione strategica è disciplinata dalle norme generali che regolano la programmazione strategica della pubblica amministrazione.

Il decreto legislativo 150/2009 è in attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di «ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni» che, come la denominazione stessa suggerisce, nasce da esigenze di produttività, efficienza ed «accountability» delle pubbliche amministrazioni, più che da una preoccupazione di autonomia ed efficacia delle medesime che il concetto di piano strategico presupporrebbe.

Queste disposizioni, pur mantenendo terminologie tipiche del «new public management», si inquadrano in un generale contesto di controllo centrale e di ricentralizzazione del sistema universitario, sul presupposto che l'autonomia (mai sostanzialmente concessa) non sia stata adeguatamente gestita. Si tratta di un quadro normativo nazionale che contrasta con l'idea stessa di pianificazione strategica ed autonoma definizione di visione e missione dei singoli atenei. Idea che è, tuttavia, imposta dalla crescente necessità degli atenei di legittimare le proprie scelte presso gli stakeholders (Maassen, 2000), da una competizione nazionale ed internazionale sempre più accentuata (Marginson, 2006) e da uno contesto ambientale in sempre più rapido cambiamento (Mukerjee, 2014).

Nell'oggetto del decreto è specificato che le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi; l'enfasi è tutta sul destinatario finale che, nel caso degli atenei, è in maniera preminente lo studente.

I principi del decreto 150/2009 fanno principalmente riferimento ai concetti di «valutazione del merito», «massima trasparenza», «misurare e valutare [...] secondo modalità conformi alle direttive impartite [...]». L'art. 4 del decreto introduce il concetto di «ciclo di gestione della performance», articolato nelle seguente fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Secondo l'art. 5 gli obiettivi sono definiti su base triennale. Secondo l'art. 8 il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Dal linguaggio complessivo del provvedimento e dal contesto generale in cui esso si inserisce, appare evidente che il riferimento «al contenimento ed alla riduzione dei costi», di cui alla precedente lettera f), è la motivazione preminente del decreto.

Il successivo art. 9 definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale e l'art. 10, co. 1, lettera a) pone l'obbligo di un documento programmatico triennale, denominato piano della performance, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

La delibera 112/2010 della CIVIT dà attuazione al sopra citato art. 10, co. 1, lettera a), definendo nel dettaglio i principi generali del piano della performance, la sua struttura, i contenuti e le modalità di definizione dello stesso.

Nella stesura del piano della performance devono essere rispettati i seguenti principi generali.

- Principio n. 1: trasparenza (pubblicazione del documento sul sito internet; presentazione agli stakeholder e coinvolgimento degli stakeholder; chiarezza in funzione delle tipologie di destinatari; pubblicità attraverso i diversi canali di comunicazione in coerenza con le caratteristiche degli utenti; trasparenza del processo di formulazione del piano);
- Principio n. 2: immediata intelligibilità (rinviando agli allegati i contenuti più tecnici);
- Principio n. 3: veridicità e verificabilità (fonte di provenienza dei dati e tracciabilità degli stessi);
- Principio n. 4: partecipazione (degli stakeholder);
- Principio n. 5: coerenza interna ed esterna;
- Principio n. 6: orizzonte pluriennale.

Nella definizione del piano occorre, inoltre, tenere conto di due elementi:

- 1) collegamento ed integrazione con il processo ed i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio;
- 2) la gradualità nell'adeguamento ai principi e il miglioramento continuo.

La delibera 112/2010 della CIVIT prevede che il processo di definizione del piano segua cinque fasi logiche:

- a) definizione dell'identità dell'organizzazione;
- b) analisi del contesto esterno ed interno;
- c) definizione degli obiettivi strategici e delle strategie;
- d) definizione degli obiettivi operative dei piani operativi;
- e) comunicazione del piano all'interno e all'esterno.

Il completamento delle cinque fasi logiche consente la redazione e l'adozione del piano, che deve essere articolato secondo le seguenti sezioni:

1. Presentazione del piano e indice
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. Identità
  - 3.1. L'amministrazione "in cifre"
  - 3.2. Mandato istituzionale e Missione

- 3.3. Albero della performance
4. Analisi del contesto
  - 4.1 Analisi del contesto esterno
  - 4.2 Analisi del contesto interno
5. Obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
  - 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance
  - 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano
  - 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
  - 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance
8. Allegati tecnici.

L'esistenza stessa di una delibera che disciplina la struttura del documento e ne descrive minuziosamente la denominazione dei paragrafi configura la strana idea di un ente che dovrebbe essere padrone della propria strategia ma non del nome dei paragrafi e della forma del documento su cui detta strategia è trascritta. La cosa appare particolarmente paradossale per amministrazioni pubbliche dotate di autonomia come le università.

La stessa delibera usa in una sola occasione la denominazione «piano strategico», configurando quest'ultimo come una specifica parte del complessivo «piano della performance»: «Analisi S.W.O.T. o Analisi strategica. Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro».

In ambito applicativo concreto, alcuni atenei si sono limitati ad includere il piano strategico all'interno del «piano della performance», altri hanno fatto la scelta di un documento distinto denominato «piano strategico». Quando l'opzione è per un documento distinto questo tende ad avere un taglio editoriale e comunicativo più accattivante del piano della performance, con una maggiore proiezione verso gli stakeholder esterni. Questa scelta ha consentito ad alcuni atenei di superare le rigidità di contenuto e denominazione paragrafi della delibera 112/2010 della CIVIT.

Per quanto concerne i due concetti fondamentali di «visione» e «missione» che sono al centro sia del presente studio sia di ogni programmazione strategica, secondo la definizione data dalla delibera 112/2010 della CIVIT «la "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo"».

«Il concetto di "visione" non viene definito con altrettanta puntualità ma ad esso si fa riferimento sia in ambito di "analisi del contesto", nell'ambito del quale l'amministrazione pubblica è chiamata «a fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare», sia nella definizione delle aree strategiche - «le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione» - e dell'albero della performance - «l'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione».

È utile sottolineare che sia la definizione di aree strategiche sia quella di albero delle performance fanno una chiara distinzione tra «mandato istituzionale» e «missione».

Sebbene le dichiarazioni di missione siano strumenti di gestione molto diffusi, nell'ambito della letteratura manageriale c'è poca evidenza empirica della loro generale efficacia nel produrre superiore performance (Sidhu, 2003; Desmidt & Prinzie, 2008; Bartkus, Glassman

## 1.2. RICERCHE E STUDI SUL TEMA

& McAfee, 2006). Quello che risulta empiricamente supportato è la loro efficacia come strumenti di comunicazione, utili sia per diffondere ed elaborare i loro contenuti sia per raggiungere una comprensione condivisa circa il loro significato (Desmidt & Prinzie, 2009).

Anche se la maggior parte della letteratura si concentra sulla «mission», alcuni autori evidenziano il valore delle «mission statements» anche nell'esprimere una «vision» per il futuro dell'organizzazione (Carruthers & Lott, 1981; Martin, 1985).

Le dichiarazioni di visione e missione degli atenei sono emerse con più anticipo nei sistemi nazionali di lingua inglese (Chait, 1979; McKelvie, 1986), in cui gli stati nazionali hanno tradizionalmente garantito ampi spazi di autonomia agli atenei (Neave, 2002), consentendo loro di formulare pianificazioni strategiche innovative e disegnate sulla base delle singole realtà locali (Clark, 1998). Il concetto di «mandato istituzionale dell'università» è, invece, antecedente e distinto da ogni considerazione di pianificazione strategica (Ortega y Gasset, 1944).

La missione delle università è evoluta nel corso del tempo e nei diversi contesti nazionali: l'università medioevale enfatizzava l'insegnamento, le prime università moderne il servizio allo stato nazionale, le università tedesche furono le prime a mettere al centro la ricerca, mentre la globalizzazione pone ora al centro la nuova missione della internazionalizzazione (Scott, 2006). La review della più recente letteratura sul tema delle dichiarazioni di missione delle università evidenzia che esse sono state collegate sia alla performance organizzativa sia al successo nell'implementazione delle strategie (Camelia & Marius, 2013). Non mancano evidenze critiche circa la loro efficacia sulla performance (Morphew & Hartley, 2006) ed il loro contenuto generico (Finley, Rogers & Galloway, 2001) o retorico: «amazingly vague, vapid, evasive, or rhetorical, lacking specificity or clear purpose ... full of honorable verbiage signifying nothing» (Newsom and Hayes, 1991, p. 29). La maggior parte degli autori è, tuttavia, a supporto della tesi che esse continuino a fornire alle università un'utile linea guida per il raggiungimento delle loro finalità (Camelia & Marius, 2013; Campbell, 2008; Velcoff & Ferrari, 2006; Woodrow, 2006; Hartley, 2002; Bingham, Quigley & Murray 2001).

Özdem (2011) ha condotto un'indagine sulle dichiarazioni di visione e missione di tutte le università pubbliche turche riscontrando un sostanziale isomorfismo, in cui università con diverse storie e dimensioni utilizzano dichiarazioni del tutto analoghe, senza enfatizzare le loro specificità: «It is worthy of note that universities founded in different regions and under different conditions all have similar mission and vision statements» (Özdem, 2011: 1892). Si tratta di una tendenza «generalista» non nuova e che ha trovato riscontro anche nel contesto nord americano (Davies, 1986).

Un'indagine analoga è stata condotta per il caso del Galles (James & Huisman, 2009) ma con riferimento alla congruenza tra le dichiarazioni di missione degli atenei e gli obiettivi di politica regionale e le domande del mercato. La conclusione che ne emerge è di una sostanziale convergenza relativamente a «excellence, research and a commitment to Wales and its economy» ma contrariamente a quanto riscontrato per la Turchia da Özdem (2011) «missions are very diverse, with no two institutions stressing the same set of mission elements».

Su una linea di conferma della tendenza isomorfista si colloca invece l'indagine di Kuenssberg (2011) per il caso scozzese, in cui si registra una complessiva impressione di similarità più che di differenziazione nelle dichiarazioni di missione, ma ciò che più significativamente emerge è la quasi sorprendente assenza di riferimenti agli studenti e la centralità del concetto di competitività: «the striking emphasis on competitiveness at national and global level and the surprising lack of focus on some key areas, particularly the student experience».

Secondo alcuni studi nel sistema universitario l'autonomia non porta alla differenziazione delle missioni perché i meccanismi di mercato funzionano in maniera imperfetta e la «competition for reputation» porta ad un isomorfismo delle dichiarazioni di missione che tendono

ad imitare le dichiarazioni delle organizzazioni con maggiore reputazione (Van Vught, 2008). Il fenomeno di progressiva emulazione delle dichiarazioni di missione delle migliori «research-intensive universities» è anche denominato «mission creep» ma nel caso di alcuni stati statunitensi il fenomeno non appare dominante rispetto al tentativo di definire un profilo distintivo (de Jager, 2011).

Nel caso delle università e delle business school britanniche (Davies & Glaister, 1997) è inoltre emerso che le dichiarazioni di missione sono percepite «in terms of meeting the requirements of an external stakeholder rather than offering the opportunity to develop a real sense of purpose within the organisation» (Davies & Glaister, 1996). Sempre per il caso britannico e sulla stessa linea sono Connell & Galasinski (1998).

Nel caso delle università tedesche le dichiarazioni di missione, più che definire un'identità organizzativa distinta rispetto agli altri atenei, descrivono gli obiettivi e le missioni assegnate dalla legge alle università, aggiungendo delle immagini distintive legate alla storia, alla specializzazione o alla geografia, per costruire un profilo simbolico e definire l'arena competitiva rispetto agli altri atenei (Kosmützky, 2012).

E' stato anche osservato come le dichiarazioni di missione, proprio come gli spazi fisici dell'ateneo, incorporino struttura e cultura organizzativa; attraverso il rafforzamento del legame missione-spazi la strategia può incidere su struttura e cultura per aumentare la propria efficacia (Fugazzotto, 2009).

### 1.3. PROFILI DEL NOSTRO CONTRIBUTO

Per le ragioni esposte nei due paragrafi precedenti, la pianificazione strategica nel governo degli atenei è fenomeno recente, in gran parte indotto dagli obblighi normativi introdotti dal decreto legislativo 150/2009 e dalla delibera attuativa 112/2010 della CIVIT. Manca, quindi, un'indagine sugli effetti prodotti dal decreto sulla pianificazione strategica degli atenei italiani.

Non è noto quanti e quali atenei italiani si siano dotati di piani strategici pluriennali o li abbiano resi disponibili online. Nel caso il piano strategico sia reso disponibile online, manca un'indagine sui contenuti dei medesimi.

Il presente lavoro intende posizionarsi nell'ambito degli studi e ricerche citati nel precedente paragrafo, colmando la descritta lacuna con specifico riferimento all'accertamento e all'analisi delle dichiarazioni di visione e missione contenute nei piani strategici.

Attraverso la somministrazione di un questionario e la verifica dei siti di tutti gli atenei italiani, si verificherà l'esistenza e la disponibilità online di un piano strategico.

Sia dal piano strategico, ove disponibile online, sia dalle risposte al questionario si acquisiranno le dichiarazioni di visione e missione e se ne analizzerà il contenuto in relazione a centralità del riferimento a formazione e studente, centralità della ricerca, rapporti con attori economici (e terza missione), internazionalizzazione, rapporti con il territorio, presenza di categorie riconducibili alla competizione e cooperazione.

Il questionario consentirà altresì di acquisire informazioni circa la funzione dell'università nella società, gli elementi di debolezza e forza del sistema universitario italiano nel confronto internazionale, gli attori interni e gli stakeholder coinvolti nel processo di pianificazione strategica.

# 2. INDAGINE SUGLI INDIRIZZI STRATEGICI DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE

Katia Giusepponi

- 2.1. QUESTIONARIO UTILIZZATO
- 2.2. RACCOLTA DEI DATI
- 2.3. STUDIO DEI DATI ED ESTENSIONE DELL'ANALISI

## 2.1. QUESTIONARIO UTILIZZATO

Per studiare la visione e la missione delle università italiane, il questionario riportato in tavola 2.1. è stato sottoposto online attraverso l'online survey system LimeSurvey.

Sono stati invitate a partecipare all'indagine tutte le realtà universitarie del nostro Paese indicate in tavola 2.2. Si tratta di un gruppo costituito da 95 elementi.

Una prima comunicazione di invito è stata inviata per e-mail ai Rettori delle università italiane, in data 21 febbraio 2014.

Si è poi proceduto con un contatto telefonico per verificare la ricezione del messaggio e spiegare le finalità del questionario. A seguito di tale telefonata, si è provveduto ad inoltrare l'invito ad ulteriori indirizzi e-mail, quando richiesto, e, in alcuni casi, a trasmettere il questionario in un file utile per una prima valutazione offline.

Il 25 marzo 2014 l'invito rivolto ai Rettori è stato rinnovato. Ultimo reminder è stato inviato il 9 aprile 2014.

---

## TAVOLA 2.1. IL QUESTIONARIO UTILIZZATO



**unimc**  
UNIVERSITÀ DI MACERATA

### **l'umanesimo che innova**

Gruppo di ricerca su: **VISIONE E MISSIONE DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE**

Benedetta Giovanola, Katia Giusepponi, Ernesto Tavoletti

Gentile Rettore,

stiamo studiando gli elementi che caratterizzano l'orientamento strategico degli Atenei italiani.

Oltre che a fonti bibliografiche e a materiali disponibili nei siti delle Università, vorremmo poter attingere ai risultati di una rilevazione specifica, rivolta a tutti gli Atenei del nostro Paese.

Per questo, la invitiamo a fornirci direttamente informazioni e considerazioni relative alla visione e alla missione della sua Università.

Elaboreremo i dati e, a tutti i rispondenti, invieremo i primi risultati della ricerca al più presto.

Per la nostra indagine stiamo usando l'online survey system *LimeSurvey*. Fino al 13 aprile potrà compilare il questionario disponibile in <http://survey.unimc.it/index.php/71938/lang-it>

La preghiamo di rispondere al nostro invito e di autorizzarci a raccogliere, conservare e usare le informazioni e le considerazioni che gentilmente ci fornirà.

Per ogni chiarimento, non esiti a contattarci.

La ringraziamo molto per la sua preziosa collaborazione. Con i migliori saluti,

gennaio 2014

*Benedetta Giovanola*

Ricercatrice in filosofia morale, Docente di Etica ed Economia  
benedetta.giovanola@unimc.it  
<http://docenti.unimc.it/docenti/benedetta-giovanola>

*Katia Giusepponi*

Professore associato di Economia aziendale  
katia.giusepponi@unimc.it  
<http://docenti.unimc.it/docenti/katia-giusepponi>

*Ernesto Tavoletti*

Ricercatore in Economia e gestione delle imprese  
ernesto.tavoletti@unimc.it  
<http://docenti.unimc.it/docenti/ernesto-tavoletti>

OPINIONI SUL CONTESTO

A. Oggi, l'Università ha soprattutto la funzione di .....

B. I principali elementi di debolezza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza):

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....
- 4. ....

C. I principali punti di forza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza):

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....
- 4. ....

ESPLICATAZIONE DI VISIONE E MISSIONE

D. Nel suo Ateneo,

la visione è soltanto informale (non riportata in alcun documento ufficiale)

esiste una dichiarazione di visione [si prega di specificare]: .....

La dichiarazione di visione è contenuta nei seguenti documenti:

- 1 ..... (  non disponibile online     disponibile online - http://..... )
- 2 ..... (  non disponibile online     disponibile online - http://..... )
- 3 ..... (  non disponibile online     disponibile online - http://..... )

E. Nel suo Ateneo,

la missione è soltanto informale (non riportata in alcun documento ufficiale)

esiste una dichiarazione di missione [si prega di specificare]: .....

La dichiarazione di missione è contenuta nei seguenti documenti:

- 1 ..... (  non disponibile online     disponibile online - http://..... )
- 2 ..... (  non disponibile online     disponibile online - http://..... )
- 3 ..... (  non disponibile online     disponibile online - http://..... )

## PROCESSO DI FORMULAZIONE STRATEGICA

F. Nel suo Ateneo, la formulazione di visione e missione è il risultato del lavoro dei seguenti gruppi interni:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....

G. Nella pianificazione strategica, i suddetti gruppi in genere operano consultando le seguenti categorie di stakeholder:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....

H. In sintesi, nella sua Università, la formulazione di visione e missione è soprattutto il risultato di:

- il lavoro di poche persone  
 un processo partecipativo allargato

I. Nel suo Ateneo, il processo di pianificazione strategica potrebbe essere migliorato soprattutto attraverso:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### AUTORIZZAZIONE

Ci autorizza a raccogliere, conservare e usare le informazioni e le considerazioni che ci ha gentilmente fornito?

- Sì                       No

*Grazie per la collaborazione*

## TAVOLA 2.2. REALTÀ UNIVERSITARIE DEL NOSTRO PAESE INVITATE A PARTECIPARE ALL'INDAGINE

1. Università degli Studi di BARI "Aldo Moro"
2. Politecnico di BARI
3. LUM "Jean Monnet"
4. Università degli Studi della BASILICATA
5. Università degli Studi di BERGAMO
6. Università degli Studi di BOLOGNA
7. Libera Università di BOLZANO
8. Università degli Studi di BRESCIA
9. Università degli Studi di CAGLIARI
10. Università della CALABRIA
11. Università degli Studi di CAMERINO
12. Università degli Studi di CASSINO e del LAZIO MERIDIONALE
13. Università "Carlo Cattaneo" - LIUC
14. Università degli Studi di CATANIA
15. Università degli Studi "Magna Graecia" di CATANZARO
16. Università degli Studi "G. d'Annunzio" CHIETI-PESCARA
17. Università degli Studi di SCIENZE GASTRONOMICHE
18. UKE - Università Kore di ENNA
19. Università degli Studi di FERRARA
20. Università degli Studi di FIRENZE
21. Università degli Studi di FOGGIA
22. Università degli Studi di GENOVA
23. Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como
24. Università degli Studi de L'AQUILA
25. Università degli Studi di MACERATA
26. Università degli Studi di MESSINA
27. Università degli Studi di MILANO
28. Università degli Studi di MILANO-BICOCCA
29. Politecnico di MILANO
30. Università Commerciale "Luigi Bocconi" di MILANO
31. Università Cattolica del Sacro Cuore
32. Libera Università di lingue e comunicazione IULM
33. Libera Università "Vita-Salute San Raffaele" di MILANO
34. Università degli Studi di MODENA e REGGIO EMILIA
35. Università degli Studi del MOLISE
36. Università degli Studi di NAPOLI "Federico II"
37. Seconda Università degli Studi di NAPOLI
38. Università degli Studi di NAPOLI "Parthenope"
39. Università degli Studi di NAPOLI "L'Orientale"
40. Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di NAPOLI
41. Università degli Studi di PADOVA
42. Università degli Studi di PALERMO
43. Università degli Studi di PARMA
44. Università degli Studi di PAVIA
45. Università degli Studi di PERUGIA
46. Università per Stranieri di PERUGIA
47. Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE "Amedeo Avogadro"
48. Università di PISA
49. Scuola Normale Superiore di PISA
50. Scuola Superiore di Studi Universitari e Perfezionamento Sant'Anna
51. Università Politecnica delle MARCHE
52. Università degli Studi "Mediterranea" di REGGIO CALABRIA
53. Università per Stranieri "Dante Alighieri" di REGGIO CALABRIA
54. Università degli Studi EUROPEA di ROMA
55. Università degli Studi di ROMA "Foro Italico"
56. Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"
57. Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"
58. Università degli Studi ROMA TRE
59. Università "Campus Bio-Medico" di ROMA
60. Libera Univ. Inter.le Studi Sociali "Guido Carli" LUISS-ROMA
61. LINK CAMPUS University
62. Università degli Studi Internazionali di ROMA
63. Libera Univ. "Maria SS.Assunta" - LUMSA di ROMA
64. Università degli Studi del SALENTO
65. Università degli Studi di SALERNO
66. Università degli Studi del SANNIO di BENEVENTO
67. Università degli Studi di SASSARI
68. Università degli Studi di SIENA
69. Università per Stranieri di SIENA
70. Università Telematica "LEONARDO da VINCI"
71. Università Telematica "E-CAMPUS"
72. Università Telematica "GIUSTINO FORTUNATO"
73. Università Telematica GUGLIELMO MARCONI
74. Università Telematica San Raffaele Roma
75. Università Telematica Internazionale UNINETTUNO
76. Università Telematica "ITALIAN UNIVERSITY LINE" - IUL
77. Università Telematica PEGASO
78. Università Telematica UNITELMA SAPIENZA
79. UNICUSANO Università degli Studi Niccolò Cusano -Telematica Roma
80. Università Telematica "Universitas MERCATORUM"
81. Università degli Studi di TERAMO
82. Università degli Studi di TORINO
83. Politecnico di TORINO
84. Università degli Studi di TRENTO
85. Università degli Studi di TRIESTE
86. Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di TRIESTE
87. Università degli Studi della TUSCIA
88. Università degli Studi di UDINE
89. Università degli Studi di URBINO "Carlo BO"
90. Università della VALLE D'AOSTA
91. Università "Ca' Foscari" VENEZIA
92. Università IUAV di VENEZIA
93. Università degli Studi di VERONA
94. SUM - Istituto Italiano di SCIENZE UMANE di FIRENZE (\*)
95. IMT Altì Studi Lucca;
96. I.U.S.S. - Istituto Universitario di Studi Superiori - PAVIA

\* SUM - Istituto Italiano di SCIENZE UMANE di FIRENZE è ora fuso con la Scuola Normale di Pisa. Pertanto il nostro gruppo risulta costituito da 95 elementi.

## 2.2. RACCOLTA DEI DATI

Hanno risposto al questionario i 23 atenei indicati nella tavola 2.3., cioè il 24,21% del totale. Tra gli atenei che non hanno partecipato, tre hanno specificato per e-mail di non poter provvedere. Tra questi, due hanno evidenziato di aver difficoltà per sovraccarico di impegni.

### TAVOLA 2.3. ATENEI CHE HANNO PARTECIPATO ALL'INDAGINE, RISPONDENDO AL QUESTIONARIO (in ordine alfabetico)

1. IMT Altì Studi Lucca
2. Libera Università "Maria SS. Assunta" - LUMSA di Roma
3. Libera Università di Bolzano
4. Libera Università Internazionale degli Studi Sociali "Guido Carli" - LUISS di Roma
5. Università "Ca' Foscari" di Venezia
6. Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano
7. Università degli Studi "Magna Graecia" di Catanzaro
8. Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"
9. Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"
10. Università degli Studi di Camerino
11. Università degli Studi di Ferrara
12. Università degli Studi di Macerata
13. Università degli Studi di Messina
14. Università degli Studi di Milano
15. Università degli Studi di Milano-Bicocca
16. Università degli Studi di Padova
17. Università degli Studi di Parma
18. Università degli Studi di Teramo
19. Università degli Studi di Trieste
20. Università degli Studi di Verona
21. Università della Calabria
22. Università Telematica Pegaso
23. Università Telematica Unitelma Sapienza

Come emerge dal riepilogo di tavola 2.4. e come meglio esplicitato nel prosieguo del lavoro, in linea generale tali atenei hanno risposto con partecipazione ai diversi punti del questionario. Hanno, così, consentito la raccolta di informazioni significative, senz'altro molto utili per la discussione.

La parte seconda e la parte terza del presente lavoro contengono il dettaglio delle risposte ricevute. Tali contenuti risultano presentati – per specifica scelta degli autori – in modo da mantenere la riservatezza dei rispondenti. Per questo, alcuni riferimenti sono stati omessi; inoltre, nell'elencazione delle risposte, non è stato seguito l'ordine alfabetico (come nella tavola 2.3.) ma quello di arrivo dei questionari compilati.

## OPINIONI SUL CONTESTO

### A. Oggi, l'Università ha soprattutto la funzione di ..

|                  |    |         |
|------------------|----|---------|
| Risposta         | 23 | 100,00% |
| Nessuna risposta | 0  | 0,00%   |

### B. I principali elementi di debolezza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza)[1]:

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 22 | 95,65% |
| Nessuna risposta | 1  | 4,35%  |

### I principali elementi di debolezza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza)[2]:

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 22 | 95,65% |
| Nessuna risposta | 1  | 4,35%  |

### I principali elementi di debolezza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza)[3]:

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 19 | 82,61% |
| Nessuna risposta | 4  | 17,39% |

### I principali elementi di debolezza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza) [4]:

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 15 | 65,22% |
| Nessuna risposta | 8  | 34,78% |

### C. I principali punti di forza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza)[1]:

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 22 | 95,65% |
| Nessuna risposta | 1  | 4,35%  |

### I principali punti di forza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza) [2]:

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 21 | 91,30% |
| Nessuna risposta | 2  | 8,70%  |

### I principali punti di forza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza)[3]:

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 16 | 69,57% |
| Nessuna risposta | 7  | 30,43% |

### I principali punti di forza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza)[4]:

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 7  | 30,43% |
| Nessuna risposta | 16 | 69,57% |

## ESPLICITAZIONE DI VISIONE E MISSIONE

### D. Nel suo Ateneo,

Risposta

**la visione è soltanto informale (non riportata in alcun documento ufficiale) (A1)**

3 13,04%

**esiste una dichiarazione di visione (A2)**

19 82,61%

Nessuna risposta

1 4,35%

**si prega di specificarla:**

Risposta 19 82,61%

Nessuna risposta 0 0,00%

Non visualizzato 4 17,39%

**La dichiarazione di visione è contenuta nei seguenti documenti [1]:**

Risposta 19 82,61%

Nessuna risposta 0 0,00%

Non visualizzato 4 17,39%

**La dichiarazione di visione è contenuta nei seguenti documenti [2]:**

Risposta 9 39,13%

Nessuna risposta 10 43,48%

Non visualizzato 4 17,39%

**La dichiarazione di visione è contenuta nei seguenti documenti [3]:**

Risposta 0 0,00%

Nessuna risposta 19 82,61%

Non visualizzato 4 17,39%

**il documento al punto 1), è disponibile online**

Risposta

Si (Y) 10 43,48%

No (N) 7 30,43%

Nessuna risposta 1 4,35%

Non visualizzato 5 21,74%

**si prega di specificare l'indirizzo web del documento**

Risposta 9 39,13%

Nessuna risposta 1 4,35%

Non visualizzato 13 56,52%

**il documento al punto 2), è disponibile online**

Risposta

Si (Y) 4 17,39%

No (N) 4 17,39%

Nessuna risposta 1 4,35%

Non visualizzato 14 60,87%

**si prega di specificare l'indirizzo web del documento**

Risposta 4 17,39%

Nessuna risposta 0 0,00%

Non visualizzato 19 82,61%

**il documento al punto 3), è disponibile online**

Risposta

Si (Y) 0 0,00%

No (N) 0 0,00%

Nessuna risposta 0 0,00%

Non visualizzato 23 100,00%

**si prega di specificare l'indirizzo web del documento**

Risposta 0 0,00%

Nessuna risposta 0 0,00%

Non visualizzato 23 100,00%

### E. Nel suo Ateneo,

Risposta

**la missione è soltanto informale (non riportata in alcun documento ufficiale) (A1)**

2 8,70%

**esiste una dichiarazione di missione (A2)**

19 82,61%

Nessuna risposta 2 8,70%

**si prega di specificarla:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 17 | 73,91% |
| Nessuna risposta | 2  | 8,70%  |
| Non visualizzato | 4  | 17,39% |

**La dichiarazione di missione è contenuta nei seguenti documenti [1]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 18 | 78,26% |
| Nessuna risposta | 1  | 4,35%  |
| Non visualizzato | 4  | 17,39% |

**La dichiarazione di missione è contenuta nei seguenti documenti [2]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 8  | 34,78% |
| Nessuna risposta | 11 | 47,83% |
| Non visualizzato | 4  | 17,39% |

**La dichiarazione di missione è contenuta nei seguenti documenti [3]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 0  | 0,00%  |
| Nessuna risposta | 19 | 82,61% |
| Non visualizzato | 4  | 17,39% |

**il documento al punto 1), è disponibile online**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         |    |        |
| Sì (Y)           | 11 | 47,83% |
| No (N)           | 5  | 21,74% |
| Nessuna risposta | 1  | 4,35%  |
| Non visualizzato | 6  | 26,09% |

**si prega di specificare l'indirizzo web del documento**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 11 | 47,83% |
| Nessuna risposta | 0  | 0,00%  |
| Non visualizzato | 12 | 52,17% |

**il documento al punto 2), è disponibile online**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         |    |        |
| Sì (Y)           | 4  | 17,39% |
| No (N)           | 2  | 8,70%  |
| Nessuna risposta | 2  | 8,70%  |
| Non visualizzato | 15 | 65,22% |

**si prega di specificare l'indirizzo web del documento**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 4  | 17,39% |
| Nessuna risposta | 0  | 0,00%  |
| Non visualizzato | 19 | 82,61% |

**il documento al punto 3), è disponibile online**

|                  |    |         |
|------------------|----|---------|
| Risposta         |    |         |
| Sì (Y)           | 0  | 0,00%   |
| No (N)           | 0  | 0,00%   |
| Nessuna risposta | 0  | 0,00%   |
| Non visualizzato | 23 | 100,00% |

**si prega di specificare l'indirizzo web del documento**

|                  |    |         |
|------------------|----|---------|
| Risposta         | 0  | 0,00%   |
| Nessuna risposta | 0  | 0,00%   |
| Non visualizzato | 23 | 100,00% |

## PROCESSO DI FORMULAZIONE STRATEGICA

**F. Nel suo Ateneo, la formulazione di visione e missione è il risultato del lavoro dei seguenti gruppi interni [1]:**

|                  |    |         |
|------------------|----|---------|
| Risposta         | 23 | 100,00% |
| Nessuna risposta | 0  | 0,00%   |

**Nel suo Ateneo, la formulazione di visione e missione è il risultato del lavoro dei seguenti gruppi interni [2]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 21 | 91,30% |
| Nessuna risposta | 2  | 8,70%  |

**Nel suo Ateneo, la formulazione di visione e missione è il risultato del lavoro dei seguenti gruppi interni [3]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 18 | 78,26% |
| Nessuna risposta | 5  | 21,74% |

**Nel suo Ateneo, la formulazione di visione e missione è il risultato del lavoro dei seguenti gruppi interni [4]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 12 | 52,17% |
| Nessuna risposta | 11 | 47,83% |

**Nel suo Ateneo, la formulazione di visione e missione è il risultato del lavoro dei seguenti gruppi interni [5]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 5  | 21,74% |
| Nessuna risposta | 18 | 78,26% |

**Nel suo Ateneo, la formulazione di visione e missione è il risultato del lavoro dei seguenti gruppi interni [6]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 1  | 4,35%  |
| Nessuna risposta | 22 | 95,65% |

**G. Nella pianificazione strategica, i suddetti gruppi in genere operano consultando le seguenti categorie di stakeholder [1]:**

|                  |    |         |
|------------------|----|---------|
| Risposta         | 23 | 100,00% |
| Nessuna risposta | 0  | 0,00%   |

**Nella pianificazione strategica, i suddetti gruppi in genere operano consultando le seguenti categorie di stakeholder [2]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 21 | 91,30% |
| Nessuna risposta | 2  | 8,70%  |

**Nella pianificazione strategica, i suddetti gruppi in genere operano consultando le seguenti categorie di stakeholder [3]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 19 | 82,61% |
| Nessuna risposta | 4  | 17,39% |

**Nella pianificazione strategica, i suddetti gruppi in genere operano consultando le seguenti categorie di stakeholder [4]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 13 | 56,52% |
| Nessuna risposta | 10 | 43,48% |

**Nella pianificazione strategica, i suddetti gruppi in genere operano consultando le seguenti categorie di stakeholder [5]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 5  | 21,74% |
| Nessuna risposta | 18 | 78,26% |

**Nella pianificazione strategica, i suddetti gruppi in genere operano consultando le seguenti categorie di stakeholder [6]:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 2  | 8,70%  |
| Nessuna risposta | 21 | 91,30% |

**H. In sintesi, nel suo Ateneo, la formulazione di visione e missione è soprattutto il risultato di:**

|   |    |        |
|---|----|--------|
| Risposta  |    |        |
| <b>il lavoro di poche persone (A1)</b>          | 7  | 30,43% |
| <b>un processo partecipativo allargato (A2)</b> | 16 | 69,57% |
| Nessuna risposta                                | 0  | 0,00%  |

**I. Nel suo Ateneo, il processo di pianificazione strategica potrebbe essere migliorato soprattutto attraverso:**

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Risposta         | 18 | 78,26% |
| Nessuna risposta | 5  | 21,74% |

## AUTORIZZAZIONE

**Ci autorizza a raccogliere, conservare e usare le informazioni e le considerazioni che ci ha gentilmente fornito?**

|                  |    |         |
|------------------|----|---------|
| Risposta         |    |         |
| Sì (Y)           | 23 | 100,00% |
| No (N)           | 0  | 0,00%   |
| Nessuna risposta | 0  | 0,00%   |

## 2.3. STUDIO DEI DATI ED ESTENSIONE DELL'ANALISI

Lo studio dei dati rilevati attraverso l'indagine è stato sviluppato, seguendo l'articolazione del questionario, nei seguenti ambiti che corrispondono ai capitoli 3, 4 e 6 dello scritto:

- opinioni sul contesto:
  - attuale funzione dell'università;
  - principali elementi di debolezza del sistema universitario italiano;
  - principali punti di forza del sistema universitario italiano;
- visione e missione:
  - esplicitazione;
  - diffusione;
  - lettura d'insieme dei risultati ed estensione dell'analisi;
- processo di formulazione strategica:
  - coinvolgimento interno;
  - coinvolgimento esterno;
  - prospettiva partecipativa in sintesi.

Il lavoro è stato poi approfondito analizzando le principali prospettive di indirizzo strategico degli atenei, come evidenziato nel capitolo 5:

- formazione/studente;
- ricerca/evoluzione della conoscenza professionalizzante;
- rapporti con attori economici (e terza missione);
- internazionalizzazione;
- dimensione territoriale/locale;
- categorie competitive;
- categorie collaborative.

Tale approfondimento ha riguardato non soltanto il gruppo dei rispondenti ma anche tutte le altre realtà universitarie italiane ed è stato sviluppato studiando – oltre che le risposte al questionario, quando disponibili – le dichiarazioni di visione e missione presenti nei materiali resi disponibili online dagli atenei, attraverso i loro siti web.

Si tratta di: piani strategici, programmi triennali, piani della performance, statuti, programmi di mandato rettorale, altri contenuti direttamente evidenziati online come linee strategiche e dichiarazioni di visione e missione.

In particolare, gli autori – dopo aver condiviso le prospettive di indirizzo strategico sopra indicate e le principali variabili di riferimento per analizzarle – hanno studiato i diversi casi e proceduto ad una prima classificazione degli stessi.

In seguito si sono confrontati sulle valutazioni divergenti emerse per giungere, dopo approfondita discussione, ad un'impostazione condivisa.

Da tale analisi e dallo sforzo di interpretazione e ponderazione dei contenuti online compiuto dagli autori sono scaturiti i risultati sintetizzati di seguito, diffusi con l'obiettivo di contribuire all'osservazione del sistema in chiave strategica e, soprattutto, ad un dibattito costruttivo sul tema (tavole 2.5. - 2.8.).



**TAVOLA 2.6. PRINCIPALI PROSPETTIVE DI INDIRIZZO STRATEGICO DEGLI ATENEI PARTECIPANTI ALL'INDAGINE: FORMAZIONE/STUDENTE; RICERCA/ EVOLUZIONE DELLA CONOSCENZA, RAPPORTI CON ATTORI ECONOMICI, INTERNAZIONALIZZAZIONE, COLLEGAMENTO CON LA DIMENSIONE TERRITORIALE/LOCALE**

| elementi negli indirizzi strategici (da dichiarazioni di visione e missione degli atenei) | riferimento a formazione/studente |        |       |       | riferimento a ricerca/evoluzione della conoscenza |        |       |       | riferimento a rapporti con attori economici (e terza missione) |        |        |       | riferimento a internazionalizzazione |        |        |       | riferimento a collegamento con la dimensione territoriale/locale |        |       |    |
|---|-----------------------------------|--------|-------|-------|---|--------|-------|-------|--|--------|--------|-------|--------------------------------------|--------|--------|-------|--|--------|-------|----|
|   | CE                                | PR     | AS    | NA    | CE  | PR     | AS    | NA    | CE   | PR     | AS     | NA    | CE                                   | PR     | AS     | NA    | CE   | PR     | AS    | NA |
| frequenza assoluta  | 3                                 | 19     | 1     | 0     | 6   | 16     | 1     | 0     | 1  | 19     | 3      | 0     | 4                                    | 16     | 3      | 0     | 0  | 19     | 4     | 0  |
| di cui anche con riferimento allo studente  | 3                                 | 15     |       |       |   |        |       |       |  |        |        |       |                                      |        |        |       |  |        |       |    |
| di cui anche con riferimento all'evoluzione della conoscenza professionalizzante          |                                   |        |       |       | 2   | 14     |       |       |  |        |        |       |                                      |        |        |       |  |        |       |    |
| frequenza % sul totale  | 13,04%                            | 82,61% | 4,35% | 0,00% | 26,09%  | 69,57% | 4,35% | 0,00% | 4,35%  | 82,61% | 13,04% | 0,00% | 17,39%                               | 69,57% | 13,04% | 0,00% | 82,61%   | 17,39% | 0,00% |    |
| totale  | 23<br>100,00%                     |        |       |       | 23<br>100,00%                                     |        |       |       | 23<br>100,00%  |        |        |       | 23<br>100,00%                        |        |        |       | 23<br>100,00%  |        |       |    |

CE = centrale/prevalente; PR = presente ma non centrale/prevalente; AS = assente; NA = non applicabile (per assenza di fonti di riferimento)

**TAVOLA 2.7. PRINCIPALI PROSPETTIVE DI INDIRIZZO STRATEGICO DEGLI ATENEI: PRESENZA DI CATEGORIE RICONDUCEBILI ALLA COMPETIZIONE E ALLA COLLABORAZIONE**

| elementi negli indirizzi strategici (da dichiarazioni di visione e missione degli atenei) | presenza di categorie riconducibili alla competizione |        |       | presenza di categorie riconducibili alla collaborazione |        |       |
|---|---|--------|-------|---|--------|-------|
|   | sì  | no     | NA    | sì  | no     | NA    |
| frequenza assoluta  | 31  | 58     | 6     | 50  | 39     | 6     |
| frequenza % sul totale  | 32,63%  | 61,05% | 6,32% | 52,63%  | 41,05% | 6,32% |
| frequenza % su elementi disponibili   | 34,83%  | 65,17% |       | 56,18%  | 43,82% |       |
| <b>totale</b>   | 95<br>100,00%   |        |       | 95<br>100,00%   |        |       |

NA = non applicabile (per assenza di fonti di riferimento)

**TAVOLA 2.8. PRINCIPALI PROSPETTIVE DI INDIRIZZO STRATEGICO DEGLI ATENEI PARTECIPANTI ALL'INDAGINE: PRESENZA DI CATEGORIE RICONDUCEBILI ALLA COMPETIZIONE E ALLA COLLABORAZIONE**

| elementi negli indirizzi strategici (da dichiarazioni di visione e missione degli atenei) | presenza di categorie riconducibili alla competizione |        |       | presenza di categorie riconducibili alla collaborazione |        |       |
|---|---|--------|-------|---|--------|-------|
|   | sì  | no     | NA    | sì  | no     | NA    |
| frequenza assoluta  | 12  | 11     | 0     | 14  | 9      | 0     |
| frequenza % sul totale  | 52,17%  | 47,83% | 0,00% | 60,87%  | 39,13% | 0,00% |
| totale  | 23<br>100,00%   |        |       | 23<br>100,00%   |        |       |

NA = non applicabile (per assenza di fonti di riferimento)



PARTE SECONDA

**RISULTATI  
DELL'INDAGINE**

## 3. OPINIONI SUL CONTESTO

Katia Giusepponi

### 3.1. ATTUALE FUNZIONE DELL'UNIVERSITÀ

### 3.2. PRINCIPALI ELEMENTI DI DEBOLEZZA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO

### 3.3. PRINCIPALI PUNTI DI FORZA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO

#### 3.1. ATTUALE FUNZIONE DELL'UNIVERSITÀ

Tutti gli atenei che hanno partecipato all'indagine hanno risposto al punto del questionario qui considerato, offrendo nell'insieme materiale di discussione molto interessante (tavole 3.1. e 3.2).

Il richiamo allo SVILUPPO è presente in 12 delle 23 risposte. In particolare tale categoria, nei termini sviluppo/sviluppare ricorre 15 volte, in due casi genericamente e negli altri, con riferimento:

- a società (in due espressioni);
- a conoscenza;
- ad una ricerca di standard internazionale;
- a territorio e Paese (in due evidenze);
- a tecnologie sostenibili;
- ad attività comuni;
- territoriale;
- economico e sociale;
- a competenze;
- economico;
- a programmi e iniziative di studio e di ricerca.

Occorre aggiungere che per il termine CRESCITA risultano 2 evidenze (in 2 risposte). Complessivamente, pertanto, vi sono 17 riferimenti a sviluppo o crescita (raccolti in 13, cioè nel 56,52%, dei 23 casi).

La categoria INNOVAZIONE/INNOVATIVI/INNOVATIVE risulta 6 volte (in 6 risposte), mentre il gruppo NUOVO/NUOVA/NUOVE/NUOVI presenta 5 evidenze (in 4 casi). Nell'insieme i termini legati all'innovazione e al nuovo ricorrono 11 volte (in 8, cioè nel 34,78%, delle risposte).

Ben 15 risposte rientrano in almeno uno degli insiemi sopra considerati, caratterizzati dal riferimento a sviluppo/crescita o innovazione/nuovo. Va peraltro osservato che ulteriori 2 risposte richiamano una **prospettiva evolutiva**, attraverso il riferimento all'avanzamento e al futuro, ("Far avanzare le conoscenze"; "Preparare al futuro").

Pertanto tale prospettiva emerge immediatamente o indirettamente in 17, cioè nel 73,91%, dei casi. In 4 di queste 17 risposte (cioè nel 23,53%), vi è anche un riferimento all'ECCELLENZA, riferita a percorsi di ricerca (2 volte) o formativi (2 casi).

Il richiamo alla RICERCA ricorre 22 volte (in 19 delle 23 risposte) ed è spesso generico. In 8 espressioni (sulle 22 evidenze) viene peraltro richiamata una ricerca:

- "di standard internazionale, specializzata sui propri riconosciuti ambiti di eccellenza";
- "di avanguardia";
- "di alto profilo";
- "di eccellenza";
- "libera";
- indispensabile, insieme all'alta formazione, per consentire al Paese di "avere uno sviluppo";
- di "rilevanza" per contribuire allo "sviluppo economico e sociale del Paese";
- "sinergic[a] e strettamente" correlat[a] con la formazione superiore.

Inoltre, in 9 delle 23 risposte, per 10 volte, emerge la categoria CONOSCENZA/CONOSCENZE. Ben 21 casi (il 91,30%) rientrano in almeno uno degli insiemi appena indicati, caratterizzati dal diretto riferimento alla ricerca o alla conoscenza.

Va inoltre osservato che le altre due risposte, essendo a contenuto segnatamente ampio ("Preparare al futuro"; "Formare capitale umano"), senz'altro non escludono le categorie qui considerate, sebbene non le evidenzino con immediatezza.

Possiamo pertanto sintetizzare che il riferimento a **ricerca e conoscenza** – fondamento necessario per la prospettiva evolutiva di cui sopra si è scritto – emerge, fisiologicamente, tra i rispondenti come diffusa evidenza.

Dall'indagine emerge altrettanto ampia evidenza della dimensione **formativo-didattica**, altra indispensabile base della prospettiva evolutiva già considerata.

In particolare, il riferimento alla categoria FORMAZIONE/FORMARE/FORMATIVI/FORMATIVA è presente per 15 volte, in 13 casi e, in quattro di questi, include il richiamo alle COMPETENZE. La categoria DIDATTICA/DIDATTICHE compare 5 volte (in 5 risposte), mentre il gruppo PREPARARE/PREPARAZIONE presenta tre evidenze (in 3 tre casi).

Tra le risposte, 21 rientrano in almeno uno degli insiemi sopra considerati, caratterizzati dal richiamo di formazione, didattica o preparazione. Delle altre due, una comprende il riferimento all'"istruzione superiore" e l'altra all'"educare".

Gli **ambiti di attenzione** e le **parti interessate** emergono principalmente attraverso i seguenti termini:

- GIOVANI: 4 evidenze, in 4 casi;
- STUDENTI/STUDENTE: 3 evidenze, in 3 casi;

sono 7 (30,43%) le risposte che coinvolgono almeno uno di tali profili;

- INTERNAZIONALE/INTERNAZIONALI/INTERNAZIONALIZZAZIONE: 6 richiami, in 6 casi;
- TERRITORIALE/TERRITORIO/TERRITORI: 6 richiami, in 5 casi;

sono 9 (39,13%) le risposte che coinvolgono almeno uno di tali profili;

- SOCIALE/SOCIETÀ: 9 volte, in 7 casi;
- CULTURALE/CULTURA/CULTURE: 7 volte, in 5 casi;
- ECONOMICO/ECONOMICA: 3 volte, in 3 casi;

sono 10 (43,48%) le risposte che coinvolgono almeno uno di tali profili;

- PROFESSIONALE: 4 volte, in 4 casi;
- MONDO/MERCATO DEL LAVORO: 3 volte, in 3 casi;

sono 7 (30,43%) le risposte che coinvolgono almeno uno di tali profili (tavola 3.3.)

### TAVOLA 3.1. FUNZIONE DELL'UNIVERSITÀ: LIVELLO DI RISPOSTA

| A. Oggi, l'università ha soprattutto la funzione di .. |                  |         |
|--|------------------|---------|
|  | numero di atenei | %       |
| Risposta   | 23               | 100,00% |
| Nessuna risposta                                       | 0                | 0,00%   |

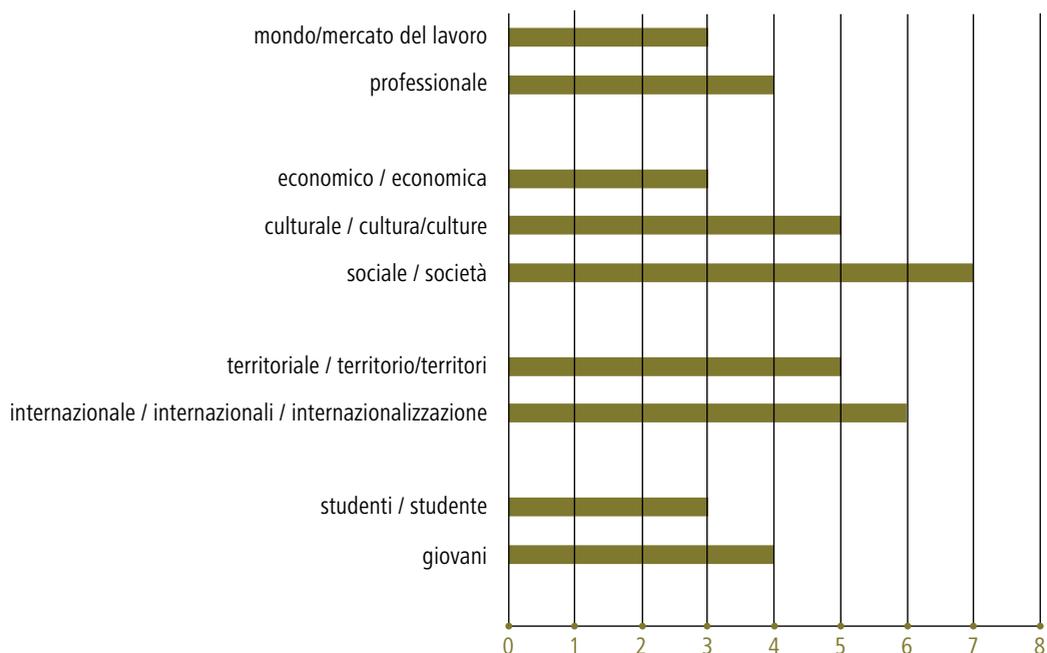
## TAVOLA 3.2. FUNZIONE DELL'UNIVERSITÀ: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE <sup>1</sup>

|  |
|--|
| 1. CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO DELLA SOCIETÀ ATTRAVERSO LA FORMAZIONE, LA RICERCA E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.  |
| 2. CREARE LA CLASSE DIRIGENTE DEL FUTURO E DIFFONDERE LA CONSAPEVOLEZZA CHE SOLO CON LA RICERCA E CON L'ALTA FORMAZIONE IL PAESE POTRÀ AVERE UNO SVILUPPO.   |
| 3. CONTRIBUIRE ALLA CRESCITA CULTURALE, CIVILE ED ECONOMICA DEL PAESE TRAMITE LA RICERCA, LA FORMAZIONE E IL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE AL TERRITORIO.   |
| 4. PREPARARE I GIOVANI AL MONDO DEL LAVORO; FAR AVANZARE LE CONOSCENZE SCIENTIFICHE.   |
| 5. PROMUOVERE LO SVILUPPO DELLA CONOSCENZA ATTRAVERSO L'ATTIVITÀ DI RICERCA E OFFRIRE UNA PREPARAZIONE A TUTTO CAMPO AI GIOVANI CHE CONSENTA LORO DI AFFRONTARE LE SFIDE DEL MERCATO DEL LAVORO.   |
| 6. FORMARE ATTRAVERSO I RISULTATI DELLA RICERCA E DISSEMINARE LA CONOSCENZA.   |
| 7. ALTA FORMAZIONE E RICERCA.  |
| 8. PROMUOVERE E ORGANIZZARE L'ISTRUZIONE SUPERIORE E LA RICERCA SCIENTIFICA E IL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE SUL TERRITORIO.  |
| 9. SVILUPPARE UNA RICERCA DI STANDARD INTERNAZIONALE, SPECIALIZZATA SUI PROPRI RICONOSCIUTI AMBITI DI ECCELLENZA, PER TRASFERIRE, IN PRIMIS ATTRAVERSO LA DIDATTICA, CONOSCENZA FUNZIONALE ALLO SVILUPPO DEL TERRITORIO E DEL PAESE.   |
| 10. PREPARARE AL FUTURO.   |
| 11. FORMARE CAPITALE UMANO.  |
| 12. PRODURRE NUOVA CONOSCENZA.<br>PROPORRE NUOVE MODALITÀ DI INSEGNAMENTO E DI APPRENDIMENTO.<br>INTERPRETARE LE ESIGENZE DELLA SOCIETÀ CIVILE E TRASFORMARLE IN PRODOTTI FORMATIVI INNOVATIVI E UTILI.<br>ACCOMPAGNARE IL PERCORSO DI STUDI CON SERVIZI ALLO STUDENTE DI ORIENTAMENTO E DI PROGETTAZIONE PERSONALE E PROFESSIONALE.   |
| 13. DIDATTICA E RICERCA E TERZA MISSIONE.  |
| 14. ESPRIMERE UNA FORMAZIONE E UNA RICERCA DI AVANGUARDIA A VANTAGGIO DELLO SVILUPPO DELLA SOCIETÀ.  |
| 15. COME IN PASSATO L'UNIVERSITÀ HA UNA PRIMARIA FUNZIONE DI RICERCA E DI DIDATTICA DI ALTO PROFILO; OGGI PIÙ DEL PASSATO HA LA RESPONSABILITÀ DI EFFETTUARE SCELTE ETICHE NELLA GESTIONE DELLE RISORSE PUBBLICHE, DI INNOVAZIONE NEI MODELLI DI ARRUIOLAMENTO DEL PERSONALE, NEI METODI EDUCATIVI E DELLA RICERCA; DEVE RAPPRESENTARE UN PUNTO DI RIFERIMENTO DI ALTO PROFILO NELLE COMUNITÀ NON SOLO LOCALI, MA ANCHE NAZIONALI, SEMPRE PIÙ ATTRATTA DA UN'ORBITA INTERNAZIONALE DI RIFERIMENTO CON LA QUALE INTEGRARSI CON STRUMENTI DIVERSI E SEMPRE NUOVI IN UNA LOGICA DI WORKING PROGRESS INCESSANTE, TRA I QUALI LA VALUTAZIONE COSTANTE E CONTINUA DELLE PERSONE, DELLE ATTIVITÀ E DELLE STRUTTURE.   |
| 16. ISTRUIRE E FORMARE I PROPRI STUDENTI, DI TRASMETTERE LE COMPETENZE PER UN INSERIMENTO NEL MONDO DEL LAVORO, INCENTIVARE LA RICERCA E LO SVILUPPO, INCENTIVARE IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E L'UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE, FORMAZIONE DI ECCELLENZA CON I DOTTORATI DI RICERCA.   |
| 17. ESSERE MOTORE DELLA RIPRESA DEL PAESE PERSEGUENDO LE TRE MISSIONI PRINCIPALI AD ESSA AFFIDATE.<br>A) FORMAZIONE<br>- INNALZARE IL LIVELLO CULTURALE DELLA NAZIONE PER DARE LE OPPORTUNITÀ ALLE CLASSI PIÙ SVANTAGGIATE DI RICOLLOCARSI NELLA SCALA SOCIALE<br>- FORNIRE LE COMPETENZE PER AFFRONTARE LE SFIDE INTERNAZIONALI POSTE DAI PAESI EMERGENTI<br>- FORMARE UNA CLASSE DIRIGENTE DINAMICA E PROATTIVA<br>- FORNIRE SERVIZI PER L'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE<br>B) RICERCA<br>- CONNETTERE CONOSCENZE DISCIPLINARI DIVERSE PER RISPONDERE IN MODO PIÙ EFFICACE ALLE ISTANZE DI INNOVAZIONE DI PRODOTTI E SERVIZI<br>- SVILUPPARE TECNOLOGIE SOSTENIBILI PER COMPENSARE LA SCARSITÀ DELLE RISORSE A SALVAGUARDIA DEL TERRITORIO<br>- COMPRENDERE I MECCANISMI EVOLUTIVI DELLA SOCIETÀ A SUPPORTO DI SCELTE POLITICHE PIÙ EFFICACI<br>C) TERZA MISSIONE<br>- INNESSARE E SOSTENERE LA COLLABORAZIONE TRA ENTI LOCALI, SOPRATTUTTO I PIÙ PICCOLI, PER LO SVILUPPO DI ATTIVITÀ COMUNI E FAR FRONTE ALLA DISPERSIONE DI PICCOLI FINANZIAMENTI INSUFFICIENTI PER ATTUARE AZIONI REALMENTE INCISIVE<br>- GARANTIRE LA SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO CULTURALE MATERIALE ED IMMATERIALE AL FINE DI CREARE UNA SOCIETÀ CAPACE DI ADATTARSI NEL CASO DI EVENTI TRAUMATICI<br>- FUNGERE DA INCUBATORE DI IMPRESA SOSTENENDO IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO AL MONDO PRODUTTIVO<br>- FUNGERE DA CATALIZZATORE NELLA FORMAZIONE DI GRUPPI DI INTERESSE PER LA PARTECIPAZIONE A BANDI COMPETITIVI PER L'ACQUISIZIONE DI FONDI PER LO SVILUPPO TERRITORIALE |

<sup>1</sup> In questa tabella, così come in tutte le altre di dettaglio, le risposte sono riportate secondo l'ordine di arrivo e non secondo l'elenco degli atenei indicato nel capitolo 2.

|   |
|---|
| 18. DOTARE I GIOVANI DI SOLIDE COMPETENZE DI BASE E DI UN NUOVO MODELLO MENTALE (FATTO DI VISIONE, AUTONOMIA, FLESSIBILITÀ, LEADERSHIP), OFFRENDO LORO L'ESPERIENZA FORMATIVA PIÙ ADATTA PER UNA PIENA REALIZZAZIONE INDIVIDUALE E PROFESSIONALE LUNGO L'INTERO ARCO DELLA VITA; CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE DEL PAESE ATTRAVERSO LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE E LA RILEVANZA DELLA RICERCA.                                     |
| 19. 1. SEDE PRIMARIA DI ATTIVITÀ DI RICERCA SCIENTIFICA E FORMAZIONE SUPERIORE, SINERGICHE E STRETTAMENTE CORRELATE.<br>2. ELABORAZIONE CRITICA E DIFFUSIONE DELLE CONOSCENZE, INTERAZIONE TRA LE CULTRE, SVILUPPO DELLE COMPETENZE, ARRICCHIMENTO CULTURALE DELLA SOCIETÀ, TRASFERIMENTO DI CONOSCENZE E KNOW HOW DELL'INNOVAZIONE.<br>3. APPARTENENZA ALLO SPAZIO EUROPEO DELL'ISTRUZIONE SUPERIORE E AL CONTESTO INTERNAZIONALE DELLA RICERCA. |
| 20. EDUCARE GENERAZIONI DI GIOVANI, PROFONDAMENTE MOTIVATI E DESIDEROSI DI IMPEGNARE LE PROPRIE ENERGIE AL SERVIZIO DEL PAESE E DELL'EUROPA. CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO DEL PAESE E DEI TERRITORI IN CUI OPERA, STIMOLANDO IL SISTEMA PRODUTTIVO ATTRAVERSO LA RICERCA E L'INNOVAZIONE.  |
| 21. PROMUOVERE LA RICERCA SCIENTIFICA DI ECCELLENZA, MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA E CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO ECONOMICO.   |
| 22. ESSERE LA SEDE PRIMARIA DELLA CULTURA E DELLA SCIENZA, GENERATI DA LIBERA RICERCA E LIBERA FORMAZIONE, ESERCITARE LA PROPRIA FUNZIONE IN ARMONIA CON LE LEGGI NAZIONALI ED INTERNAZIONALI, MA PRETENDENDO IL RISPETTO DELLA PROPRIA AUTONOMIA.  |
| 23. OGGI, L'UNIVERSITÀ HA SOPRATTUTTO LA FUNZIONE DI PROMUOVERE IL DIRITTO ALLO STUDIO, LA CRESCITA CULTURALE, PROFESSIONALE E SOCIALE DEGLI STUDENTI MEDIANTE PERCORSI DI ECCELLENZA E METODOLOGIE DIDATTICHE INNOVATIVE, NONCHÉ MEDIANTE IL RAFFORZAMENTO DELLA INTERNAZIONALIZZAZIONE CON CONSEGUENTE MAGGIORE MOBILITÀ DEI DOCENTI E DEGLI STUDENTI E LO SVILUPPO DI PROGRAMMI E INIZIATIVE DI STUDIO E DI RICERCA.                           |

**TAVOLA 3.3. AMBITI DI ATTENZIONE E PARTI INTERESSATE (numero di risposte coinvolte)**



## 3.2. PRINCIPALI ELEMENTI DI DEBOLEZZA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO

Al riguardo degli elementi di debolezza del sistema universitario italiano nel confronto internazionale, si sono espressi quasi tutti gli atenei partecipanti all'indagine (22 su 23).

In particolare:

- 22 rispondenti hanno evidenziato almeno 2 fattori di debolezza;
- 19 almeno 3 elementi;
- 15 rispondenti hanno evidenziato 4 ambiti, fruendo di tutti i livelli resi disponibili nella survey online.

Le osservazioni formulate risultano approfondite e offrono importanti spunti di riflessione (tavole 3.4., 3.5., 3.6., 3.7., 3.8.).

### TAVOLA 3.4. ELEMENTI DI DEBOLEZZA: LIVELLO DI RISPOSTA

| B. I principali elementi di debolezza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza): | [1]      |       | [2]    |       | [3]    |        | [4]    |        |
|--|----------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
|  | Risposta | 22    | 95,65% | 22    | 95,65% | 19     | 82,61% | 15     |
| Nessuna risposta   | 1        | 4,35% | 1      | 4,35% | 4      | 17,39% | 8      | 34,78% |

### TAVOLA 3.5. ELEMENTI DI DEBOLEZZA: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE (IMPORTANZA 1)

|  |
|--|
| 1. ASSENZA DI UNA VERA CULTURA DELLA VALUTAZIONE   |
| 2. NUMERO DI DOCENTI BASSO E CORPO DOCENTE ANZIANO   |
| 3. SOTTOFINANZIAMENTO  |
| 4. LA SCARSA AUTONOMIA   |
| 5. LIMITATO GRADO DI AUTONOMIA   |
| 6. BUDGET  |
| 7. BASSO RAPPORTO DOCENTI/STUDENTI   |
| 8. SPESE IN R&S  |
| 9. SCARSO FINANZIAMENTO  |
| 10. PROVINCIALISMO   |
| 11.  |
| 12. LA "FINZIONE" DELLA PRESENZA DELLO STUDENTE E L'ASSENZA DI STRUMENTI SISTEMATICI DI FORMAZIONE A DISTANZA  |
| 13. SCARSO INVESTIMENTO PUBBLICO E PRIVATO NELLA RICERCA   |
| 14. LA CRISI COME MINACCIA E LE POLITICHE NAZIONALI (CLIMA GENERALE DI INCERTEZZA, POLITICHE UNIVERSITARIE NAZIONALI DI BREVE RESPIRO DETTATE DAL MERO CONTENIMENTO DELLA SPESA PUBBLICA. / MECCANISMI DI FINANZIAMENTO CHE CONFORMANO QUEL CHE RESTA DELL'AUTONOMIA UNIVERSITARIA. / ENORME APPESANTIMENTO BUROCRATICO AMMINISTRATIVO CHE BRUCIA ENERGIE E ALLONTANA DAI BISOGNI REALI, DALLA DOMANDA E DALLE PRECIPUE FUNZIONI UNIVERSITARIE). |
| 15. BASSO LIVELLO DI INVESTIMENTI  |
| 16. RIDUZIONE DEL FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO   |
| 17. FINANZIAMENTO PUBBLICO E PRIVATO DEGLI ATENEI  |
| 18. LA SCARSA INTERNAZIONALIZZAZIONE   |
| 19. 1 SISTEMA DI FINANZIAMENTO PUBBLICO DELLA RICERCA DI STAMPO MONOCRATICO, ACCENTRATO NEL MINISTERO DELL'UNIVERSITÀ IN ASSENZA DI ENTI DI FINANZIAMENTO PUBBLICO, PRESENTI NEGLI STATI EUROPEI (DFG - WELCOME TRUST)   |

|  |
|--|
| 20. ELEVATA DIMINUIZIONE DELLE RISORSE A FAVORE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO  |
| 21. AUTOREFERENZIALITÀ   |
| 22. 1. UNA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA A FAVORE DI RICERCA E DIDATTICA CHE NON CONSENTE AGLI ATENEI UNA PIANIFICAZIONE STRATEGICA A LUNGO TERMINE |
| 23. ESIGUA DISPONIBILITÀ DI FONTI DI FINANZIAMENTO   |

### TAVOLA 3.6. ELEMENTI DI DEBOLEZZA: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE (IMPORTANZA 2)

|   |
|---|
| 1. GESTIONE DEGLI ATENEI IN UNA LOGICA NON EFFICIENTISTA  |
| 2. LIVELLO INTERNAZIONALIZZAZIONE INSUFFICIENTE   |
| 3. SCARSA PRESENZA DI DOCENTI E STUDENTI STRANIERI  |
| 4. LA PESANTEZZA DEI LACCI E LACCIUOLI CUI VIENE SOTTOPOSTA LA DIDATTICA  |
| 5. RIGIDITÀ E SCARSA ATTINENZA CON IL MERCATO DELL'EDUCATION GLOBALE DEL SISTEMA REGOLAMENTARE  |
| 6. CONOSCENZA DELLE LINGUE  |
| 7. TROPPIA BUROCRAZIA E NON RISPETTO DELLE AUTONOMIE  |
| 8. R&S NELLE UNIVERSITÀ FINANZIATA DALLE IMPRESE  |
| 9. VINCOLI AMMINISTRATIVI   |
| 10. POCO COLLEGAMENTO CON LA SOCIETÀ'   |
| 11.   |
| 12. L'ASSENZA O LA SCARSA RILEVANZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALIZZANTI  |
| 13. SCARSITÀ DI RISORSE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO  |
| 14. INDEBOLIMENTO DELL'AUTOREVOLEZZA UNIVERSITARIA (NELL'ULTIMO DECENNIO L'AUTOREVOLEZZA DELL'UNIVERSITÀ SI È INDEBOLITA A CAUSA DI DIVERSI FATTORI: IN PARTICOLARE, DECISIONI ASSUNTE A LIVELLO POLITICO NAZIONALE SENZA UN'APPARENTE STRATEGIA; IMPOVERIMENTO GRADUALE MA INESORABILE DEL SISTEMA; AVVIO CONFUSO E "PUNITIVO" DELLA LOGICA PREMIALE; ENFATIZZAZIONE DEI MALI DELL'UNIVERSITÀ; POLVERIZZAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO; USO NON SEMPRE VIRTUOSO DELL'AUTONOMIA FINANZIARIA DA PARTE DEL SISTEMA NEL SUO INSIEME; CARENZA DI STRATEGIE NELLO SVILUPPO DEI SINGOLI ATENEI E INCAPACITÀ DI COGLIERE I MUTAMENTI IN ATTO). |
| 15. IMMOBILITÀ GENERAZIONALE, BUROCRATIZZAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE   |
| 16. ECCESSIVA BUROCRAZIA, NORMATIVA RESTRITTIVA   |
| 17. SISTEMA DI SELEZIONE E RECLUTAMENTO DEL CORPO DOCENTE   |
| 18. ELEVATO LIVELLO DI BUROCRATIZZAZIONE  |
| 19. 2 VINCOLI NORMATIVI E RETRIBUTIVI CHE RENDONO POCO COMPETITIVO IL SISTEMA NEL RECLUTAMENTO DEI MIGLIORI RICERCATORI INTERNAZIONALI E NAZIONALI  |
| 20. BASSA QUOTA DI LAUREATI   |
| 21. SCARSA INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA   |
| 22. 2. UNA SINERGIA TRA IL SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO E IL SISTEMA TERRITORIALE, PRODUTTIVO E AMMINISTRATIVO CHE NON HA RAGGIUNTO UNA PIENA E UNIFORME ATTUAZIONE, INCIDENDO ANCHE SUL LIVELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE  |
| 23. LIMITI ALLA POSSIBILITÀ DI ASSUNZIONE DI PERSONALE DOCENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO   |

### TAVOLA 3.7. ELEMENTI DI DEBOLEZZA: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE (IMPORTANZA 3)

|  |
|--|
| 1. POLITICHE DI RECLUTAMENTO DISCUTIBILI   |
| 2. PROCEDURE AMMINISTRATIVE LENTE E COMPLESSE  |
| 3. CALO NEL NUMERO DI DOCENTI  |
| 4. LA MANCANZA DI RISORSE  |
| 5. CARENZA DI FONDI  |
| 6. ECCESSIVA BUROCRATIZZAZIONE   |
| 7. POCA VALUTAZIONE EX-POST  |
| 8.   |
| 9. MERITOCRAZIA NELLE MODALITÀ DI ABILITAZIONE   |
| 10. SITUAZIONE NAZIONALE/CRISI ECONOMICA   |
| 11.  |
| 12. L'IMPOSSIBILITÀ PRATICA DI SANZIONARE I DOCENTI IMPRODUTTIVI   |
| 13. ASSENZA DI FORMAZIONE PROFESSIONALE TERZIARIA  |
| 14.  |
| 15. SOTTOVALUTAZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA   |
| 16. SCARSO RACCORDO CON IL MONDO DEL LAVORO  |
| 17. LABORATORI ED ATTREZZATURE OBSOLETE  |
| 18. FREQUENTE REVISIONE DEL MODELLO UNIVERSITARIO (PROCESSI DI RIFORMA)  |
| 19. 3 COSTANTE RIDUZIONE DELLE RISORSE PUBBLICHE DI CUI AL PUNTO 1 PER LA RICERCA  |
| 20. MANCANZA DI UN'OFFERTA DI CORSI UNIVERSITARI A CARATTERE PROFESSIONALIZZANTE   |
| 21. PROCESSI AMMINISTRATIVI FARRAGINOSI  |
| 22. 3. UN PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE CHE VEDE ANCORA UNA PREVALENZA DEI FLUSSI DI MOBILITÀ DI RICERCATORI E ANCHE DI STUDENTI IN USCITA RISPETTO A QUELLI IN ENTRATA |
| 23.  |

### TAVOLA 3.8. ELEMENTI DI DEBOLEZZA: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE (IMPORTANZA 4)

|  |
|--|
| 1. CARENZA DI FINANZIAMENTI PRIVATI  |
| 2. SCARSISSIMI FINANZIAMENTI PER LA RICERCA  |
| 3. SCARSITÀ DI DOTTORANDI  |
| 4. LA SCARSA COMPETITIVITÀ   |
| 5. SCARSO LEGAME CON IL MONDO DEL LAVORO E AUTOREFERENZIALITÀ  |
| 6. GENERALE ARRETRATEZZA DEL SISTEMA   |
| 7.   |
| 8.   |
| 9.   |
| 10. ECCESSO DI LEGGI E REGOLE  |
| 11.  |
| 12. UN'ORGANIZZAZIONE CENTRATA SUGLI ADEMPIMENTI PIÙ CHE SUGLI OBIETTIVI   |
| 13. ELEVATI TASSI DI ABBANDONO E CALO DELLE IMMATRICOLAZIONI   |
| 14.  |
| 15. SCARSA VALUTAZIONE DEI LIVELLI DI APPRENDIMENTO DEGLI STUDENTI E DEGLI SBocchi PROFESSIONALI DEI LAUREATI  |
| 16. FUGA DEI CERVELLI  |
| 17. CULTURA DELLA VALUTAZIONE/AUTOVALUTAZIONE ANCORA POCO METABOLIZZATI E SCARSA CAPACITÀ DI ELEVARE LA QUALITÀ MEDIA COMPLESSIVA DEL SISTEMA DALL'INTERNO |
| 18.  |

|   |
|---|
| 19. 4 VINCOLI CULTURALI NELLA COMUNITÀ ACCADEMICA ITALIANA, VERSO LIMITATA APERTURA E NETWORKING INTERNAZIONALE , SUPERATI IN ALCUNE AREE O SETTORI, MENO IN ALTRI PIÙ CHIUSI NEL CONFRONTO |
| 20. ELEVATO TASSO DI ABBANDONO ED ELEVATA INCIDENZA DI STUDENTI CON STUDI IRREGOLARI  |
| 21. LIMITATO RAPPORTO CON LE IMPRESE  |
| 22.   |
| 23.   |

Per giungere alla definizione di un quadro di sintesi al riguardo delle opinioni sugli elementi di debolezza, abbiamo attribuito le diverse risposte alle categorie indicate di seguito (tavola 3.9.). Quando espressive di più profili, le opinioni sono state ad essi imputate in modo ponderato.

Dall'analisi emerge che, con *più elevato grado di importanza*, vengono percepite le debolezze attinenti a: finanziamenti non adeguati (12,25 risposte sulle 22 di primo livello); limitata autonomia (2,25 risposte); limitata internazionalizzazione (2 risposte); forza docente non sufficiente (2 risposte); autoreferenzialità (1 risposta); cultura e sistemi di valutazione non adeguati (1 risposta); non adeguato collegamento con il mondo del lavoro e la società (una risposta); appesantimento burocratico e normativo (0,25 risposte); situazione di crisi nazionale (0,25 risposte).

Vi è pertanto ampia focalizzazione sulle **problematiche di finanziamento**, percepite non soltanto quantitativamente, come ammontare di risorse, ma anche nella prospettiva dei processi, tanto che viene evidenziata "Una programmazione finanziaria a favore di ricerca e didattica che non consente agli atenei una pianificazione strategica a lungo termine". Peraltro, l'attenzione viene rivolta non soltanto a fonti pubbliche ed emerge anche la difficoltà di acquisire finanziamenti dai privati.

L'elemento di debolezza qui considerato continua ad essere indicato al secondo, terzo e quarto livello di risposta e, nell'insieme, risulta il più richiamato.

In particolare, va evidenziato che dei 22 atenei che hanno fornito almeno un grado di risposta, 17 hanno affrontato la problematica finanziaria. Tra questi, 3 l'hanno richiamata su due livelli.

Tra gli elementi di debolezza evidenziati con *secondo grado di importanza*, vi sono: appesantimento burocratico e normativo (6 risposte sulle 22 del secondo livello); limitata internazionalizzazione (4,5 risposte); non adeguato collegamento con il mondo del lavoro e la società (2,5 risposte); problemi di selezione e reclutamento di docenti e ricercatori (2,5 risposte); finanziamenti non adeguati (2 risposte); forza docente e tecnico-amministrativa non sufficiente (1 risposta); gestione degli atenei non efficiente e non efficace (1 risposta); indebolimento dell'autorevolezza universitaria (1 risposta); tassi di abbandono, studi irregolari, basse quote laureati e dottorandi (1 risposta); limitata autonomia (0,5 risposte).

Emergono senz'altro, come elementi centrali, l'**appesantimento burocratico, amministrativo e normativo** e la limitata internazionalizzazione (richiamati peraltro a tutti i livelli di risposta).

Per quanto riguarda il primo punto, emergono tra l'altro l'"elevato livello di burocratizzazione" e i "vincoli amministrativi". Relativamente al secondo punto di debolezza, vengono evidenziati: il "livello internazionalizzazione insufficiente", la "scarsa presenza di docenti e studenti stranieri", la "conoscenza delle lingue", la "scarsa internazionalizzazione della didattica".

Tra gli elementi di debolezza evidenziati con *terzo grado di importanza*, vi sono: appesantimento burocratico e normativo (4 risposte rispetto alle 19 di terzo livello); finanziamenti non adeguati (3 risposte); non adeguato collegamento con il mondo del lavoro e la società (3 risposte); problemi di selezione e reclutamento di docenti e ricercatori (2 risposte); limitata internazionalizzazione (1 risposta); gestione degli atenei non efficiente e non efficace (1 risposta); cultura e sistemi di valutazione non adeguati (1 risposta); forza docente non

sufficiente (1 risposta); indebolimento dell'autorevolezza universitaria (1 risposta); situazione di crisi nazionale (1 risposta); risorse tecniche non adeguate (1 risposta).

Oltre all'appesantimento burocratico e normativo e ai finanziamenti non adeguati, su cui ci siamo già soffermati, emerge a questo livello anche il **non adeguato collegamento con il mondo del lavoro e la società**. Si tratta in particolare di "scarso raccordo con il mondo del lavoro", "assenza di formazione professionale terziaria", "mancanza di un'offerta di corsi universitari a carattere professionalizzante".

Si tratta peraltro di un punto presente in tutti i gradi di risposta e senz'altro significativo a livello generale (con 8 evidenze), espressivo nell'insieme di uno scarso collegamento con prospettive professionalizzanti, con le imprese e con la società.

Tra gli elementi di debolezza evidenziati con *quarto grado di importanza*, vi sono: gestione degli atenei non efficiente e non efficace (3 risposte sulle 15 fornite); tassi di abbandono, studi irregolari, basse quote laureati e dottorandi (3 risposte); finanziamenti non adeguati (2 risposte); cultura e sistemi di valutazione non adeguati (2 risposte); non adeguato collegamento con il mondo del lavoro e la società (1,5 risposte); appesantimento burocratico e normativo (1 risposta); limitata internazionalizzazione (1 risposta); problemi di selezione e reclutamento di docenti e ricercatori (1 risposta); autoreferenzialità (0,5 risposte).

Nelle risposte di quarto livello, pertanto, emergono soprattutto debolezze legate a **profili di efficacia e di efficienza degli atenei** (in particolare vengono evidenziati: "scarsa competitività", "generale arretratezza del sistema", "organizzazione centrata sugli adempimenti più che sugli obiettivi") e a **livelli di abbandono e irregolarità degli studi** (più specificamente: "elevati tassi di abbandono e calo delle immatricolazioni", "scarsità di dottorandi", "elevato tasso di abbandono ed elevata incidenza di studenti con studi irregolari").

TAVOLA 3.9. ELEMENTI DI DEBOLEZZA: UN QUADRO DI SINTESI

|   | n. risposte al primo livello |         | n. risposte al secondo livello |         | n. risposte al terzo livello |         | n. risposte al quarto livello |         | totale       |         |
|---|------------------------------|---------|--------------------------------|---------|------------------------------|---------|-------------------------------|---------|--------------|---------|
|   | n.                           | %       | n.                             | %       | n.                           | %       | n.                            | %       | n.           | %       |
| finanziamenti non adeguati  | <b>12,25</b>                 | 55,68%  | <b>2</b>                       | 9,09%   | <b>3</b>                     | 15,79%  | <b>2</b>                      | 13,33%  | <b>19,25</b> | 24,68%  |
| appesantimento burocratico e normativo                                  | <b>0,25</b>                  | 1,14%   | <b>6</b>                       | 27,27%  | <b>4</b>                     | 21,05%  | <b>1</b>                      | 6,67%   | <b>11,25</b> | 14,42%  |
| limitata internazionalizzazione   | <b>2</b>                     | 9,09%   | <b>4,5</b>                     | 20,45%  | <b>1</b>                     | 5,26%   | <b>1</b>                      | 6,67%   | <b>8,5</b>   | 10,90%  |
| non adeguato collegamento con il mondo del lavoro e la società          | <b>1</b>                     | 4,55%   | <b>2,5</b>                     | 11,36%  | <b>3</b>                     | 15,79%  | <b>1,5</b>                    | 10,00%  | <b>8</b>     | 10,26%  |
| problemi di selezione e reclutamento di docenti e ricercatori           |                              | 0,00%   | <b>2,5</b>                     | 11,36%  | <b>2</b>                     | 10,53%  | <b>1</b>                      | 6,67%   | <b>5,5</b>   | 7,05%   |
| gestione degli atenei non efficiente e non efficace                     |                              | 0,00%   | <b>1</b>                       | 4,55%   | <b>1</b>                     | 5,26%   | <b>3</b>                      | 20,00%  | <b>5</b>     | 6,41%   |
| cultura e sistemi di valutazione non adeguati                           | <b>1</b>                     | 4,55%   |                                | 0,00%   | <b>1</b>                     | 5,26%   | <b>2</b>                      | 13,33%  | <b>4</b>     | 5,13%   |
| tassi di abbandono, studi irregolari, basse quote laureati e dottorandi |                              | 0,00%   | <b>1</b>                       | 4,55%   |                              | 0,00%   | <b>3</b>                      | 20,00%  | <b>4</b>     | 5,13%   |
| limitata autonomia  | <b>2,25</b>                  | 10,23%  | <b>0,5</b>                     | 2,27%   |                              | 0,00%   |                               | 0,00%   | <b>2,75</b>  | 3,53%   |
| forza docente e tecnico-ammin. non sufficiente                          | <b>2</b> (solo docente)      | 9,09%   | <b>1</b>                       | 4,55%   | <b>1</b> (solo docente)      | 5,26%   |                               | 0,00%   | <b>4</b>     | 5,13%   |
| indebolimento dell'autorevolezza universitaria                          |                              | 0,00%   | <b>1</b>                       | 4,55%   | <b>1</b>                     | 5,26%   |                               | 0,00%   | <b>2</b>     | 2,56%   |
| autoreferenzialità  | <b>1</b>                     | 4,55%   |                                | 0,00%   |                              | 0,00%   | <b>0,5</b>                    | 3,33%   | <b>1,5</b>   | 1,92%   |
| situazione di crisi nazionale   | <b>0,25</b>                  | 1,14%   |                                | 0,00%   | <b>1</b>                     | 5,26%   |                               | 0,00%   | <b>1,25</b>  | 1,60%   |
| risorse tecniche non adeguate   |                              | 0,00%   |                                | 0,00%   | <b>1</b>                     | 5,26%   |                               | 0,00%   | <b>1</b>     | 1,28%   |
| <b>totale</b>   | <b>22</b>                    | 100,00% | <b>22</b>                      | 100,00% | <b>19</b>                    | 100,00% | <b>15</b>                     | 100,00% | <b>78</b>    | 100,00% |

### 3.3. PRINCIPALI PUNTI DI FORZA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO

Come per gli elementi di debolezza, anche al riguardo degli elementi di forza del sistema universitario italiano nel confronto internazionale, si sono espressi quasi tutti gli atenei partecipanti all'indagine (22 su 23).

In particolare:

- 22 rispondenti hanno evidenziato almeno 1 fattori di forza;
- 21 almeno 2 elementi;
- 16 almeno 3 profili;
- 7 rispondenti hanno evidenziato 4 ambiti, fruendo di tutti i livelli resi disponibili nella survey online.

Le utili osservazioni formulate sono integralmente riportate nelle tavole che seguono (3.10., 3.11., 3.12., 3.13. e 3.14.).

Rispetto all'approfondimento fornito per i punti di debolezza, emerge qui un minor dettaglio.

**TAVOLA 3.10. PUNTI DI FORZA: LIVELLO DI RISPOSTA**

| C. I principali punti di forza del sistema universitario italiano, nel confronto internazionale, sono (in ordine decrescente d'importanza): | [1]      |       | [2]    |       | [3]    |        | [4]    |        |
|---|----------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
|   | Risposta | 22    | 95,65% | 21    | 91,30% | 16     | 69,57% | 7      |
| Nessuna risposta  | 1        | 4,35% | 2      | 8,70% | 7      | 30,43% | 16     | 69,57% |

**TAVOLA 3.11. PUNTI DI FORZA: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE RICEVUTE (IMPORTANZA 1)**

|   |
|---|
| 1. QUALITÀ DI UNA ELITE DI STUDIOSI E RICERCATORI   |
| 2. BUONA TRADIZIONE CULTURALE   |
| 3. PUNTE DI ECCELLENZA IN ALCUNI CAMPI  |
| 4. LA CREATIVITÀ ITALIANA, CHE SI ESPRIME IN MOLTE DISCIPLINE, DALLA FISICA ALL'ARTE  |
| 5. PRODUTTIVITÀ SCIENTIFICA DI UNA PARTE DEI RICERCATORI (PUNTE E AREE DI ECCELLENZA)   |
| 6. QUALITÀ DELLA RICERCA  |
| 7. QUALITÀ DEGLI STUDENTI FORMATI, APPREZZATI ALL'ESTERO  |
| 8. IL NUMERO DI PUBBLICAZIONI   |
| 9. CAPITALE UMANO   |
| 10. ECCELLENZE INDIVIDUALI  |
| 11.   |
| 12. SOLIDA IMPALCATURA TEORICA E METODOLOGICA DEGLI STUDI   |
| 13. CONTRIBUTI OBBLIGATORI (TASSE STUDENTI) CONTENUTI   |
| 14. LA CRISI E IL CAMBIAMENTO COME OPPORTUNITÀ (LA CRISI È SINONIMO DI DIFFICOLTÀ MA ESSA PUÒ ANCHE "GENERARE" UN CAMBIAMENTO STRATEGICO IN GRADO DI RIDARE SENSO ALLE PIÙ AUTENTICHE E PROFONDE RAGIONI DELL'ESSERE UNIVERSITÀ". RITORNARE AI FONDAMENTALI, TOGLIERE IL SUPERFLUO, FARE RETE, FAVORIRE SCAMBI E COLLEGAMENTI, AUMENTARE LA "MASSA CRITICA"). |
| 15. IL VALORE DI CHI OPERA E LAVORA NELLE UNIVERSITÀ  |
| 16. SISTEMA DI VALUTAZIONE E ACCREDITAMENTO NAZIONALE   |
| 17. VIVACITÀ CULTURALE E CREATIVITÀ   |

|   |
|---|
| 18. AMPIEZZA E QUALITÀ DELLA FORMAZIONE DISCIPLINARE DI BASE  |
| 19. 1. PRESENZA DI AREE E/O SETTORI CON ECCELLENTE RICONOSCIMENTO INTERNAZIONALE,                               |
| 20. ACCESSIBILITÀ DA PARTE DEGLI STUDENTI A COSTI CONTENUTI   |
| 21. QUALITÀ DELLA DIDATTICA DELLE LAUREE TRIENNALI  |
| 22. 1. LA PRESENZA DI CENTRI UNIVERSITARI DI ALTO LIVELLO IN CUI DIDATTICA E RICERCA SONO STRETTAMENTE CONNESSI |
| 23. PARTECIPAZIONE A RETI DIDATTICHE E DI RICERCA INTERNAZIONALI  |

### TAVOLA 3.12. PUNTI DI FORZA: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE RICEVUTE (IMPORTANZA 2)

|  |
|--|
| 1. QUALITÀ DI UNA PICCOLA ELITE DI ATENEI IN GRADO DI ACCEDERE A FINANZIAMENTI COMPLEMENTARI ALL'FFO   |
| 2. PRESENZA DI ALCUNE ECCELLENZE A LIVELLO MONDIALE IN ALCUNI SETTORI  |
| 3. LOCALIZZAZIONE DI ALCUNI ATENEI NEI CENTRI STORICI  |
| 4. LA CULTURA ITALIANA NELLA STORIA E NEL MONDO  |
| 5. QUALITÀ DI UNA PARTE DEGLI STUDENTI (GIOVANI CHE ESCONO DALLA SCUOLA SUPERIORE ITALIANA)  |
| 6. FORMAZIONE CULTURALE DEGLI STUDENTI   |
| 7. MOTORE DI RICERCA E CULTURA IN SEDI LOCALI E A DISTANZA   |
| 8.   |
| 9. CAPITALE CULTURALE STORICO  |
| 10. TRADIZIONE   |
| 11.  |
| 12. PRESENZA DI SETTORI DI ASSOLUTA ECCELLENZA   |
| 13. ECCELLENZE IN ALCUNI SETTORI (ALIMENTARE, DESIGN, INGEGNERIA, ECC.)  |
| 14. UN "MONDO NUOVO" (EMERGE UN MONDO NUOVO E UN MODO INNOVATIVO DI IMMAGINARE IL CONFRONTO CON GLI ALTRI. SONO NUOVI PROTAGONISTI I DOCENTI E I RICERCATORI CHE LAVORANO INSIEME, COORDINANO LE LORO ATTIVITÀ, ROMPONO SCHEMI DEL PASSATO). |
| 15. I RISULTATI DELLA RICERCA  |
| 16. SPECIFICITÀ DEI SETTORI  |
| 17. CAPACITÀ DI SVILUPPARE ECCELLENZE NONOSTANTE LA SCARSITÀ DI FINANZIAMENTI  |
| 18. CAPACITÀ DI ESPRIMERE ECCELLENZA E QUALITÀ DELLA RICERCA A FRONTE DI RISORSE INADEGUATE  |
| 19. 2 BUONA CAPACITÀ PROPOSITIVA E DI PARTECIPAZIONE A BANDI DI FINANZIAMENTO INTERNAZIONALE, IN PARTICOLARE EURO PEI  |
| 20. PRESENZA DI SEDI UNIVERSITARIE NELL'INTERO TERRITORIO NAZIONALE  |
| 21. RUOLO DELLE LAUREE UMANISTICHE   |
| 22. 2. UNA RICCHEZZA DI CENTRI UNIVERSITARI 'GENERALISTI' CHE CONSENTONO IL CONFRONTO TRANSDISCIPLINARE  |
| 23. INIZIATIVE DI COOPERAZIONE INTERUNIVERSITARIA E SVILUPPO DI SCAMBI CULTURALI CON ISTITUZIONI SCIENTIFICHE STRANIERE  |

### TAVOLA 3.13. PUNTI DI FORZA: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE RICEVUTE (IMPORTANZA 3)

|  |
|--|
| 1. CREATIVITÀ  |
| 2. BUONA DISTRIBUZIONE DELLE UNIVERSITÀ SUL TERRITORIO   |
| 3. TRADIZIONE STORICA, ARTISTICA, CULTURALE  |
| 4. IL NUMERO DI UNIVERSITÀ ANCORA CONTENUTO  |
| 5.   |
| 6. RICCHEZZA CULTURALE DEL TERRITORIO  |
| 7. RISPETTO DEL DIRITTO ALLO STUDIO  |
| 8.   |
| 9.   |
| 10. ENTUSIASMO DEI GIOVANI   |
| 11.  |
| 12. CORPO DOCENTE MEDIAMENTE DI BUON LIVELLO   |
| 13. PRESENZA DI UNIVERSITÀ TRA LE PIÙ ANTICHE AL MONDO   |
| 14.  |
| 15. I LAUREATI E IL LORO LIVELLO DI PREPARAZIONE   |
| 16. QUALITÀ DELLA FORMAZIONE E DELLA RICERCA   |
| 17. CAPACITÀ DI FORMARE LAUREATI CON BUONE ATTITUDINI PER L'AUTOAPPRENDIMENTO E DI FACILE INSERIMENTO NELL'AMBIENTE LAVORATIVO |
| 18. TRADIZIONE   |
| 19. 3 ECCELLENZA DISTRIBUITA NELLE SEDI UNIVERSITARIE ITALIANE   |
| 20. BUONA QUALITÀ DEL CORPO DOCENTE E DEI RICERCATORI  |
| 21.  |
| 22.  |
| 23. MOBILITÀ DOCENTI E STUDENTI CON SVOLGIMENTO DI PERIODI DI STUDIO/TIROCIINIO E RICERCA ALL'ESTERO                           |

### TAVOLA 3.14. PUNTI DI FORZA: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE RICEVUTE (IMPORTANZA 4)

|  |
|--|
| 1. DISPONIBILITÀ AL SACRIFICIO                 |
| 2. PROPENSIONE ALLA MULTIDISCIPLINARITÀ        |
| 3. ADATTABILITÀ A CONDIZIONI AVVERSE           |
| 4.   |
| 5.   |
| 6.   |
| 7.   |
| 8.   |
| 9.   |
| 10.  |
| 11.  |
| 12.  |
| 13. CREATIVITÀ DEL MONDO DELLA RICERCA         |
| 14.  |
| 15.  |
| 16. COLLABORAZIONE CON GLI ENTI DEL TERRITORIO |
| 17.  |

|  |
|--|
| 18.  |
| 19.  |
| 20. FORTE INTEGRAZIONE DEL SISTEMA DELLA RICERCA CON IL SISTEMA PRODUTTIVO   |
| 21.  |
| 22.  |
| 23. PARTECIPAZIONE DELL'UNIVERSITÀ A CONSORZI, SOCIETÀ, FONDAZIONI ATTRAVERSO LA STIPULA DI ACCORDI DI COLLABORAZIONE E PROTOCOLLI DI INTESA ANCHE CON ALTRE UNIVERSITÀ, ENTI, SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI PER IL CONSEGUIMENTO DEI PROPRI FINI ISTITUZIONALI. |

Per giungere alla definizione di un quadro di sintesi al riguardo delle opinioni sui fattori di forza del sistema universitario italiano, abbiamo operato come già indicato per gli elementi di debolezza, raggruppando le risposte in macro-categorie (tavola 3.15.).

Dall'analisi emerge che, con *più elevato grado di importanza*, vengono percepiti gli elementi di forza collegati a: qualità e valore (10 risposte rispetto alle 22 formulate); eccellenza (4 risposte); tradizione e capitale culturale (1 risposta); creatività (2 risposte); bassi contributi e diritto allo studio (2 risposte); collaborazione, unione, integrazione e multidisciplinarietà (2 risposte); flessibilità e attitudine al cambiamento (1 risposta).

Risulta evidente la focalizzazione sui **profili qualitativi**, intesi in senso ampio: "di una elite di studiosi e ricercatori", "della ricerca", "studenti formati, apprezzati all'estero", "di chi opera e lavora nelle Università", "della formazione disciplinare di base".

Vanno inoltre considerate le risposte formulate (il 18,18%) con richiamo all'**eccellenza**: "punte di eccellenza in alcuni campi", "produttività scientifica di una parte dei ricercatori (punte e aree di eccellenza)", "eccellenze individuali", "presenza di aree e/o settori con eccellente riconoscimento internazionale".

Tra gli elementi di forza evidenziati con *secondo grado di importanza*, vi sono: tradizione e capitale culturale (7 risposte sulle 21 formulate); qualità e valore (5 risposte); eccellenza (4 risposte); collaborazione, unione, integrazione e multidisciplinarietà (4 risposte); flessibilità e attitudine al cambiamento (1 risposta).

Il **profilo della tradizione** è centrale a questo livello, espressivo della "cultura italiana nella storia e nel mondo", del "capitale culturale storico".

Continua peraltro l'attenzione alla qualità e all'eccellenza. A tale proposito, vi è tra l'altro evidenza della "qualità di una parte degli studenti (giovani che escono dalla scuola superiore italiana)" e della "formazione culturale degli studenti".

In due casi si tratta della capacità di sviluppare qualità e eccellenze nonostante le problematiche di risorse: "capacità di sviluppare eccellenze nonostante la scarsità di finanziamenti", "capacità di esprimere eccellenza e qualità della ricerca a fronte di risorse inadeguate".

Tra gli elementi di forza evidenziati con *terzo grado di importanza*, vi sono: qualità e valore (5 risposte rispetto alle 16 formulate a questo livello); tradizione e capitale culturale (5 risposte); collaborazione, unione, integrazione e multidisciplinarietà (2 risposte); eccellenza (1 risposta); creatività (2 risposte); bassi contributi e diritto allo studio (1 risposta).

Persiste pertanto la focalizzazione su qualità e tradizione.

La qualità viene sempre osservata da differenti prospettive: "corpo docente mediamente di buon livello", "i laureati e il loro livello di preparazione", "qualità della formazione e della ricerca", "capacità di formare laureati con buone attitudini per l'autoapprendimento e di facile inserimento nell'ambiente lavorativo", "buona qualità del corpo docente e dei ricercatori".

La tradizione e il capitale culturale emergono, tra l'altro, come: "tradizione storica, artistica, culturale", "ricchezza culturale del territorio", "presenza di Università tra le più antiche al mondo".

Tra gli elementi di forza evidenziati con *quarto grado di importanza*, vi sono: collaborazione, unione, integrazione e multidisciplinarietà (4 risposte sulle 7 formulate a questo livello); creatività (1 risposta); flessibilità e attitudine al cambiamento (2 risposte).

A tale livello, vi è pertanto concentrazione su **collaborazione, unione, integrazione e multidisciplinarietà**.

In particolare, si tratta di: "collaborazione con gli Enti del territorio", "forte integrazione del sistema della ricerca con il sistema produttivo", "propensione alla multidisciplinarietà", "partecipazione dell'Università a Consorzi, società, fondazioni attraverso la stipula di accordi di collaborazione e protocolli di intesa anche con altre università, enti, soggetti pubblici e privati per il conseguimento dei propri fini istituzionali".

**TAVOLA 3.15. PUNTI DI FORZA: UN QUADRO DI SINTESI**

|   | n. risposte al primo livello |                | n. risposte al secondo livello |                | n. risposte al terzo livello |                | n. risposte al quarto livello |                | totale    |                |
|---|------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-----------|----------------|
|   | n.                           | %              | n.                             | %              | n.                           | %              | n.                            | %              | n.        | %              |
| qualità e valore  | 10                           | 45,45%         | 5                              | 23,81%         | 5                            | 31,25%         |                               | 0,00%          | 20        | 30,30%         |
| tradizione e capitale culturale                             | 1                            | 4,55%          | 7                              | 33,33%         | 5                            | 31,25%         |                               | 0,00%          | 13        | 19,70%         |
| collaborazione, unione, integrazione e multidisciplinarietà | 2                            | 9,09%          | 4                              | 19,05%         | 2                            | 12,50%         | 4                             | 57,14%         | 12        | 18,18%         |
| eccellenza  | 4                            | 18,18%         | 4                              | 19,05%         | 1                            | 6,25%          |                               | 0,00%          | 9         | 13,64%         |
| creatività  | 2                            | 9,09%          |                                | 0,00%          | 2                            | 12,50%         | 1                             | 14,29%         | 5         | 7,58%          |
| flessibilità e attitudine al cambiamento                    | 1                            | 4,55%          | 1                              | 4,76%          |                              | 0,00%          | 2                             | 28,57%         | 4         | 6,06%          |
| bassi contributi e diritto allo studio                      | 2                            | 9,09%          |                                | 0,00%          | 1                            | 6,25%          |                               | 0,00%          | 3         | 4,55%          |
| <b>totale</b>   | <b>22</b>                    | <b>100,00%</b> | <b>21</b>                      | <b>100,00%</b> | <b>16</b>                    | <b>100,00%</b> | <b>7</b>                      | <b>100,00%</b> | <b>66</b> | <b>100,00%</b> |

## 4. VISIONE E MISSIONE

Ernesto Tavoletti

4.1. LE DICHIARAZIONI DI VISIONE E MISSIONE TRATTE DAL QUESTIONARIO

4.2. ANALISI DELLE DICHIARAZIONI DI VISIONE E MISSIONE TRATTE DAL QUESTIONARIO

4.3. LE ALTRE DICHIARAZIONI DI VISIONE E MISSIONE E LETTURA D'INSIEME DEI RISULTATI

### 4.1. LE DICHIARAZIONI DI VISIONE E MISSIONE TRATTE DAL QUESTIONARIO

Delle 95 università di riferimento, 23 hanno proceduto alla compilazione, fornendo la dichiarazione di visione e missione, o rinviando ai documenti online contenenti le medesime, o informando circa la non esistenza di enunciazioni formali. Riportiamo di seguito le dichiarazioni di visione e missione riportate nel questionario.

## VISIONE

TAVOLA 4.1. DICHIARAZIONE DI VISIONE: LIVELLO DI RISPOSTA

| I. Nel suo Ateneo,  |                  |        |
|---|------------------|--------|
|   | numero di atenei | %      |
| la visione è soltanto informale<br>(non riportata in alcun documento ufficiale) | 3                | 13,04% |
| esiste una dichiarazione di visione   | 19               | 82,61% |
| Nessuna risposta  | 1                | 4,35%  |

TAVOLA 4.2. SPECIFICAZIONE DELLA VISIONE: LIVELLO DI RISPOSTA

| si prega di specificarla: |                  |        |
|---------------------------|------------------|--------|
|                           | numero di atenei | %      |
| Risposta                  | 19               | 82,61% |
| Nessuna risposta          | 0                | 0,00%  |
| Non visualizzato          | 4                | 17,39% |

### TAVOLA 4.3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO: LIVELLO DI RISPOSTA

| La dichiarazione di visione è contenuta nei seguenti documenti : | [1] |        | [2] |        | [3] |         |
|--|-----|--------|-----|--------|-----|---------|
|  |     |        |     |        |     |         |
| Risposta   | 19  | 82,61% | 9   | 39,13% | 0   | 0,00%   |
| Nessuna risposta   | 0   | 0,00%  | 10  | 43,48% | 19  | 82,61%  |
| Non visualizzato   | 4   | 17,39% | 4   | 17,39% | 4   | 17,39%  |
| <b>il documento è disponibile online</b>                         |     |        |     |        |     |         |
| Si (Y)   | 10  | 43,48% | 4   | 17,39% | 0   | 0,00%   |
| No (N)   | 7   | 30,43% | 4   | 17,39% | 0   | 0,00%   |
| Nessuna risposta   | 1   | 4,35%  | 1   | 4,35%  | 0   | 0,00%   |
| Non visualizzato   | 5   | 21,74% | 14  | 60,87% | 23  | 100,00% |
| <b>si prega di specificare l'indirizzo web del documento</b>     |     |        |     |        |     |         |
| Risposta   | 9   | 39,13% | 4   | 17,39% | 0   | 0,00%   |
| Nessuna risposta   | 1   | 4,35%  | 0   | 0,00%  | 0   | 0,00%   |
| Non visualizzato   | 13  | 56,52% | 19  | 82,61% | 23  | 100,00% |

### TAVOLA 4.4. SPECIFICAZIONE DELLA VISIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE

|   |
|---|
| <p>1. L'EVOLUZIONE GLOBALE DELLE DINAMICHE DI COOPERAZIONE E COMPETIZIONE FRA ECONOMIE, PAESI E CULTURE, PORTERÀ GLI ATENEI, ANCHE IN ITALIA, A COMPETERE ATTIVAMENTE PER I MIGLIORI TALENTI (STUDENTI E DOCENTI) NAZIONALI E INTERNAZIONALI E PER LO SVILUPPO DI RELAZIONI PREFERENZIALI E COLLABORATIVE CON STAKEHOLDER AZIENDALI E ISTITUZIONALI. QUESTA DINAMICA CONDURRÀ A UNA PROGRESSIVA SEGMENTAZIONE DELLE UNIVERSITÀ IN ALMENO 4 LIVELLI: GLOBALI (WORLD ELITE O COMUNQUE GLOBAL PLAYER); REGIONALI (ATENEI DI RIFERIMENTO EUROPEI); NAZIONALI (ATENEI DI RIFERIMENTO ITALIANI); LOCALI O DI COMUNITÀ (REGIONALI O PROVINCIALI). LE UNIVERSITÀ CHE VORRANNO AVERE UN RUOLO DI INFLUENZA SUL PROGRESSO DEI CONTESTI SOCIO-GEOGRAFICI DI RIFERIMENTO DOVRANNO ADOTTARE IL PROFILO DEI PLAYER CONTINENTALI O, QUANTOMENO, NAZIONALI. GLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI LE DINAMICHE EVOLUTIVE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO POTRANNO MISURARSI SECONDO CINQUE DIMENSIONI PRINCIPALI:</p> <p>A) INTERNAZIONALIZZAZIONE DEGLI STUDENTI<br/>           B) AMPIEZZA DEL RAGGIO GEOGRAFICO DEL PLACEMENT<br/>           C) INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA FACULTY<br/>           D) QUALITÀ COMPARATA DELLE PUBBLICAZIONI SCIENTIFICHE PRODOTTE<br/>           E) RUOLO E RISULTATI DEGLI ATENEI NEL PROCESSO DI TT/KT (TECH/KNOWLEDGE)</p> <p>LE RIPERCUSSIONI DELLA CRISI ECONOMICO-FINANZIARIA GLOBALE IN ATTO SULLE UNIVERSITÀ SARANNO PROPORZIONALI AI TAGLI NELLE RISORSE CHE INTERESSERANNO IL SISTEMA DELLA RICERCA E DELLA FORMAZIONE; GLI ATENEI CHE DOVRANNO FRONTEGGIARE TAGLI LIMITATI E/O CHE RIUSCIRANNO A RECUPERARE RISORSE FINANZIARIE IN VIRTÙ DI CAPACITÀ PROPRIE E DI CONTESTI OSPITANTI FAVOREVOLI, POTRANNO MEGLIO FRONTEGGIARE LE DIFFICOLTÀ E CONQUISTARE UN SIGNIFICATIVO VANTAGGIO COMPETITIVO PER RESTARE O DIVENTARE ATENEI GLOBALI, O ALMENO REGIONALI, O COMUNQUE PER MIGLIORARE IL PROPRIO RANKING. LE UNIVERSITÀ CHE NON RIUSCIRANNO A RECUPERARE LE RISORSE PERSE A CAUSA DEI MINORI TRASFERIMENTI DOVRANNO PIANIFICARE STRATEGIE DI MANTENIMENTO PER CONSERVARE LO STATUS E NON PROCEDERE A DOLOROSI RIDIMENSIONAMENTI.</p> |
| <p>2. L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI [...] MIRA AD ESSERE UN ATTORE TRAINANTE DELLA SCENA EUROPEA, CON UN SISTEMA FORMATIVO A LIVELLO MONDIALE, IN MODO DA SUPPORTARE LA SOCIETÀ MEGLIO ISTRUITA, PIÙ INNOVATIVA, COESA E SOSTENIBILE POSSIBILE.</p> <p>ENTRO IL 2020 L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI [...] SARÀ CARATTERIZZATA DA:</p> <p>RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO, QUALITÀ E RICCHEZZA DELL'ESPERIENZA STUDENTESCA ECCELLENTI;<br/>           LAUREATI PREPARATI AD INSERIRSI NEL MONDO DEL LAVORO, ADATTABILI E PRONTI A FORNIRE UN CONTRIBUTO GLOBALE;<br/>           GARANZIA DI EQUITÀ ED ECCELLENZA, CHE SI SOSTENGONO L'UN L'ALTRA, IN UN AMBIENTE CARATTERIZZATO DA STANDARD DI ALTISSIMO LIVELLO;<br/>           FORTI CORRELAZIONI TRA DIDATTICA E RICERCA;<br/>           GRUPPI DI RICERCA DI PRIM'ORDINE E UNA STIMOLANTE CULTURA DI RICERCA INTENSIVA;<br/>           SOLUZIONI INNOVATIVE ALLE SFIDE SOCIALI, ECONOMICHE, POLITICHE E TECNOLOGICHE;<br/>           CONTRIBUTI CREATIVI E DI SPESSORE PER LA PROSPERITÀ E IL BENESSERE DELL'EUROPA;<br/>           AGILITÀ E ADATTABILITÀ NELLA COSTITUZIONE E NEL MANTENIMENTO DI RAPPORTI CON L'INDUSTRIA, LE AZIENDE E LA COMUNITÀ;<br/>           PERSONALE ALTAMENTE EFFICIENTE E PARTNER PRESTIGIOSI NAZIONALI E INTERNAZIONALI;<br/>           RAPPORTI DURATURI CON I PROPRI EX-STUDENTI IN TUTTO IL MONDO, CON RECIPROCO BENEFICIO;<br/>           FORTE SENSO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI.</p>  |

|     |  |
|-----|--|
| 3.  | <p>L'UNIVERSITÀ DI [...] INTENDE VALORIZZARE LA SUA TRADIZIONE, LUNGA OTTO SECOLI, DI ELEVATA QUALITÀ NELLA FORMAZIONE E NELLA RICERCA, A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE.</p> <p>L'UNIVERSITÀ DI [...] SI PROPONE DI RAFFORZARE LA PROPRIA IDENTITÀ E LA REPUTAZIONE DI GRANDE E QUALIFICATA UNIVERSITÀ GENERALISTA, ALL'INTERNO DELLA QUALE SI SVILUPPANO RICERCA E DIDATTICA IN UNA VISIONE MULTIDISCIPLINARE E INTERDISCIPLINARE.</p> <p>L'UNIVERSITÀ DI [...], COME COMUNITÀ DI DOCENTI, RICERCATORI, DOTTORANDI, ASSEGNISTI DI RICERCA, STUDENTI E PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO INTENDE PERSEGUIRE PROGRAMMI D'INNOVAZIONE E DI MIGLIORAMENTO CONTINUO NELL'AMBIENTE IN CUI È COLLOCATA ED OPERA, ASSUMENDOSI LA RESPONSABILITÀ DI FORNIRE VALORE E CONOSCENZA AL TERRITORIO.</p>   |
| 4.  |  |
| 5.  |  |
| 6.  | <p>[...] INTENDE POSIZIONARSI COME:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LA UNIVERSITÀ GENERALISTA [...] DELLA REGIONE;</li> <li>• DI MEDIE DIMENSIONI SECONDO GLI STANDARD EUROPEI;</li> <li>• CON ELEVATE PERFORMANCE NELLA RICERCA SCIENTIFICA;</li> <li>• CARATTERIZZATA DA FORTE INTEGRAZIONE TRA LE AREE SCIENTIFICHE E DISCIPLINARI;</li> <li>• CON UN RUOLO RICONOSCIUTO DI RIFERIMENTO CULTURALE E SCIENTIFICO PER L'INTERO TERRITORIO;</li> <li>• ESPORTATORE ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE DEI VALORI DEL TERRITORIO, E IMPORTATORE NEL TERRITORIO DI VALORI, ESPERIENZE E CONOSCENZE EMERGENTI NEL CONTESTO INTERNAZIONALE.</li> </ul> <p>NEL PERSEGUIRE QUESTA VISIONE, [...] INTENDE ADOTTARE SCELTE E COMPORTAMENTI ISPIRATI AD ALCUNI VALORI-GUIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- INTRAPRENDENZA. RICONOSCENDOSI COME ATENEIO DI MEDIE DIMENSIONI, L[...] INTENDE PROPORSI COME UNIVERSITÀ DINAMICA E AGILE, CAPACE DI RIORIENTARE RAPIDAMENTE L'ASSETTO DELLE PROPRIE ATTIVITÀ DIDATTICHE, DI RICERCA E AMMINISTRATIVE IN COERENZA CON L'EVOLUZIONE DEI BISOGNI, DELLE CONOSCENZE SCIENTIFICHE, DELLE TECNOLOGIE ORGANIZZATIVE;</li> <li>- CONTEMPORANEITÀ. NELL'ORGANIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA E NELLA PIANIFICAZIONE DELLE LINEE DI RICERCA, L[...] PRIVILEGIA LE TEMATICHE PIÙ ATTUALI ED EMERGENTI, PRESTANDO SPECIFICA ATTENZIONE ALLE COMPETENZE, ALLE TRADIZIONI E ALLE PROBLEMATICHE PIÙ VIVE DEL TERRITORIO.</li> <li>- INTERDISCIPLINARIETÀ. CONSAPEVOLE CHE LE SFIDE SOCIALI INCOMBENTI RICHIEDONO APPROCCI INTEGRATI, L[...] FAVORISCE E INCENTIVA COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE TRA LE VARIE DISCIPLINE E AREE SCIENTIFICHE.</li> <li>- APERTURA. PER OTTIMIZZARE LA CAPACITÀ DI ADEMPIERE ALLA PROPRIA MISSIONE, L[...] MANTIENE UN ATTEGGIAMENTO APERTO E COLLABORATIVO CON GLI ATENEI E GLI ENTI DI RICERCA NAZIONALI E INTERNAZIONALI, RENDENDOSI DISPONIBILE A STABILIRE ALLEANZE E ACCORDI SU BASI PARITETICHE PER SVILUPPARE SINERGIE ED ECONOMIE DI SCALA;</li> <li>- ETICITÀ. A QUALUNQUE LIVELLO E IN QUALUNQUE AMBITO, L[...] ADOTTA E PRETENDE IL RISPETTO DI PRINCIPI DI INTEGRITÀ, SOLIDARIETÀ SUL PIANO SOCIALE, RISPETTO DELL'AMBIENTE FISICO E NATURALE;</li> <li>- PRUDENZA. L[...] ISPIRA LE PROPRIE SCELTE E COMPORTAMENTI AD UNA CONSAPEVOLE GESTIONE DEI RISCHI, PRESTANDO ASSOLUTA ATTENZIONE AL RISPETTO DELLE NORME IN VIGORE E ALLE COMPATIBILITÀ FINANZIARIE.</li> </ul> |
| 7.  | <p>FAVORIRE LA AUTONOMIA RESPONSABILE DELLE UNIVERSITÀ, CONCENTRANDOSI SUL FUTURO DELLE GIOVANI GENERAZIONI (INCLUSO JOB PLACEMENT), SU RICERCA E INNOVAZIONE (PARTECIPAZIONE BANDI INTERNAZIONALI E COLLABORAZIONE MONDO PRODUTTIVO), SULLA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE (IN PARTICOLARE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO). PUNTATE SULLA QUALITÀ DELLE 3 MISSIONI: FORMATIVA, DI RICERCA E DI RUOLI NEL TERRITORIO</p>   |
| 8.  | <p>UNIVERSITÀ' AUTONOMA E LIBERA, CHE PARTECIPA AL CONTESTO SCIENTIFICO INTERNAZIONALE E CONTRIBUISCE AL PROCESSO DI CRESCITA DELLO SVILUPPO DELLA CONOSCENZA E DELL'ECONOMIA DEL TERRITORIO</p>   |
| 9.  | <p>DIVENTARE UN ATENEIO IN GRADO DI COINVOLGERE TUTTI I SUOI PROTAGONISTI IN UN'ESPERIENZA ACCADEMICA, CULTURALE E PROFESSIONALE SENZA EGUALI, CHE CONIUGA RICERCA DI QUALITÀ E DIDATTICA DI ECCELLENZA, PER CONTRIBUIRE ALL'INNOVAZIONE E ALLO SVILUPPO DEL TERRITORIO E DEL PAESE ED ESSERE RICONOSCIUTO COME UNO DEI MIGLIORI ATENEI D'EUROPA.</p>  |
| 10. | <p>LINK AL SITO.</p>   |
| 11. | <p>NELLA SEDUTA DI INSEDIAMENTO [...], SU PROPOSTA DEL DIRETTORE, IL CONSIGLIO DIRETTIVO [...] HA ADOTTATO ALL'UNANIMITÀ LA PRIMA [...] POLICY, I CUI CONTENUTI SONO STATI RECEPITI NEL NUOVO STATUTO ALL'ARTICOLO 2 (PRINCIPI GENERALI)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• APERTURA E COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALE NELL'ACCESSO:</li> </ul> <p>LA SELEZIONE DI DOCENTI E RICERCATORI SI SVOLGE SECONDO GLI STANDARD INTERNAZIONALI, IN CONFORMITÀ CON LA CARTA EUROPEA DEI RICERCATORI E CON IL CODICE DI CONDOTTA EUROPEO PER L'ASSUNZIONE DEI RICERCATORI. [...] ATTRAIE ALLIEVI A ELEVATO POTENZIALE, INSERENDOSI ATTIVAMENTE NEI CIRCUITI INTERNAZIONALI DI MOBILITÀ DI CAPITALE UMANO E MISURANDOSI SU BENCHMARK INTERNAZIONALI. I CORSI DI [...] SI TENGONO IN LINGUA INGLESE. [...] SUPPORTA LA PRESENZA SISTEMATICA DI RICERCATORI E DOCENTI VISITING DI ALTA QUALIFICAZIONE SCIENTIFICA NEL PANORAMA INTERNAZIONALE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RESIDENZIALITÀ, MERITOCRAZIA, VALUTAZIONE:</li> </ul> <p>UN SISTEMA DI SERVIZI RESIDENZIALI, DI BORSE DI STUDIO E DI PRESTITI D'ONORE SOSTANZIA E RENDE EFFETTIVO IL CONCETTO DI DIRITTO ALLO STUDIO PER GLI ALLIEVI MERITEVOLI E PROMUOVE LE PARI OPPORTUNITÀ. LE ATTIVITÀ DI RICERCA E DI INSEGNAMENTO DI [...] SONO SOTTOPOSTE A VALUTAZIONE, CON L'IMPIEGO DI METODI QUANTITATIVI E QUALITATIVI RICONOSCIUTI DALLA COMUNITÀ SCIENTIFICA INTERNAZIONALE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INTERAZIONE CON IL TERRITORIO E CON IL SISTEMA DELLE IMPRESE:</li> </ul> <p>[...] CONCORRE ALLO SVILUPPO E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL TERRITORIO [...] E PROMUOVE LA VALORIZZAZIONE E IL</p>  |

|  |
|--|
| <p>TRASFERIMENTO DEI RISULTATI DELLA RICERCA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EFFICIENZA E TRASPARENZA DEL MODELLO GESTIONALE:</li> </ul> <p>[...] REALIZZA CONDIZIONI DI EFFICIENZA AMMINISTRATIVA E GESTIONALE E DI EFFICACIA RISPETTO ALLE FINALITÀ ISTITUZIONALI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RESPONSABILITÀ, INTEGRITÀ, RISPETTO RECIPROCO:</li> </ul> <p>I MEMBRI DELLA COMUNITÀ DI [...] SONO TENUTI AD ADERIRE AI SUDETTI PRINCIPI IN OGNI LORO AZIONE.</p>  |
| <p>12. ECCELLENZA NELLA RICERCA</p> <p>ECCELLENZA NELLE TECNOLOGIE DELLA FORMAZIONE A DISTANZA</p> <p>PLURALITÀ DI SERVIZI ALLO STUDENTE</p>   |
| <p>13. L'UNIVERSITÀ DI [...] È ORDINATA IN FORMA DI ISTITUZIONE PUBBLICA, DOTATA DI AUTONOMIA SCIENTIFICA, DIDATTICA E ORGANIZZATIVA, NONCHÉ DI AUTONOMIA FINANZIARIA E CONTABILE. ESSA SVILUPPA E DIFFONDE LA CULTURA, LE SCIENZE E L'ISTRUZIONE SUPERIORE ATTRAVERSO L'ESERCIZIO INSCINDIBILE DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA E DI INSEGNAMENTO E LA COLLABORAZIONE SCIENTIFICA E CULTURALE CON ISTITUZIONI ITALIANE E STRANIERE.</p> <p>IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI DELLA COSTITUZIONE ITALIANA, UNIFE AFFERMA IL PROPRIO CARATTERE PLURALISTA E LA PROPRIA INDIPENDENZA DA OGNI CONDIZIONAMENTO.</p> <p>UNIFE, NELLA SUA ORGANIZZAZIONE E NELLA SUA ATTIVITÀ, RISPETTA I PRINCIPI DI SEMPLIFICAZIONE, RAZIONALE DIMENSIONAMENTO DELLE STRUTTURE, EFFICIENZA ED EFFICACIA DELLE SUE ATTIVITÀ, PER PERSEGUIRE LE FINALITÀ STABILITE DALLA LEGGE E DAL SUO STATUTO.</p>   |
| <p>14. L'UNIVERSITÀ È UN'ISTITUZIONE PUBBLICA CHE RICONOSCE LA FORMAZIONE E LA RICERCA COME BENI FONDAMENTALI PER LO SVILUPPO DI UNA SOCIETÀ FONDATA SULLA CONOSCENZA, A VANTAGGIO DELL'INTERA COMUNITÀ E DEI TERRITORI. PROMUOVE L'INNOVAZIONE E L'APERTURA VERSO LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE AL FINE DI CONSOLIDARE LA QUALITÀ E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA E SOCIO-AMBIENTALE.</p>   |
| <p>15. L'ATENEO DALL'OCTOBRE DEL 2013 STA LAVORANDO PER PROGETTARE IL FUTURO ATTRAVERSO UNA SERIE DI DOCUMENTO PROGRAMMATICO-STRATEGICI SIA PER LA DIDATTICA CHE PER LA RICERCA. IL PRIMO DOCUMENTO, QUELLO SULL'OFFERTA FORMATIVA STRATEGICA, È GIÀ IN FASE DI APPROVAZIONE DA PARTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.</p>  |
| <p>16. L'ESPLICITAZIONE DELLA VISIONE E MISSIONE DELL'UNIVERSITÀ È SEMPRE CONDIVISA IN SENATO ACCADEMICO, CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E NEI CONSIGLI DI FACOLTÀ.</p>  |
| <p>17.</p>   |
| <p>18. LA [...] VUOLE ESSERE RICONOSCIUTA COME L'UNIVERSITÀ DI RIFERIMENTO DELLA CULTURA IMPRENDITORIALE E DI GOVERNO EUROPEA CHE ATTRAVERSO LA QUALITÀ DELLE PERSONE, LA RILEVANZA DELLA RICERCA, LA LEADERSHIP CULTURALE, L'OFFERTA DI UN'ESPERIENZA UNIVERSITARIA UNICA PER RELAZIONI CON IL SISTEMA PRODUTTIVO, COMPLETEZZA DELLE DIMENSIONI FORMATIVE (SAPERE, METODO, ESPERIENZA, ABILITÀ), ACCESSO E PARTECIPAZIONE ATTIVA ALL'OFFERTA CULTURALE, ARTISTICA E SOCIALE DEL TERRITORIO,</p> <p>FORMA E COLLOCA STABILMENTE NEL MERCATO DEL LAVORO INTERNAZIONALE PROFESSIONISTI E CITTADINI DOTATI DI PENSIERO STRATEGICO, VISIONE INTERDISCIPLINARE E DELLE COMPETENZE SPECIALISTICHE CHE SERVONO ALLE ORGANIZZAZIONI PER COMPETERE NEL CONTESTO GLOBALE</p>   |
| <p>19.</p>   |
| <p>20. L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI [...] INTENDE:</p> <p>ASSUMERE IL RUOLO DI VETTORE DI DEMOCRAZIA, UGUAGLIANZA E CRESCITA: DEMOCRAZIA, COME LIBERTÀ, AUTONOMIA E PLURALISMO NEI CONTENUTI E NEI METODI DELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E DI RICERCA; UGUAGLIANZA, IN TERMINI DI OPPORTUNITÀ DI ACCESSO ALLA CONOSCENZA, IL SIGNIFICATO PIÙ PROFONDO DEL DIRITTO ALLO STUDIO; CRESCITA, PER L'IMPATTO ORMAI DETERMINANTE CHE LA FORMAZIONE E LA RICERCA HANNO SUGLI SVILUPPI TECNOLOGICI, SULL'INNOVAZIONE, SULL'ACCUMULAZIONE DI CAPITALE UMANO E SOCIALE;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADOTTARE QUALI CRITERI GUIDA PER LO SVOLGIMENTO DELLA PROPRIA ATTIVITÀ I PRINCIPI DI PARTECIPAZIONE, EFFICIENZA, EFFICACIA, IMPARZIALITÀ, TRASPARENZA, DECENTRAMENTO E SEMPLIFICAZIONE, ASSICURANDO LA QUALITÀ E L'ECONOMICITÀ DEI RISULTATI;</li> <li>- CONTRIBUIRE, TRAMITE L'IMPEGNO NELL'AMBITO DELLA RICERCA, DELLA DIDATTICA E DELL'ALTA FORMAZIONE, ALLA CRESCITA SCIENTIFICA, CULTURALE E CIVILE, DELLA COMUNITÀ LOCALE, NAZIONALE E INTERNAZIONALE;</li> <li>- FAVORIRE LO SVILUPPO E LA CIRCOLAZIONE DEL SAPERE, IL PROGRESSO TECNOLOGICO E LA CRESCITA CULTURALE E PROFESSIONALE DELLE PERSONE, IN UN AMBIENTE IMPRONTATO AL DIALOGO, ALLA COLLABORAZIONE E ALL'APERTURA ALLA COMUNITÀ SCIENTIFICA INTERNAZIONALE;</li> <li>- PERSEGUIRE UNA COLLABORAZIONE ATTIVA CON LE ISTITUZIONI, IL MONDO DEL LAVORO E DELLE PROFESSIONI, CONCERTANDO CON ESSI ORGANISMI DI CONSULTAZIONE PERMANENTE AL FINE DI CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO CULTURALE, SOCIALE ED ECONOMICO;</li> <li>- RICONOSCERE L'INFORMAZIONE QUALE STRUMENTO ESSENZIALE PER ASSICURARE LA PARTECIPAZIONE EFFETTIVA DI STUDENTI, DOCENTI E PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO/COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI ALLA VITA DELL'ATENEO;</li> <li>- ADERIRE AI PRINCIPI E ALLE PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE, ADOTTANDO STRATEGIE E COMPORTAMENTI VOLTI A MINIMIZZARE IL PROPRIO IMPATTO SULL'AMBIENTE E SULLE RISORSE NATURALI, AD AUMENTARE LA COESIONE SOCIALE ED A RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE, A FAVORIRE LA CRESCITA CULTURALE E IL PROGRESSO ECONOMICO SOSTENIBILE;</li> </ul> |

|  |
|--|
| <p>- ADOTTARE REGOLE DI CONDOTTA FINALIZZATE A FAVORIRE: LA LIBERTÀ DELLA RICERCA SCIENTIFICA; LA TRASMISSIONE DELLE CONOSCENZE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO PER LO SVILUPPO DELLA SOCIETÀ A LIVELLO LOCALE, NAZIONALE E INTERNAZIONALE; L'INTERDISCIPLINARIETÀ DI RICERCA E DIDATTICA; LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE PRESENTI AL SUO INTERNO;</p> <p>- QUALE COMUNITÀ DI LAVORO, RICONOSCE NEL RAPPORTO CON LE PARTI SOCIALI UN EFFICACE CONTRIBUTO ALLA DEMOCRATICITÀ DELL'ISTITUZIONE E AL BUON ANDAMENTO DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE.</p>  |
| <p>21. IL CONTESTO GENERALE IN CUI L'ATENEO [...] SI MUOVE È CARATTERIZZATO DAL PROFONDO E PROLUNGATO PROCESSO DI RINNOVAMENTO CHE IL SISTEMA UNIVERSITARIO NAZIONALE STA ATTRAVERSANDO, UNITAMENTE ALLA CONTINGENZA ECONOMICA NAZIONALE, CHE VEDE NELLA LIMITAZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE UNA DELLE PROBLEMATICHE PRINCIPALI.</p>   |
| <p>22. IL PRIMO DOCUMENTO IN CUI VENGONO RICHIAMATI VISIONE, MISSIONE ED I VALORI DELL'ATENEO DI PARMA È LO STATUTO. [...] IN ESSO VIENE INFATTI DICHIARATO CHE L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI [...], HA PER FINI PRIMARI LA PROMOZIONE, LA ELABORAZIONE E LA DIFFUSIONE DEL SAPERE SCIENTIFICO, L'ISTRUZIONE SUPERIORE, LA FORMAZIONE PERMANENTE, MEDIANTE IL LIBERO ESERCIZIO DELLA RICERCA, DELL'INSEGNAMENTO, DELLO STUDIO, AL SERVIZIO DELLA SOCIETÀ, NEL RISPETTO DEI DIRITTI INVIOLABILI DELLA PERSONA UMANA.</p> <p>L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI [...] ISPIRA LE SUE ATTIVITÀ AI VALORI DELL'AUTONOMIA, DELLA RESPONSABILITÀ E DEL PROGRESSO, NEL RISPETTO DELLA MULTICULTURALITÀ, DELLE PARI OPPORTUNITÀ, DELL'INTEGRITÀ E DELLA TRASPARENZA, PERSEGUENDO OBIETTIVI DI QUALITÀ E DI SOSTENIBILITÀ CON IL FINE ULTIMO DI CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO CULTURALE, SOCIALE, CIVILE ED ECONOMICO DEL TERRITORIO E DELLA NAZIONE.</p> |
| <p>23. L'UNIVERSITÀ È UNA COMUNITÀ DI STUDIO AVENTE COME FINE LO SVILUPPO DELLA RICERCA SCIENTIFICA E LA TRASMISSIONE DELLA CONOSCENZA E CONTRIBUISCE AL PROGRESSO CULTURALE, CIVILE ED ECONOMICO DELLA SOCIETÀ.</p>   |

## MISSIONE

TAVOLA 4.5. DICHIARAZIONE DI MISSIONE: LIVELLO DI RISPOSTA

| I. Nel suo Ateneo,  |                  |        |
|---|------------------|--------|
|   | numero di atenei | %      |
| la missione è soltanto informale (non riportata in alcun documento ufficiale) | 2                | 8,70%  |
| esiste una dichiarazione di missione  | 19               | 82,61% |
| Nessuna risposta  | 2                | 8,70%  |

TAVOLA 4.6. SPECIFICAZIONE DELLA MISSIONE: LIVELLO DI RISPOSTA

| Si prega di specificarla: |                  |        |
|---------------------------|------------------|--------|
|                           | numero di atenei | %      |
| Risposta                  | 17               | 73,91% |
| Nessuna risposta          | 2                | 8,70%  |
| Non visualizzato          | 4                | 17,39% |

**TAVOLA 4.7. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO: LIVELLO DI RISPOSTA**

| La dichiarazione di missione è contenuta nei seguenti documenti : | [1] |        | [2] |        | [3] |         |
|---|-----|--------|-----|--------|-----|---------|
|   |     |        |     |        |     |         |
| Risposta  | 18  | 78,26% | 8   | 34,78% | 0   | 0,00%   |
| Nessuna risposta  | 1   | 4,35%  | 11  | 47,83% | 19  | 82,61%  |
| Non visualizzato  | 4   | 17,39% | 4   | 17,39% | 4   | 17,39%  |
| <b>il documento è disponibile online</b>                          |     |        |     |        |     |         |
| Sì (Y)  | 11  | 47,83% | 4   | 17,39% | 0   | 0,00%   |
| No (N)  | 5   | 21,74% | 2   | 8,70%  | 0   | 0,00%   |
| Nessuna risposta  | 1   | 4,35%  | 2   | 8,70%  | 0   | 0,00%   |
| Non visualizzato  | 6   | 26,09% | 15  | 65,22% | 23  | 100,00% |
| <b>si prega di specificare l'indirizzo web del documento</b>      |     |        |     |        |     |         |
| Risposta  | 11  | 47,83% | 4   | 17,39% | 0   | 0,00%   |
| Nessuna risposta  | 0   | 0,00%  | 0   | 0,00%  | 0   | 0,00%   |
| Non visualizzato  | 12  | 52,17% | 19  | 82,61% | 23  | 100,00% |

**TAVOLA 4.8. SPECIFICAZIONE DELLA MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE**

|  |
|--|
| <p>1. L'UNIVERSITÀ DELLA [...] È UN'ISTITUZIONE PUBBLICA DOTATA DI PERSONALITÀ GIURIDICA FINALIZZATA ALLA RICERCA SCIENTIFICA, ALLA FORMAZIONE CULTURALE E AL PROGRESSO CIVILE DELLA SOCIETÀ. FAVORISCE L'INNOVAZIONE ANCHE CON IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO DEI RISULTATI DELLA RICERCA.</p> <p>2. NEL PERSEGUIMENTO DI TALI FINI L'UNIVERSITÀ DELLA [...] PROMUOVE ANCHE FORME DI COLLABORAZIONE CON ALTRI ORGANISMI PUBBLICI E PRIVATI, INTERNAZIONALI E NAZIONALI, E IN PARTICOLARE CON LA REGIONE [...] E GLI ALTRI ENTI LOCALI.</p> <p>3. PER LA MAGGIORE EFFICACIA DELLA PROPRIA AZIONE FORMATIVA, L'UNIVERSITÀ DELLA [...], NEL RISPETTO DELLA SUA LEGGE ISTITUTIVA, HA CARATTERE RESIDENZIALE E LA FREQUENZA DEI SUOI CORSI È OBBLIGATORIA E CONTROLLATA.</p> <p>4. ESSA PROGRAMMA, IN RAPPORTO ALLE PROPRIE RISORSE, IL NUMERO DI STUDENTI DA IMMATRICOLARE, SUBORDINA L'ISCRIZIONE AGLI ANNI SUCCESSIVI AL PRIMO ALLA VERIFICA DEI RISULTATI CONSEGUITI E FAVORISCE LA VITA COMUNITARIA DI PROFESSORI, RICERCATORI, STUDENTI E PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO NEL SUO CENTRO RESIDENZIALE, DOTATO OLTRE CHE DI ALLOGGI E DI MENSE ANCHE DI IMPIANTI PER ATTIVITÀ CULTURALI, SPORTIVE E RICREATIVE.</p> <p>5. I SERVIZI EROGATI DAL CENTRO RESIDENZIALE NON SONO IN ALCUN CASO GRATUITI. LA QUOTA A CARICO DEGLI STUDENTI È COMMISURATA ALLE CONDIZIONI ECONOMICHE DEI RISPETTIVI NUCLEI FAMILIARI.</p> <p>6. PER IL SUO CARATTERE RESIDENZIALE, L'UNIVERSITÀ DELLA [...] ESERCITA ANCHE FUNZIONI IN MATERIA DI DIRITTO ALLO STUDIO.</p> |
| <p>2. L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI [...] FORMA PROFESSIONISTI E CITTADINI AI MASSIMI LIVELLI;<br/>           CREA E DIFFONDE CONOSCENZA;<br/>           S'IMPEGNA CON LA COMUNITÀ AD AFFRONTARE LE PRINCIPALI TEMATICHE DEI NOSTRI TEMPI.<br/>           L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI [...] È DEDICATA ALLA SCOPERTA, ALLO SVILUPPO, ALLA TRASMISSIONE E ALL'ATTUAZIONE DELLA CONOSCENZA IN UN'AMPIA VARIETÀ DI SETTORI ACCADEMICI E PROFESSIONALI.<br/>           L'OBIETTIVO DI FORNIRE LA MIGLIORE OFFERTA FORMATIVA PRE- E POST-LAUREAM È INSCINDIBILE DALLO SVILUPPO DI NUOVE CONOSCENZE PER MEZZO DELLA RICERCA E DELLA CREATIVITÀ.<br/>           L'ATENEO ACCOGLIE E SUPPORTA UOMINI E DONNE DI TUTTE LE RAZZE, LE ETNIE E LE PROVENIENZE GEOGRAFICHE, FACENDO FRONTE ALLE NECESSITÀ DI UNA POPOLAZIONE SEMPRE PIÙ VARIA E DI UN'ECONOMIA GLOBALE.</p>   |
| 3.   |
| 4. FORMARE I GIOVANI NELLA LORO INTEREZZA E SVILUPPARE LA CULTURA SCIENTIFICA CON ATTENZIONE ALLA PERSONA UMANA  |
| <p>5. L'UNIVERSITÀ [...] NASCE COME APERTURA ALLA MODERNITÀ, COME ATTO DI FIDUCIA NEL PROGRESSO E NELLA SUA STRETTA RELAZIONE CON L'AVANZAMENTO DELLA CONOSCENZA, SEMPRE IN DIALOGO CON IL MONDO ESTERNO.<br/>           [...], DECISE DI LEGARE I SUOI BENI E IL NOME DELLA SUA FAMIGLIA A UNA PRESTIGIOSA ISTITUZIONE FORMATIVA, IN MEMORIA DEL FIGLIO [...].<br/>           [...], AUTORE DEL PROGRAMMA FORMATIVO, PRIMO PRESIDENTE E RETTORE DELL'ATENEO, RICORDA NEI SUOI SCRITTI I MERITI DI [...]: L'AYER IMPOSTATO GLI STUDI UNIVERSITARI [...] RISPETTANDO "L'ARMONIA FRA LA SCUOLA E LA VITA", E AVER INTUITO L'IMPORTANZA DEL RUOLO DELLA CULTURA E DELLA SCIENZA COME FONDAMENTO DELLA CRESCITA ECONOMICA E MORALE DELLA NAZIONE.</p>  |

|  |
|--|
| <p>DOPO UN SECOLO DALLA FONDAZIONE, I VALORI CHE HANNO ISPIRATO I FONDATORI DELL'UNIVERSITÀ [...] SONO RIMASTI INTATTI E CONTINUANO A VIVERE NELLE ATTIVITÀ DELL'ATENEO. DAL 1955 L'ISTITUTO [...] ASSOCIAZIONE AMICI DELLA [...], FONDAZIONE DELL'UNIVERSITÀ [...] È PRINCIPALE RIFERIMENTO DELLE SCELTE STRATEGICHE E DI GOVERNANCE DELL'ATENEO [...]. DALLA SUA FONDAZIONE, L'ISTITUTO SOSTIENE ECONOMICAMENTE L'ATENEO IN DIVERSE FORME E TRAMANDA ALLE GIOVANI GENERAZIONI L'IMPEGNO DELLA FAMIGLIA [...] NELL'ESPERIENZA EDUCATIVA. INOLTRE VEGLIA AFFINCHÉ TALE IMPEGNO SIA COSTANTEMENTE REALIZZATO DAL GOVERNO ACCADEMICO NEL MODO MIGLIORE E PIÙ EFFICACE.</p>   |
| <p>6. L'UNIVERSITÀ [...], GIOVANE, GENERALISTA, MULTIPOLARE, È PER MISSIONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- UN CATALIZZATORE CULTURALE E SCIENTIFICO: NEL TERRITORIO DEL [...] RAPPRESENTA L'UNICA REALTÀ UNIVERSITARIA. SI TROVA PERCIÒ NELLA CONDIZIONE DI SVOLGERE UN RUOLO DI PROMOZIONE E DIFFUSIONE DI RIFERIMENTI CULTURALI E CONOSCENZE SCIENTIFICHE IN UN AMBITO GEOGRAFICO PER IL QUALE LA DIMENSIONE UNIVERSITARIA ERA UNA REALTÀ LONTANA E CONOSCIUTA DA POCHI GIOVANI E POCHESSIME FAMIGLIE;</li> <li>- UN ASCENSORE SOCIALE: DATA LA SUA CONNOTAZIONE DI ATENEO NON METROPOLITANO, L' [...] DEVE RIUSCIRE A PROMUOVERE LA CRESCITA CULTURALE E SCIENTIFICA DEI GIOVANI DI UN TERRITORIO MULTI-PROVINCIALE, PREPARANDOLI ALLE SFIDE SOCIALI DI UN MONDO SEMPRE PIÙ GLOBALIZZATO;</li> <li>- UN LUOGO DI RICERCA INTEGRATO CON IL TERRITORIO: L' [...] DEVE PROMUOVERE E SVILUPPARE RICERCA DI ECCELLENZA, PRESTANDO PARTICOLARE ATTENZIONE ALLE TEMATICHE PIÙ COERENTI CON LE VALENZE, LE TRADIZIONI, LE PROBLEMATICHE CHE CARATTERIZZANO E DISTINGUONO IL TERRITORIO DEL [...];</li> <li>- UN GENERATORE DI IDENTITÀ: L' [...] DEVE PROMUOVERE LA FORMAZIONE DI UNA IDENTITÀ DI TERRITORIO CHE SUPERI VISIONI E APPARTENENZE LOCALISTICHE E PROVINCIALI, CONIUGANDO E METTENDO A VALORE LE DIVERSITÀ CHE CONVIVONO [...].</li> </ul>   |
| <p>7.</p>  |
| <p>8. L'UNIVERSITÀ NASCE CON LA FINALITÀ SPECIFICA DI DARE COMPLETA ATTUAZIONE A QUANTO AFFERMATO DALL'ART. 27 DELLA DICHIARAZIONE UNIVERSALE DEI DIRITTI DELL'UOMO IN MATERIA DI ISTRUZIONE DEL 10 DICEMBRE 1948 E DALL'ART. 34 DELLA COSTITUZIONE ITALIANA CHE GARANTISCE A TUTTI I CITTADINI IL DIRITTO A RICEVERE QUELL'ISTRUZIONE CHE CONTRIBUISCA ALLA FORMAZIONE DELL'INDIVIDUO PONENDO TUTTI I CAPACI E MERITEVOLI IN CONDIZIONI DI SVOLGERE UN RUOLO UTILE NELLA SOCIETÀ, DI SVILUPPARE LA LORO PERSONALITÀ E IL RISPETTO PER I DIRITTI DEGLI UOMINI E PER LE LIBERTÀ FONDAMENTALI.</p>   |
| <p>9. SVILUPPARE UNA RICERCA DI STANDARD INTERNAZIONALE, SPECIALIZZATA SUI PROPRI RICONOSCIUTI AMBITI DI ECCELLENZA, PER TRASFERIRE, IN PRIMIS ATTRAVERSO LA DIDATTICA, CONOSCENZA FUNZIONALE ALLO SVILUPPO DEL TERRITORIO E DEL PAESE. VALORIZZARE UNA STORIA LUNGA 150 ANNI E LA LOCALIZZAZIONE IN VENEZIA PER ATTRARRE, COINVOLGENDOLI IN UN'ESPERIENZA ACCADEMICA, CULTURALE E PROFESSIONALE SENZA EGUALI, I MIGLIORI TALENTI TRA GLI STUDENTI (UNDERGRADUATE, GRADUATE ED EXECUTIVE), I RICERCATORI, I PROFESSORI E I COLLABORATORI.</p>  |
| <p>10. LINK AL SITO.</p>   |
| <p>11. ARTICOLO 1 - NATURA, FINALITÀ E SEDE</p> <p>1. [...], È UN ISTITUTO STATALE DI ISTRUZIONE UNIVERSITARIA, DI RICERCA E DI ALTA FORMAZIONE, CON ORDINAMENTO SPECIALE, INSERITO NEL SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO, DOTATO DI PERSONALITÀ GIURIDICA E DI AUTONOMIA DIDATTICA, SCIENTIFICA, ORGANIZZATIVA, GESTIONALE, PATRIMONIALE, FINANZIARIA, AMMINISTRATIVA E CONTABILE.</p> <p>2. [...].</p> <p>3. [...] CONTRIBUISCE ALL'AVANZAMENTO DELLA FRONTIERA DELLA RICERCA E ORGANIZZA CORSI DI ALTA FORMAZIONE SUI TEMI DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA E ISTITUZIONALE REALIZZANDO LA PIENA INTEGRAZIONE TRA RICERCA E INSEGNAMENTO.</p> <p>4. [...] SI SVILUPPA COME ISTITUTO DI RICERCA INTERNAZIONALE IN AMBITI A ELEVATA RILEVANZA APPLICATIVA E COME GRADUATE SCHOOL RESIDENZIALE DEDICATA ALLA SELEZIONE MERITOCRATICA E ALLA FORMAZIONE DI ÉLITES PROFESSIONALI PER LE ISTITUZIONI, PER IL SISTEMA DELLE IMPRESE, PER IL TERRITORIO.</p> <p>5. [...] SI COLLOCA ALL'INTERNO DELLO SPAZIO EUROPEO E INTERNAZIONALE DELLA RICERCA E DELL'ISTRUZIONE SUPERIORE E NE FA PROPRI PRINCIPI E STRUMENTI.</p> <p>6. [...] OPERA IN STRETTO COLLEGAMENTO E CON LA PARTECIPAZIONE DELLA FONDAZIONE [...] PER L'ALTA FORMAZIONE E LA RICERCA, CHE CONCORRE A SOSTENERNE LO SVILUPPO E LA CRESCITA.</p>   |
| <p>12.</p>   |
| <p>13. - GARANTIRE LA QUALITÀ DELLA RICERCA ATTRAVERSO IL SOSTEGNO AI GRUPPI DI RICERCA IN SEDE NAZIONALE E INTERNAZIONALE, NONCHÉ FAVORENDO L'APPROCCIO MULTIDISCIPLINARE;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PROMUOVERE E FAVORIRE LE DIMENSIONI INTERNAZIONALI DEGLI STUDI, DELL'INSEGNAMENTO E DELLA RICERCA SCIENTIFICA ACCRESCENDO LA PRESENZA NELLE RETI INTERNAZIONALI DELLA RICERCA E DELLA FORMAZIONE SUPERIORE, ANCHE INCREMENTANDO GLI STUDENTI STRANIERI NEI CORSI DI SECONDO LIVELLO E DI DOTTORATO E REALIZZANDO LAUREE A DOPPIO TITOLO E DOTTORATI INTERNAZIONALI;</li> <li>- ACCRESCERE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE PUNTANDO IN PARTICOLARE AL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE FRUTTO DELL'ATTIVITÀ DI RICERCA AGLI STUDENTI FIN DAI PRIMI ANNI DI CORSO;</li> <li>- GARANTIRE SERVIZI DI QUALITÀ CERTIFICATI E MANTENERE QUELLI ESISTENTI PER GLI STUDENTI;</li> <li>- ASSUMERE OGNI INIZIATIVA AFFINCHÉ L'ESERCIZIO DEL DIRITTO ALLO STUDIO VENGA PIENAMENTE ASSICURATO, IN APPLICAZIONE DEI PRINCIPI DELLA COSTITUZIONE. CONTRIBUIRE, NEI LIMITI DEI PROPRI MEZZI E COMPETENZE, A GARANTIRE LA COMPIUTA REALIZZAZIONE DEL DIRITTO DEGLI STUDENTI A CONSEGUIRE I LORO OBIETTIVI DI FORMAZIONE CULTURALE E PROFESSIONALE ANCHE MEDIANTE PERCORSI DI ECCELLENZA E/O METODOLOGIE DIDATTICHE INNOVATIVE, COMPRESSE QUELLE TELEMATICHE, ORGANIZZATE DIRETTAMENTE E/O CON SPECIFICHE ISTITUZIONI PROPRIE O PARTECIPATE;</li> </ul> |

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- SOSTENERE LE INIZIATIVE DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO COSTITUENDO UN PUNTO DI RIFERIMENTO PER LE IMPRESE DEL TERRITORIO (INCLUDE I TECNOPOLI);</li> <li>- INDIVIDUARE IL PRINCIPIO DI "SOSTENIBILITÀ" COME PARADIGMA CENTRALE DELLE MOLTEPLICI ATTIVITÀ DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI GESTIONE SVOLTE DALL'INTERO ATENEO, AL FINE DI SVILUPPARE, PROMUOVERE E INCREMENTARE PROGETTI, STRATEGIE E AZIONI COERENTI CON UN CONCRETO "SVILUPPO SOSTENIBILE".</li> </ul>  |
| <p>14. L'ATENEO DI [...] CONSOLIDA E SVILUPPA I SUOI CARATTERI DISTINTIVI DI SPECIALIZZAZIONE NELLE SCIENZE UMANE E SOCIALI E LI PROIETTA CON DINAMISMO NELLA CONTEMPORANEITÀ E NELLA SFIDA TECNOLOGICA, PER GARANTIRE UN INCONTRO PROFICUO ED EQUILIBRATO FRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE. PROMUOVE UNA RICERCA D'AVANGUARDIA E UNA FORMAZIONE DI ALTO PROFILO PER PREPARARE I GIOVANI ALLE GRANDI SFIDE DEL PRESENTE E DEL FUTURO. GENERA INNOVAZIONE E SOSTIENE LA PROGETTUALITÀ DEGLI ALTRI ATTORI SOCIO-ECONOMICI. RAZIONALIZZA LE ATTIVITÀ PER ANCORARLE ALLE FUNZIONI E ALLE ATTIVITÀ STRATEGICHE NEL SEGNO DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO E NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI PIENA SOSTENIBILITÀ.</p>  |
| <p>15.</p>  |
| <p>16. L'ESPLICITAZIONE DELLA VISIONE E MISSIONE DELL'UNIVERSITÀ E SEMPRE CONDIVISA IN SENATO ACCADEMICO, CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E NEI CONSIGLI DI FACOLTÀ.</p>   |
| <p>17. L'UNIVERSITÀ DI [...], AVVALENDOSI DI UNA TRADIZIONE ACQUISITA IN OLTRE SEICENTO ANNI DI STORIA, PERSEGUE L'OBIETTIVO DI DIFFONDERE PRESSO UN'UTENZA SEMPRE PIÙ DIVERSIFICATA PER INTERESSI, CONDIZIONE SOCIALE E TEMPO DA DEDICARE ALLA FORMAZIONE, L'ALTA QUALITÀ DEI SUOI STUDI, OTTENUTA A PARTIRE DAI SEGUENTI PUNTI DI FORZA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IL PRESTIGIO SCIENTIFICO DEL CORPO DOCENTE;</li> <li>- LA VALORIZZAZIONE DELLE INTELLIGENZE E DELLE CAPACITÀ EMERGENTI TRA LE PIÙ GIOVANI GENERAZIONI, ATTRAVERSO LA POSSIBILITÀ DI IMPIEGARLE IN RICERCHE AVANZATE E STRETTAMENTE COLLEGATE CON LE ESIGENZE DI CRESCITA CIVILE E DI SVILUPPO DELLA SOCIETÀ;</li> <li>- IL LIVELLO E L'AMPIEZZA DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI ATTIVATE;</li> <li>- LA CAPACITÀ DI SPERIMENTARE NUOVE FORME DI DIDATTICA E DI RAPPORTO STUDENTI/DOCENTI, ANCHE ALLA LUCE DELLE POSSIBILITÀ OFFERTE DALLA RIFORMA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO NAZIONALE E DALLE NUOVE TECNOLOGIE.</li> </ul> <p>LA QUALITÀ DEGLI STUDI E QUELLA DELLA RICERCA AD ESSI COLLEGATA TROVANO OPPORTUNITÀ DI ULTERIORE INCREMENTO TRAMITE LE OCCASIONI DI RICERCA APPLICATA CHE LE FORZE SOCIALI E PRODUTTIVE DEL TERRITORIO METTONO A DISPOSIZIONE DELL' ATENEO.</p> <p>QUANTO PIÙ L'ISTITUZIONE UNIVERSITARIA – GRAZIE ALLE VARIE TIPOLOGIE DI COMPETENZA PRESENTI NELLE SUE STRUTTURE SCIENTIFICHE – RIUSCIRÀ AD ESPRIMERE UN ALTO LIVELLO DI PRESTAZIONI, TANTO MAGGIORE SARÀ L'INTERESSE DELLE FORZE ESTERNE A COLTIVARE RELAZIONI E STABILIRE ACCORDI CON L'UNIVERSITÀ, VERIFICANDONE CONCRETAMENTE LA POSSIBILITÀ DI SIGNIFICATIVE SINERGIE.</p> <p>E' PECULIARITÀ DI UNICAM LA CAPACITÀ DI DAR LUOGO A CONNESSIONI INTERDISCIPLINARI A PARTIRE DAI TRE FONDAMENTALI LIVELLI DI CONOSCENZA IN ESSA COMPRESENTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LE CONOSCENZE UMANISTICHE;</li> <li>- LE CONOSCENZE SCIENTIFICO-TECNOLOGICHE;</li> <li>- LE CONOSCENZE PROGETTUALI,</li> </ul> <p>IN CIÒ METTENDO A DISPOSIZIONE DELLA SOCIETÀ CIVILE, DEL MONDO DEL LAVORO E DELLA PRODUZIONE, STRUMENTI SEMPRE PIÙ AVANZATI DI CONTROLLO DEI FATTORI DI COMPLESSITÀ CHE CARATTERIZZANO IL NUOVO MONDO GLOBALIZZATO.</p> <p>[...] VEDE INFINE NELLA SUA DISPONIBILITÀ A COSTRUIRSI COME SISTEMA UNIVERSITARIO POLICENTRICO, IN GRADO DI VALORIZZARE CON LA SUA STESSA PRESENZA LE QUALITÀ STORICHE E AMBIENTALI DEL TERRITORIO CIRCOSTANTE, UN IMPORTANTE FATTORE DI CONNESSIONE CON LA REALTÀ PRODUTTIVA ESPRESSA DAL SISTEMA ECONOMICO REGIONALE, A SUA VOLTA CARATTERIZZATO DA UN MODELLO DI TIPO DIFFUSO.</p> |
| <p>18. [...]È L'UNIVERSITÀ ITALIANA IMPEGNATA A CREARE CLASSE DIRIGENTE E DI GOVERNO.</p> <p>ESSA REALIZZA PROGRAMMI FORMATIVI E DI RICERCA NELLE AREE DELLA CULTURA IMPRENDITORIALE E DI GOVERNO VOLTI A DOTARE GLI STUDENTI DI UNA NUOVA CAPACITÀ DI VISIONE INDIVIDUALE IN GRADO DI CREARE VALORE AGGIUNTO NEI CONTESTI PROFESSIONALI IN CUI ANDRANNO AD OPERARE.</p> <p>LA SUA OFFERTA FORMATIVA SI CONTRADDISTINGUE PER LA CAPACITÀ DI METTERE A DISPOSIZIONE DI STUDENTI E PROFESSIONISTI PROGRAMMI FORMATIVI INNOVATIVI, UN FORTE SISTEMA DI RELAZIONE CON IL SISTEMA PRODUTTIVO, UN MODELLO DIDATTICO ATTENTO ALLE DIVERSE DIMENSIONI FORMATIVE (SAPERE, METODO, ESPERIENZA, ABILITÀ) E SI CARATTERIZZA PER LA CAPACITÀ DI COLLOCARE I PROPRI GIOVANI NEL SISTEMA PRODUTTIVO.</p>   |
| <p>19.</p>  |
| <p>20. L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI [...], ISTITUZIONE PUBBLICA, LAICA, AUTONOMA E PLURALISTA, INTENDE REALIZZARE LE PROPRIE FINALITÀ DI RICERCA E DIDATTICA AI FINI DELLO SVILUPPO DI UN SAPERE CRITICO, APERTO AL DIALOGO ED ALL'INTERAZIONE TRA LE CULTURE, NEL RISPETTO DELLA LIBERTÀ DI RICERCA E DI INSEGNAMENTO. IN QUANTO ATENEO GENERALISTA, L'UNIVERSITÀ DI [...]SOSTIENE E PROMUOVE LA COOPERAZIONE DEI SAPERI UMANISTICI E SCIENTIFICI, PERSEGUENDO AZIONI CHE MIRINO ALL'INTERAZIONE E ALL'OSMOSI TRA SETTORI SCIENTIFICO-DISCIPLINARI, GRUPPI DI RICERCA DI ENTI E ISTITUTI DI RICERCA OPERANTI NELLE DIVERSE AREE DEL SAPERE. ESSA INTENDE SVILUPPARE UNA RICERCA DI STANDARD INTERNAZIONALE, SPECIALIZZATA SUI RICONOSCIUTI AMBITI DI ECCELLENZA, PER TRASFERIRE, IN PRIMIS ATTRAVERSO LA DIDATTICA, CONOSCENZA FUNZIONALE ALLO SVILUPPO DEL TERRITORIO E DEL PAESE.</p>   |
| <p>21.</p>  |

22. CON LA NUOVA GOVERNANCE DAL 1 NOVEMBRE 2013, DATA DI PRESA IN CARICO DEL MANDATO RETTORALE DA PARTE DEL PROF.[...], SONO STATI EMANATI I SEGUENTI DOCUMENTI PROGRAMMATORI, NEI QUALI, IN DIVERSE FORME ED AMBITI VIENE ESPLICITATA LA MISSION DELL'ATENEO:

- IL BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ANNO 2014 E IL TRIENNIO 2014/2016 APPROVATO CON DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE N. 518/30253 DEL 17/12/2013;
- IL PIANO TRIENNALE DI PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE 2013-15, APPROVATO CON DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE N.518/30265 IN DATA 17/12/2013;
- LA PROGRAMMAZIONE EDILIZIA 2014-2016 APPROVATA CON DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE N.518/30252 DEL 17/12/2013;
- IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016 ADOTTATO IN DATA 31/1/2014;
- IL PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2014/2016 EMANATO CON DECRETO RETTORALE N. 57 DEL 30/01/2014;
- IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ 2014/2016 EMANATO CON DECRETO RETTORALE N. 60 DEL 31/01/2014;

-PROGRAMMAZIONE DELL'ATENEO DI [...] PER IL TRIENNIO 2013/2015 APPROVATA DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE CON DELIBERA N. 522/30420 DEL 26/03/2014.

L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI [...] VUOLE ESSERE IL LUOGO PRIMARIO DELL'ALTA FORMAZIONE E DELLA RICERCA, NEL QUALE ENTRAMBE LE FUNZIONI ASSUMONO PARI IMPORTANZA E NEL RISPETTO DELLA TRADIZIONE DI ATENEO GENERALISTA, IN UNA TENSIONE COSTANTE ALL'INNOVAZIONE, AL MIGLIORAMENTO E ALLA MANAGERIALITÀ CHE FAVORISCA IL CAMBIAMENTO DA UNA CULTURA BUROCRATICA AD UNA CULTURA DELLA QUALITÀ E DEL RISULTATO, ATTRAVERSO LA PARTECIPAZIONE ATTIVA DELLE PARTI INTERESSATE E IL SENSO DI APPARTENENZA ALL'ISTITUZIONE.

UN' ULTERIORE ESPLICITAZIONE DEI VALORI A CUI SI ISPIRA L'ATENEO, DELLA SUA MISSIONE E STRATEGIA IN QUESTO PARTICOLARE MOMENTO STORICO, È STATA RESA DAL PROF. [...], RETTORE DELL'ATENEO DAL NOVEMBRE 2013, NELLA SUA RELAZIONE TENUTA IN OCCASIONE DELL'INAUGURAZIONE DELL'ANNO ACCADEMICO 2013/2014, EVENTO ISTITUZIONALE CHE SI INSERISCE NEL SOLCO DI UNA TRADIZIONE PLURISECOLARE IN CUI L'UNIVERSITÀ ITALIANA VUOLE RIAFFERMARE IL PROPRIO RUOLO DI TESTIMONE E DI PROMOTORE DI ALTI VALORI NELL'AMBITO DELLA FORMAZIONE E DELLA RICERCA SCIENTIFICA.

L'UNIVERSITÀ DI [...] NEL CORSO DELLA SUA STORIA MILLENARIA HA RESO EVIDENTE LA PROPRIA PRESENZA E LA PROPRIA INDIVIDUALITÀ NEL TESSUTO CULTURALE, SOCIALE ED ECONOMICO DEL PROPRIO TERRITORIO, E DALL'ALTRA PARTE LA CITTÀ HA SEMPRE ATTESTATO IL VISCERALE ATTACCAMENTO ALLA PROPRIA ISTITUZIONE DI FORMAZIONE E RICERCA.

L'ATENEO È RADICATO NELLA COSCIENZA STORICA DEL PROPRIO TERRITORIO E OGGI È QUANTO MAI INDISPENSABILE PROGREDIRE NELL'OPERA DI CONNESSIONE E SINERGIA CON TUTTE LE ALTRE ISTITUZIONI PUBBLICHE E PRIVATE DEL TESSUTO CULTURALE, SOCIALE ED ECONOMICO DI PARMA.

CIÒ RAPPRESENTA UN VALORE MORALE E STRATEGICO DI PRIMARIA IMPORTANZA NONCHÉ STRUMENTO PER DARE CONCRETA EVIDENZA ALLE DIVERSE DICHIARAZIONI E RISVOLTI DELLA FUNZIONE ACCADEMICA.

L'ATENEO DI [...], NELLA SITUAZIONE ATTUALE DELL'UNIVERSITÀ ITALIANA, IN UN SISTEMA GIÀ STORICAMENTE SOTTO FINANZIATO, IN CUI, PERALTRÒ, ALCUNI PROVVEDIMENTI HANNO FORTEMENTE "BUROCRATIZZATO" COMPLICATO E PER CERTI VERSI MORTIFICATO MOLTI ASPETTI DELLA VITA ACCADEMICA, VUOLE Affermare CON FERMEZZA IL RUOLO E LA MISSIONE VERA DELL'UNIVERSITÀ PUBBLICA ED INDICARE LE LINEE DI INDIRIZZO DA PERSEGUIRE NEI PROSSIMI ANNI PER CONTRIBUIRE AD USCIRE DA QUESTA CRISI ETICA E MATERIALE, CARATTERIZZATA DA IMMOBILISMO, STANCHEZZA E MANCANZA DI PROGETTUALITÀ, CHE RIGUARDA TUTTO IL PAESE.

L'ATENEO DI [...] VUOLE RIMANERE SEDE PRIMARIA DELLA CULTURA E DELLA SCIENZA, GENERATE DA LIBERA RICERCA E DA LIBERA FORMAZIONE. VUOLE ESSERE LUOGO DI CREAZIONE DELLA CONOSCENZA, DI CONSERVAZIONE DELLA MEMORIA, DI SVILUPPO DELLA SCIENZA E DI ELABORAZIONE CRITICA DEL SAPERE E VUOLE ESERCITARE UNA INFLUENZA DIRETTA SULLE GIOVANI GENERAZIONI ANCHE, O FORSE SOPRATTUTTO, DI NATURA ETICO-MORALE.

AVVEZZI A NON AVERE PRECONCETTI, CHIUSURE E PAURE E CONSAPEVOLI CHE IL SAPERE È UN BENE NEL CONTEMPO MATERIALE ED IMMATERIALE CHE APPARTIENE ALL'INTERA COLLETTIVITÀ UMANA, PER L'ATENEO NON SONO NUOVI TERMINI COME "GLOBALIZZAZIONE" "INTERNAZIONALIZZAZIONE" E "MULTI-CULTURA".

IL CONTESTO E LA RECENTE NORMATIVA INDUCONO ANCHE A CONSIDERARE L'ASPETTO "AZIENDALE" NELLA NOSTRA ATTIVITÀ. L'ATENEO DI [...] VEDE LA SUA "AZIENDALIZZAZIONE" NELLA NECESSITÀ DI OTTENERE UNA MAGGIORE EFFICIENZA, EFFICACIA E QUALITÀ DEI SERVIZI OFFERTI E DELL'ATTIVITÀ DELLA COMUNITÀ ACCADEMICA.

23. ESSENDO, INOLTRE, PARTICOLARMENTE ATTENTA AI BISOGNI DELLA COMUNITÀ, L'UNIVERSITÀ ASSICURA LA COLLABORAZIONE NEI CAMPI DELLA FORMAZIONE E DELLO SVILUPPO E PROMUOVE L'INTEGRAZIONE TRA RICERCA SCIENTIFICA E SISTEMA PRODUTTIVO.

Non sempre la distinzione tra le dichiarazioni di visione e missione si presenta netta o perfettamente rispondente al significato comunemente attribuito ai due concetti nelle discipline economico-gestionali. In molti casi i due concetti vengono usati come sinonimi e sono parzialmente sovrapponibili. Per questa ragione le dichiarazioni di visione e missione dei ventitré atenei che hanno partecipato al questionario saranno commentate congiuntamente nelle righe che seguono.

Nel caso dell'università di cui al numero d'ordine uno nelle precedenti due tabelle, la visione è molto focalizzata sul tema della competizione con altri atenei per i migliori studenti e do-

centi, e per le decrescenti risorse, con un riferimento espresso al tema del «ranking» e alla segmentazione degli atenei secondo i diversi livelli di proiezione esterna (globale, nazionale, regionale, locale) e diversi «vantaggi competitivi». I temi della cooperazione con soggetti economici ed istituzionali ed il riferimento territoriale sono presenti ma sempre riferiti alla dimensione competitiva. È forte il riferimento all'internazionalizzazione quale leva competitiva e la preoccupazione per lo scenario economico. La missione si distingue per il riferimento al carattere residenziale dell'ateneo, la frequenza obbligatoria dei corsi, la vita comunitaria di studenti e docenti, e le attività culturali, sportive e ricreative.

La visione dell'università di cui al numero d'ordine due si caratterizza per la forte aspirazione ad essere un attore sociale a supporto di internazionalizzazione, innovazione, coesione e sostenibilità nella società europea. I rapporti duraturi con ex-studenti, il riferimento alla dimensione «esperienziale» degli studenti e l'indicazione di un obiettivo temporalmente definito la distinguono da altre dichiarazioni di visione. I riferimenti alla formazione di «professionisti e cittadini», alla creatività e a «tutte le razze, le etnie e le provenienze geografiche» si segnalano nella dichiarazione di missione, lasciando un senso generale di forte apertura verso la società globalmente intesa.

L'ateneo di cui al numero d'ordine tre considera i termini visione e missione come sinonimi e si caratterizza per il riferimento forte ai concetti di tradizione e reputazione, al servizio della creazione di valore e conoscenza per il territorio.

La missione dell'università di cui al numero d'ordine quattro fa riferimento esclusivo alla formazione dei giovani e alla persona umana, non toccando gli altri temi tipici delle dichiarazioni di visione e missione degli atenei.

La missione dell'ateneo di cui al numero d'ordine cinque, molto sintetica, si incentra su modernità, progresso, avanzamento della conoscenza e dialogo con il mondo esterno.

La visione dell'università di cui al numero d'ordine sei si distingue per il riferimento a «dinamicità», «agilità» e «intraprendenza» dell'ateneo, concetti congiuntamente assimilabili a quello di «università imprenditoriale» che domina la letteratura internazionale (Clark, 1998). La missione si connota, invece, per il riferimento al ruolo identitario e sociale dell'ateneo, quale «generatore di identità» per il territorio e quale «ascensore sociale».

La sintetica dichiarazione di visione dell'università di cui al numero d'ordine sette si segnala per il riferimento al «job placement» e alla particolare valorizzazione del personale tecnico-amministrativo.

La dichiarazione di missione dell'università di cui al numero d'ordine otto si connota per il riferimento forte al diritto allo studio ed in particolare per il richiamo all'art. 34 della costituzione italiana che «garantisce a tutti i cittadini il diritto a ricevere quell'istruzione che contribuisca alla formazione dell'individuo».

La visione e missione dell'ateneo di cui al numero d'ordine nove ruotano intorno al concetto di eccellenza ed unicità, valorizzando storia e localizzazione dell'ateneo.

La visione e la missione dell'università di cui al numero d'ordine dieci coincidono e sottolineano il carattere «plurilingue» dell'ateneo e la sua vocazione internazionale, in termini sia di personale sia di corpo studentesco.

L'ateneo di cui al numero d'ordine undici enuncia una visione in cui risaltano i concetti di «competitività internazionale», «efficienza», «meritocrazia» e «imprese», unitamente a «residenzialità» e rapporti con il territorio. La missione fa riferimento all'organizzazione di «graduate school residenziali» per la formazione di «élites professionali», connotando l'istituzione come dedicata alla formazione delle sole eccellenze.

La visione dell'università di cui al numero d'ordine dodici è incentrata sull'eccellenza della ricerca e della formazione a distanza, e sui servizi allo studente, mentre la missione ruota intorno all'art. 34 e al diritto allo studio.

La visione dell'ateneo di cui al numero d'ordine tredici si distingue per il richiamo al suo

«carattere pluralista», per il riferimento all'«indipendenza», al razionale dimensionamento delle strutture, all'efficienza ed efficacia delle sue attività. La missione individua il principio di «sostenibilità» come paradigma centrale delle molteplici attività di ricerca. Emerge l'immagine di un ateneo molto aperto verso i temi dello sviluppo sostenibile.

La visione e missione dell'università di cui al numero d'ordine quattordici si caratterizzano per la specializzazione nelle scienze umane e sociali e per il risalto dato alla dimensione pubblica dell'ateneo.

Nel questionario non sono state fornite dichiarazioni di visione e/o missione dagli atenei di cui ai numeri d'ordine quindici e sedici.

La dichiarazione di missione dell'ateneo di cui al numero d'ordine diciassette si distingue per il riferimento alla tradizione, ad un'utenza sempre più diversificata per interessi condizionale sociale e tempo da dedicare alla formazione, alla interdisciplinarietà, e per il richiamo alla capacità dell'ateneo «di valorizzare con la sua stessa presenza le qualità storiche e ambientali del territorio circostante».

La visione dell'università di cui al numero d'ordine diciotto si caratterizza per il riferimento alla «cultura imprenditoriale» mentre la missione si distingue per il riferimento alla formazione della «classe dirigente e di governo», al «valore aggiunto» e al sistema di relazioni con il sistema produttivo. Ne emerge l'immagine di un ateneo orgogliosamente al servizio del sistema produttivo del paese.

Non ha fornito le dichiarazioni di visione e/o missione l'ateneo di cui al numero d'ordine diciannove.

La visione dell'ateneo di cui al numero d'ordine venti si connota per i forti riferimenti a democrazia, uguaglianza, libertà, autonomia, pluralismo, diritto allo studio, partecipazione e crescita. La missione enfatizza il carattere generalista e la cooperazione tra saperi scientifici ed umanistici.

Non ha fornito le dichiarazioni di visione e/o missione l'ateneo di cui al numero d'ordine ventuno.

La visione dell'università di cui al numero d'ordine ventidue si pone come «fine ultimo di contribuire allo sviluppo culturale, sociale, civile ed economico del territorio e della nazione», configurandosi soprattutto come un ateneo al servizio del territorio e della nazione. La missione fa riferimento al concetto di «managerialità» come strumento che favorisca il cambiamento «da una cultura burocratica ad una cultura della qualità e del risultato» e invita «a considerare l'aspetto "aziendale" nella nostra attività». Si tratta dell'unico ateneo a fare un riferimento esplicito nella missione alle linee guida della legge 4 marzo 2009, n. 15, e ad avere una forte impronta di «new public management».

La visione dell'università di cui al numero d'ordine ventitré si distingue per il riferimento all'università come «comunità di studio». La missione ripropone il concetto di comunità riferito ai «bisogni della comunità» che, combinato al tema della «collaborazione» nei campi della formazione e dello sviluppo, delinea l'idea di un ateneo focalizzato sulla collaborazione con la comunità di riferimento.

Complessivamente, quindi, i ventitré atenei che hanno risposto al questionario presentano dichiarazioni di visione e missione molto diverse tra di loro. Esse spaziano da forti accenti competitivi ad estese volontà di cooperazione, da ambizioni di eccellenza a forti preoccupazioni finanziarie contingenti, da marcate aspirazioni internazionalistiche a vocazioni di servizio al territorio, da forti accenti sullo sviluppo della conoscenza critica a vocazioni di servizio al tessuto produttivo, da dichiarazioni di centralità della formazione dello studente a dichiarazioni incentrate sulla sola ricerca, da visioni molto economicistico-gestionali a visioni che ne prescindono interamente, da forti riferimenti all'occupabilità degli studenti a sensibilità orientate alla sola formazione della persona. Tuttavia, molti sono anche gli elementi accomunanti, che saranno oggetto di analisi nella sezione che segue.

Diciannove dei ventitré atenei che hanno risposto al questionario indicano almeno una fonte

documentale in cui è riportata la dichiarazione di visione e nove di questi indicano almeno una seconda fonte documentale (tabella 4.3). I documenti citati sono i seguenti:

- piano strategico: 8 volte;
- statuto: 4 volte;
- sito dell’ateneo: 2 volte;
- programma triennale: 2 volte;
- piano triennale: 2 volte;
- programma della candidatura del rettore;
- piano di comunicazione;
- presentazione PPT dell’Ateneo;
- obiettivi e linee strategiche dell’Università;
- policy;
- piano annuale;
- bilancio preventivo;
- linee strategiche per l’offerta formativa;
- linee strategiche per la ricerca;
- regolamenti interni.

Il piano strategico, seguito dallo statuto, è il documento più frequentemente indicato per il recupero della dichiarazione di visione; per almeno due volte sono citati anche i piani triennali e il sito d’ateneo.

Diciotto dei ventitré atenei che hanno risposto al questionario indicano almeno una fonte documentale in cui è riportata la dichiarazione di missione e otto di questi indicano almeno una seconda fonte documentale (tabella 4.7). I documenti citati sono i seguenti:

- statuto: 9 volte;
- piano strategico: 7 volte;
- sito dell’ateneo: 2 volte;
- programma triennale: 4 volte;
- piano triennale della performance;
- programma della candidatura del rettore;
- piano di comunicazione;
- presentazione PPT dell’Ateneo;
- regolamenti interni;
- materiale di orientamento;
- verbali Senato Accademico.

Lo statuto, seguito da vicino dal piano strategico, è il documento più frequentemente indicato per il recupero della dichiarazione di missione; per almeno due volte sono citati anche i piani triennali e il sito d’ateneo.

Se ne conclude che il piano strategico risulta il documento principale ma non esclusivo per il recupero delle dichiarazioni di visione e missione, e quest’ultima è spesso riportata anche nello statuto.

## 4.2. ANALISI DELLE DICHIARAZIONI DI VISIONE E MISSIONE TRATTE DAL QUESTIONARIO

Le dichiarazioni di visione e missione fornite nei questionari e riportate nella sezione precedente sono accomunate, salvo poche eccezioni, da un'idea di università impegnata su tre funzioni principali: 1) formazione e trasmissione della conoscenza; 2) ricerca e creazione di nuova conoscenza; 3) cosiddetta terza missione o servizio alla comunità di riferimento.

La prima funzione, quella di formazione e trasmissione della conoscenza, è la più antica nella storia delle università e, secondo le sfumature con cui è declinata, si pone tra due opposti estremi: a) totale enfasi sulla trasmissione della conoscenza alle future generazioni, con riferimenti deboli o assenti allo studente e alla sua formazione, se non inteso quale mezzo per la trasmissione delle conoscenze; b) totale enfasi sulla formazione dello studente, formazione critica e/o professionalizzante, rispetto al cui fine la trasmissione della conoscenza si configura solo come strumento, senza assurgere a finalità autonoma.

La distinzione può sintetizzarsi in termini di «non centralità dello studente» (a) o «centralità dello studente» (b), sub-ripartendo ulteriormente quest'ultimo concetto tra enfasi su «formazione critica dello studente» (b1) o enfasi su «formazione professionalizzante dello studente» (b2).

Ad un livello di astrazione maggiore, entrambe le due ultime dimensioni potrebbero essere ricondotte alla distinzione tra concezione dello «studente come mezzo» – per la trasmissione delle conoscenze alle future generazioni (a) o come risorsa umana per il mercato del lavoro di riferimento (b2) – e concezione dello «studente come fine» (b1), attraverso la formazione della persona e delle sue capacità critiche.

Le seconda funzione dell'università, quella della ricerca e creazione di nuova conoscenza, è declinata secondo la maggiore o minore enfasi sulla sua dimensione professionalizzante/applicata. Nelle dichiarazioni di visione e missione degli atenei che hanno preso parte alla rilevazione la parola «ricerca» è tra le più ripetute, ben 72 volte, a segnalare la centralità della seconda missione: si pensi a titolo di confronto che la parola «formazione» è ripetuta 31 volte, la parola «student\*» (dove l'asterisco include, qui come nei casi che seguono, tutte le parole con quella radice) 19, la parola «didattica» 13 volte. Essendo la ricerca l'elemento distintivo degli atenei che godono di più alta reputazione, l'enfasi su questo aspetto è riconducibile anche ai processi imitativi verso l'alto che caratterizzano le dichiarazioni di visione e missione.

La terza funzione dell'università, cosiddetta «terza missione» o servizio alla comunità di riferimento, si caratterizza secondo la comunità presa maggiormente a riferimento (locale, regionale, nazionale, internazionale).

Altri elementi distintivi presenti in alcune delle dichiarazioni di visione e missione e trasversali alle tre funzioni principali sono:

- riferimento all'internazionalizzazione;
- riferimento alla dimensione territoriale;
- presenza di categorie riconducibile alla collaborazione;
- presenza di categorie riconducibili alla competizione;

Internazionalizzazione e dimensione territoriale compaiono nella grande maggioranza delle dichiarazioni di visione e missione con riferimento ad una o più delle tre funzioni principali (formazione, ricerca, terza missione).

Il termine «internazional\*» è ripetuto 39 volte, il termine «territor\*» 57 volte e i termini «local\*», «provinc\*», e «regional\*», rispettivamente 6, 4 e 3 volte, a segnalare una prevalenza del riferimento alla dimensione territoriale rispetto a quella internazionale.

Le categorie collaborazione/competizione sono molto informative circa la percezione dell'ambiente esterno da parte dell'ateneo e la sua vocazione, tra le due opposte polarità di competitivo o collaborativo. Il riferimento alla dimensione collaborativa è presente in poco più del 60% dei casi mentre il riferimento alla dimensione competitiva nel 52% dei casi (tavola 2.8), segno di un sistema universitario nazionale che pur incorporando i nuovi valori

della «competitività», sia essa tra atenei, territori, sistemi paese o studenti, resta saldamente ancorato ai valori della collaborazione.

Sulla base delle variabili sopra descritte, e con particolare riferimento alle tre funzioni principali degli atenei, è possibile individuare i seguenti profili di atenei:

1. Atenei che nelle proprie dichiarazioni di missione e visione mancano di ogni riferimento alla formazione e allo studente, concentrandosi sulla sola ricerca scientifica, l'elaborazione e la trasmissione del sapere e la promozione della cultura: un solo caso.

2. Atenei che nelle proprie dichiarazioni di missione e visione mancano di ogni riferimento alla ricerca e alla terza missione, concentrandosi sulla sola formazione: un solo caso.

3. Atenei che nelle proprie dichiarazioni di missione e visione mancano di ogni riferimento ai rapporti con attori economici e terza missione: tre casi.

4. Atenei che riportano tutte e tre le funzioni principali con enfasi su trasmissione della conoscenza critica: quattro casi.

5. Atenei che riportano tutte e tre le funzioni principali con enfasi sulla formazione dello studente e sulla conoscenza professionalizzante: quindici casi.

6. Atenei che riportano tutte e tre le funzioni principali con enfasi sulla formazione dello studente e conoscenza critica: un caso.

Il gruppo di atenei che include tutte e tre le funzioni principali nelle dichiarazioni di visione e missione, facendo riferimento esplicito allo studente e alla dimensione professionalizzante della conoscenza è, quindi, il più numeroso.

È utile sottolineare che diciotto dei ventitré atenei che hanno risposto al questionario fanno un riferimento esplicito allo «studente» nelle dichiarazioni di visione e missione (tavola 2.6).

Il concetto di conoscenza che emerge dalle dichiarazioni può essere qualificato come prevalentemente «conoscenza professionalizzante» in sedici casi e «conoscenza critica» in sette casi. In un solo caso l'esplicito riferimento alla formazione dello studente si combina con un concetto di conoscenza prevalentemente critica.

Il riferimento all'internazionalizzazione è presente in 20 casi su 23 ed in 4 di questi assume un ruolo centrale (tavola 2.6).

La dimensione locale e territoriale è presente in 19 casi su 23 ma in nessuno assume un ruolo centrale (tavola 2.6).

È importante osservare che il riferimento a categorie riconducibili alla competizione è presente in 12 dei 23 casi; il riferimento a categorie riconducibili alla cooperazione è presente in 14 dei 23 i casi (tavola 2.8). Segno di una lieve prevalenza delle categorie collaborative su quelle competitive ma in un contesto di compresenza di entrambe.

Il profilo di ateneo notevolmente più diffuso che emerge è quello di un ateneo consapevole di un ambiente sempre più competitivo ed internazionalizzato, per competere nel quale è necessario fare leva sia sul territorio di riferimento sia su reti di cooperazione allargate, al fine di formare studenti e creare nuove conoscenze professionalmente spendibili nell'ambiente economico di riferimento.

### 4.3. LE ALTRE DICHIARAZIONI DI VISIONE E MISSIONE E LETTURA D'INSIEME DEI RISULTATI

Al fine di avere un quadro completo, sono state recuperate le dichiarazioni di visione e missione (ove rinvenibili online) anche degli atenei che non hanno risposto al questionario o che pur rispondendo a parte del questionario non hanno fornito la dichiarazione di visione e/o missione (quest'ultimo caso riguarda solo le dichiarazioni di missione di cui ai numeri d'ordine 69 e 70 nella tabella 4.10). Vengono riportate di seguito con numerazione progressiva a partire dall'elenco di cui alla sezione precedente.

## TAVOLA 4.9 DICHIARAZIONE DI VISIONE REPERIBILE ONLINE DI ATENEI CHE NON HANNO RISPOSTO AL QUESTIONARIO

|   |
|---|
| 24. AVEVA UN PROGETTO, OSEREI DIRE UN SOGNO: FORNIRE ALLE NUOVE GENERAZIONI QUELLA FORMAZIONE D'ECCELLENZA INDISPENSABILE PER RILANCIARE ECONOMICAMENTE E SOCIALMENTE IL NOSTRO MEZZOGIORNO, VOLEVA PLASMARE UNA NUOVA CLASSE DIRIGENTE CAPACE DI RISPONDERE AI CAMBIAMENTI INDOTTI DALLA GLOBALIZZAZIONE E IN GRADO DI GENERARE INNOVAZIONE E MODERNIZZAZIONE.   |
| 25. IL NOSTRO ATENEO QUALE:<br>COMUNITÀ DI STUDENTI, DOCENTI E PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO, INTENDE RICONOSCERE L'IMPORTANZA DI TUTTE LE PROPRIE COMPONENTI VALORIZZANDO LE PERSONE CHE SI IMPEGNANO NEL PERSEGUIRE GLI OBIETTIVI COMUNI NELLA RICERCA E NELLA FORMAZIONE;<br>-LUOGO DI ELABORAZIONE, TRASMISSIONE E APPRENDIMENTO DEI SAPERI, VUOLE GARANTIRE AGLI STUDENTI E AL PERSONALE TUTTO LE MIGLIORI OPPORTUNITÀ PER LO STUDIO E LA RICERCA ORIENTANDO I TALENTI VERSO TRAGUARDI AMBIZIOSI SUL PIANO FORMATIVO E PROFESSIONALE, E OFFRENDO OCCASIONI PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE LUNGO L'INTERO ARCO DI VITA;<br>- ISTITUZIONE ACCADEMICA PUBBLICA, SI PROPONE DI MIGLIORARE LA RICERCA, LA DIDATTICA E IL TRASFERIMENTO DI CONOSCENZE A VANTAGGIO DELLA SOCIETÀ, NELLE SUE ARTICOLAZIONI LOCALI, NAZIONALI E INTERNAZIONALI. IN TALE PROSPETTIVA, LA PRESENZA DI PERSONE DI VALORE FACILITERÀ IL CONFRONTO E LA COLLABORAZIONE CON GLI ALTRI ATENEI PER CONSEGUIRE RISULTATI DI QUALITÀ RICONOSCIUTI A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE;<br>- ISTITUZIONE APERTA AL DIALOGO SIA AL PROPRIO INTERNO SIA VERSO L'ESTERNO, PERSEGUE LE PROPRIE FINALITÀ FACENDO RIFERIMENTO AI VALORI DELL'AUTONOMIA, DEL RISPETTO DELLE DIVERSITÀ E DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE. |
| 26. L'UNIVERSITÀ [...] HA DELIBERATO NEL LUGLIO 2013 DI ESSERE UNA UNIVERSITÀ TEMATICA, LA PRIMA IN ITALIA. IL TEMA È LA "SALUTE E BENESSERE DELLE PERSONE NELL'AMBIENTE", HEALTH&WEALTH. QUESTA VOCAZIONE, INTERPRETATA DALLE DIVERSE AREE DISCIPLINARI [...], TROVA UNA SPECIFICA PROGETTUALITÀ IN DIVERSI AMBITI SCIENTIFICI INCLUSI QUELLI TECNOLOGICI, QUELLI MEDICI E BIOLOGICI, QUELLI GIURIDICI E QUELLI ECONOMICI, QUELLI ETICI, REGOLATORI, CULTURALI. SI RITIENE INFATTI CHE LA SALUTE E IL BENESSERE DELLE PERSONE NELL'AMBIENTE SIA UN AMBITO DI AZIONE MOLTO AMPIO CHE DEBBA COINVOLGERE ANCHE IL SETTORE INDUSTRIALE, QUELLO ECONOMICO, SOCIALE E CULTURALE. SECONDO QUESTA VISIONE INCLUSIVA E APERTA L'INVESTIMENTO IN SALUTE E BENESSERE DIVENTA PRODUTTIVO DI BENI E SERVIZI PER LO SVILUPPO DEL BENESSERE SOCIALE ED ECONOMICO CONSIDERANDO L'UOMO E L'AMBIENTE COME OBIETTIVI CENTRALI DELLE SCELTE PROGETTUALI.   |
| 27. REALIZZARE, NEL CONFRONTO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE, QUALITÀ NELLA RICERCA, NELL'ALTA FORMAZIONE E NEI SERVIZI AL TERRITORIO, CON L'UTILIZZO RAZIONALE DELLE RISORSE.   |
| 28. UNIVERSITÀ LIBERA, INTEGRATA NELLA COMUNITÀ SCIENTIFICA INTERNAZIONALE, PROMOTRICE DELL'ALLEANZA DELLE AUTONOMIE ISTITUZIONALI, IMPRENDITORIALI E SOCIALI, FULCRO DELLO SVILUPPO DEL TERRITORIO.  |
| 29. [...] È UNA UNIVERSITÀ AUTONOMA E LIBERA, CHE PARTECIPA ALLA COMUNITÀ SCIENTIFICA INTERNAZIONALE COME ISTITUZIONE DI ECCELLENZA E DI QUALITÀ NELLA FORMAZIONE E NELLA RICERCA ED È AL CENTRO DELLO  |
| 30. IL RIGORE E LA RILEVANZA DELLA DIDATTICA E DELLA RICERCA GUIDANO L'UNIVERSITÀ [...] AD ESSERE PROTAGONISTA TRA LE ISTITUZIONI UNIVERSITARIE IN ITALIA E IN EUROPA E LE CONSENTONO DI ESSERE CONSIDERATA, SIA DAGLI STUDENTI, SIA DAI DOCENTI E DAI RICERCATORI, TRA GLI ATENEI PIÙ ATTRATTIVI SIA IN AMBITO NAZIONALE SIA INTERNAZIONALE PER UN AMPIO SPETTRO DI AREE DI RICERCA E DI STUDIO. L'ATENEO, QUINDI, PROMUOVE L'ECCELLENZA NELLA RICERCA, NELLA DIDATTICA, NELL'ATTIVITÀ ASSISTENZIALE E NELLE ATTIVITÀ INTEGRATIVE DI SUPPORTO AGLI STUDENTI.   |
| 31. EDUCAZIONE DI QUALITÀ, RICERCA DI ALTO LIVELLO, GESTIONE EFFICIENTE DELLE RISORSE, CONTRIBUTO EFFICACE ALLO SVILUPPO CULTURALE, ECONOMICO E TECNOLOGICO DEL PAESE.  |
| 32. L'UNIVERSITÀ DI [...], IN TERMINI DI VISIONE STRATEGICA, INTENDE CARATTERIZZARSI COME UN ATENEO GENERALISTA A VOCAZIONE INTERNAZIONALE, FOCALIZZATO SULLE AREE PIÙ FORTI PER LA QUALITÀ DELLA RICERCA E L'ATTRATTIVITÀ E LA SOSTENIBILITÀ DELL'OFFERTA FORMATIVA, E PER L'ATTENZIONE RIVOLTA ALL'OCCUPABILITÀ DEI PROPRI LAUREATI, AI SERVIZI AGLI STUDENTI E AI TEMI DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE.   |
| 33. CONDURRE L'UNIVERSITÀ DI [...] AD ESSERE ISTITUZIONE DI RIFERIMENTO IN CUI INNOVAZIONE, CREATIVITÀ E RESPONSABILITÀ SOCIALE CONCORRONO ALLA COMPETITIVITÀ.  |
| 34. FAR CRESCERE UNA COMUNITÀ APERTA, IN UN AMBIENTE INTELLETTUALMENTE STIMOLANTE, INTERNAZIONALE, MULTIDISCIPLINARE E MULTICULTURALE, CAPACE DI ATTRARRE STUDENTI DI ELEVATA QUALITÀ, RICERCATORI E IMPRENDITORI DI TALENTO, INVESTIMENTI STRATEGICI PER IL TERRITORIO E PER IL PAESE. ACCREDITARE L'ATENEO TRA LE MIGLIORI UNIVERSITÀ TECNICHE IN EUROPA E NEL MONDO, CONIUGANDO RICERCA SCIENTIFICA DI ELEVATO PROFILO, FORMAZIONE DI ALTA QUALITÀ, EFFICACI AZIONI DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA.<br>CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO TECNOLOGICO ED ECONOMICO E ALLA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO E DEL PAESE, CONSOLIDANDO UNO STABILE PARTENARIATO CON IL SISTEMA INDUSTRIALE, PROMUOVENDO LA CREAZIONE DI IMPRESE INNOVATIVE E GENERANDO OPPORTUNITÀ OCCUPAZIONALI QUALIFICATE PER LE GIOVANI GENERAZIONI.  |

|  |
|--|
| <p>35. L'UNIVERSITÀ È UNA COMUNITÀ DI PERSONE ANCHE MOLTO DIVERSE TRA LORO MA ACCOMUNATE DALLA CONDIVISIONE DI UNA RESPONSABILITÀ PROFONDA VERSO L'ELABORAZIONE E LA TRASMISSIONE DELLA CONOSCENZA. QUEST'IDEA DI COMUNITÀ CONDIVISA DALLE TRE COMPONENTI DEGLI STUDENTI, DEI DOCENTI E DEL PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO, NON È UN RETAGGIO DELLA TRADIZIONE O UN'ASPIRAZIONE VOLONTARISTICA. È UN DATO DI FATTO, E CIÒ È PARTICOLARMENTE VERO NELL'ESPERIENZA TRENITINA. SE CI SI CHIEDE COME MAI L'ATENEO TRENITINO ABBA CONOSCIUTO UNA CRESCITA DIFFICILMENTE COMPARABILE CON GLI ALTRI ATENEI ITALIANI NATI NELLO STESSO PERIODO (E DELLE STESSO DIMENSIONI), È DIFFICILE NASCONDERE IL RUOLO GIOCATO IN TALE CRESCITA DALLA CONSAPEVOLEZZA E DAL SENSO DI APPARTENENZA DI TUTTI I SUOI PROTAGONISTI.<br/>[...] L'UNIVERSITÀ ESISTE PERCHÉ VI SONO GLI STUDENTI, SE NON VI FOSSERO NON SAREBBE UNIVERSITÀ. NELLA FUNZIONE FORMATIVA DELL'UNIVERSITÀ GLI STUDENTI DEVONO AVERE UNA POSIZIONE CENTRALE, DI PROTAGONISTI.</p> |
| <p>36. LA VISIONE DELL'ATENEO, UNIVERSITÀ AL SERVIZIO DEL TERRITORIO E CONNESSA CON IL MONDO, È ESPlicitATA NELLA STESSA LEGGE ISTITUTIVA, E LE ATTIVITÀ SI ARTICOLANO IN FORMAZIONE SUPERIORE, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, INTERAZIONE CON IL TERRITORIO E INTERNAZIONALIZZAZIONE, OPERANDO IN QUATTRO POLI (UMANISTICO, ECONOMICO-GIURIDICO, MEDICO E SCIENTIFICO-TECNOLOGICO) DIFFUSI OLTRE CHE A [...] ANCHE NEI COMUNI DI [...].</p>   |

#### TAVOLA 4.10 DICHIARAZIONE DI MISSIONE REPERIBILE ONLINE DI ATENEI CHE NON HANNO RISPOSTO AL QUESTIONARIO

|  |
|--|
| <p>24. CONTINUO AGGIORNAMENTO DELL'OFFERTA DIDATTICA, CREAZIONE DI EFFICACI CANALI ISTITUZIONALI PER RENDERE SEMPLICE E PROFICUO IL DIALOGO TRA STUDENTI E INSEGNANTI, DIVERSIFICAZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA. TRE LE DIRETTRICI DEL PIANO DI SVILUPPO CHE ABBIAMO STUDIATO: PROGETTO E REALIZZAZIONE DELL'AMMODERNAMENTO DELLE STRUTTURE, PER PORTARE A TERMINE LA CREAZIONE DEL CAMPUS UNIVERSITARIO; INTENSIFICAZIONE DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI, PER CONSENTIRE LA MOBILITÀ DEGLI STUDENTI ALL'INTERNO DELLA COMUNITÀ EUROPEA; DEFINIZIONE DI NUOVI PERCORSI FORMATIVI, PER CREARE LE MIGLIORI SINERGIE TRA INNOVAZIONE E MONDO DEL LAVORO. L'OBIETTIVO RIMANE QUELLO DI CREARE PROFESSIONALITÀ D'ECCELLENZA PER IL MONDO DELLE PROFESSIONI, DELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE E PRIVATE, PER L'IMPRESA, NELLA CONSAPEVOLEZZA CHE PER LO SVILUPPO ECONOMICO E CIVILE DEL PAESE RIMANE FONDAMENTALE L'OFFERTA DI BENI E DI SERVIZI PRIVATI E PUBBLICI INFORMATA A CRITERI DI EFFICIENZA E DI ETICITÀ.</p> |
| <p>25. ORGOGLIOSA DEL SUO PATRIMONIO E DEL SUO PRIMATO; FORTE DELLA SUA AUTONOMIA E DELLA PLURALITÀ DEI SUOI SAPERI; CONSAPEVOLE DELLA SUA VOCAZIONE FORMATIVA E SCIENTIFICA E DELLA SUA ALTA RESPONSABILITÀ SOCIALE E MORALE, INTENDE PROPORSI COME IL LUOGO NATURALE DELL'INNOVAZIONE DELLE CONOSCENZE, DEL RICONOSCIMENTO DEL MERITO E DELLA PIENA FORMAZIONE DEI CITTADINI. [...] – COMUNITÀ RESPONSABILE DI STUDENTI, DOCENTI E PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO - SI ADOPERA AFFINCHÉ TUTTI, E IN PARTICOLARE I GIOVANI, POSSANO CRESCERE SPERIMENTANDO CON RIGORE E PASSIONE L'UNICITÀ DELLA CULTURA ALL'INTERNO DELLA PLURALITÀ DEI LINGUAGGI DISCIPLINARI E SCIENTIFICI</p>   |
| <p>26. HA DELIBERATO [...] DI ESSERE UNA UNIVERSITÀ TEMATICA, LA PRIMA IN ITALIA. IL TEMA È LA "SALUTE E BENESSERE DELLE PERSONE NELL'AMBIENTE", HEALTH&amp;WEALTH. QUESTA VOCAZIONE, INTERPRETATA DALLE DIVERSE AREE DISCIPLINARI [...], TROVA UNA SPECIFICA PROGETTUALITÀ IN DIVERSI AMBITI SCIENTIFICI INCLUSI QUELLI TECNOLOGICI, QUELLI MEDICI E BIOLOGICI, QUELLI GIURIDICI E QUELLI ECONOMICI, QUELLI ETICI, REGOLATORI, CULTURALI. SI RITIENE INFATTI CHE LA SALUTE E IL BENESSERE DELLE PERSONE NELL'AMBIENTE SIA UN AMBITO DI AZIONE MOLTO AMPIO CHE DEBBA COINVOLGERE ANCHE IL SETTORE INDUSTRIALE, QUELLO ECONOMICO, SOCIALE E CULTURALE. SECONDO QUESTA VISIONE INCLUSIVA E APERTA L'INVESTIMENTO IN SALUTE E BENESSERE DIVENTA PRODUTTIVO DI BENI E SERVIZI PER LO SVILUPPO DEL BENESSERE SOCIALE ED ECONOMICO CONSIDERANDO L'UOMO E L'AMBIENTE COME OBIETTIVI CENTRALI DELLE SCELTE PROGETTUALI.</p>  |
| <p>27. SEDE PRIMARIA DELL'ELABORAZIONE E DELLA DIFFUSIONE DEL SAPERE, CONCORRE ALLO SVILUPPO CULTURALE, SOCIALE ED ECONOMICO ATTRAVERSO LA RICERCA, LA FORMAZIONE E IL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE SCIENTIFICHE.</p>  |
| <p>28. CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO DELLA SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA E DEL TERRITORIO ATTRAVERSO LA RICERCA, LA FORMAZIONE DI BASE E DI ECCELLENZA E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.</p>  |
| <p>29. L'UNIVERSITÀ [...] DEVE CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO DELLA SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA ATTRAVERSO LA RICERCA, LA FORMAZIONE DI ECCELLENZA E DI QUALITÀ E LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE.</p>  |
| <p>30. SI PROPONE COME ISTITUZIONE DIDATTICA E DI RICERCA CHE FONDE INSIEME: PERSONE, CULTURE E IDEE DIVERSE, NAZIONALI E INTERNAZIONALI, CON L'INTENTO DI TRASFORMARE LE ORGANIZZAZIONI, LE COMUNITÀ E IL TERRITORIO CON LA PROPRIA ATTIVITÀ DIDATTICA E DI RICERCA. ATTRAVERSO L'INSEGNAMENTO, SVILUPPA LEADER RESPONSABILI CHE CREANO VALORE NEI CONTESTI IN CUI SVOLGONO IL PROPRIO LAVORO. ATTRAVERSO LA RICERCA, APRE LE FRONTIERE DEL PENSIERO SCIENTIFICO E FAVORISCE LO SVILUPPO E LA DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA.</p>  |
| <p>31. PROMUOVERE E PRODURRE LA CONOSCENZA E LO SVILUPPO DELLA CULTURA, IN UN INSCINDIBILE RAPPORTO DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA E DELLE ATTIVITÀ DI INSEGNAMENTO.</p>  |
| <p>32. SVOLGIMENTO, ORGANIZZAZIONE E PROMOZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA E DELL'ISTRUZIONE SUPERIORE, FORMAZIONE CULTURALE SCIENTIFICA E PROFESSIONALE DEL CORPO STUDENTESCO, INNOVAZIONE SCIENTIFICA E TECNOLOGICA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DELLE CONOSCENZE.</p>   |

|   |
|---|
| 33. CREARE, VALORIZZARE E DISSEMINARE CONOSCENZA PER GENERARE OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO SOCIALE, CULTURALE ED ECONOMICO DEL TERRITORIO.   |
| 34. CONSAPEVOLE DEL SUO RUOLO DI UNIVERSITÀ PUBBLICA [...] OPERA PER GENERARE E DISSEMINARE NUOVE CONOSCENZE A ELEVATO CONTENUTO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO, PER FORMARE ARCHITETTI E INGEGNERI CAPACI DI AFFRONTARE, CON COMPETENZA E RESPONSABILITÀ SOCIALE, LE SFIDE POSTE DA UNA SOCIETÀ IN CONTINUO CAMBIAMENTO, PER CONTRIBUIRE AL PROGRESSO CULTURALE E ALLO SVILUPPO COMPETITIVO E SOSTENIBILE DEL TERRITORIO E DEL PAESE.   |
| 35. LA VOCAZIONE DELL'UNIVERSITÀ È, COME DICE IL SUO NOME, UNIVERSALE, PERCHÉ UNIVERSALE È IL SAPERE, MA ANCHE PERCHÉ LA SUA MISSIONE, FORMARE UOMINI E DONNE, NON HA CONFINI. DA UNA CERTA TRADIZIONALE SEPARATEZZA FRA UNIVERSITÀ E REALTÀ LOCALI – CHE È STATA LA PROIEZIONE DELLA STESSA SEPARATEZZA FRA SCIENZA E SOCIETÀ – IL RAPPORTO TRA UNIVERSITÀ E REALTÀ CIRCOSTANTE È STATO PROGRESSIVAMENTE VALORIZZATO E ALL'UNIVERSITÀ È STATA ANCHE FORMALMENTE RICONOSCIUTA, INTATTA RESTANDO LA SUA VOCAZIONE UNIVERSALE, LA MISSIONE DI COGLIERE L'IDENTITÀ DAL TERRITORIO E DI SVILUPPARNE LE POTENZIALITÀ. LA VICENDA DELL'UNIVERSITÀ [...], DALLE SUE ORIGINI [...], È PARADIGMATICA DI QUESTO RAPPORTO.   |
| 36. È SEDE PRIMARIA DI LIBERA RICERCA E LIBERA FORMAZIONE. PROMUOVE LO SVILUPPO E IL PROGRESSO DELLA CULTURA E DELLE SCIENZE ATTRAVERSO LA RICERCA, LA FORMAZIONE, LA COLLABORAZIONE SCIENTIFICA E CULTURALE CON ISTITUZIONI ITALIANE ED ESTERE, CONTRIBUENDO CON CIÒ ALLO SVILUPPO CIVILE, CULTURALE, SOCIALE ED ECONOMICO DELLA REGIONE. L'UNIVERSITÀ HA AUTONOMIA SCIENTIFICA, DIDATTICA, ORGANIZZATIVA, FINANZIARIA E CONTABILE. PERSEGUE LE PROPRIE FINALITÀ ISTITUZIONALI, ISPIRANDOSI A PRINCIPI DI AUTONOMIA, RESPONSABILITÀ, LAICITÀ E PLURALISMO E GARANTENDO LIBERTÀ DI RICERCA, DI INSEGNAMENTO E DI STUDIO, NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DELL'ORDINAMENTO GIURIDICO, DELLE NORME LEGISLATIVE CHE FANNO ESPRESSO RIFERIMENTO ALLE UNIVERSITÀ STATALI E DELLE DISPOSIZIONI CONTENUTE NEL CODICE ETICO DELL'UNIVERSITÀ.<br>PER REALIZZARE I PROPRI OBIETTIVI, L'UNIVERSITÀ SVILUPPA LA RICERCA, DI BASE E APPLICATA, PROMUOVE IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E LA DIVULGAZIONE SCIENTIFICA, E SVOLGE ATTIVITÀ DIDATTICHE, SPERIMENTALI E ASSISTENZIALI A ESSI COLLEGATE.<br>L'UNIVERSITÀ GARANTISCE PARI DIGNITÀ A TUTTE LE DISCIPLINE E LA LIBERA CIRCOLAZIONE DELLE IDEE E DELLE INFORMAZIONI, NEL RISPETTO DELLA RISERVATEZZA E DEI DIRITTI SOGGETTIVI DEGLI INTERESSATI.<br>GARANTISCE ALTRESÌ IL RISPETTO DEL PRINCIPIO DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DELLA PARITÀ DI TRATTAMENTO TRA DONNE E UOMINI NELL'ACCESSO AL LAVORO, AGLI UFFICI PUBBLICI E ALLE CARICHE ACCADEMICHE, NONCHÉ NELLA STESSA ATTIVITÀ LAVORATIVA.<br>L'UNIVERSITÀ SI ORGANIZZA NELLE STRUTTURE DI CUI AL PRESENTE STATUTO.<br>PER ASSICURARE IL COSTANTE MIGLIORAMENTO DEI PROPRI LIVELLI QUALITATIVI E L'OTTIMALE GESTIONE DELLE RISORSE DISPONIBILI, L'UNIVERSITÀ PROCEDE ALLA SISTEMATICA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ SCIENTIFICHE, DIDATTICHE E AMMINISTRATIVE, SECONDO CRITERI DI QUALITÀ, TRASPARENZA E PROMOZIONE DEL MERITO. |
| 37. L'UNIVERSITÀ I CUI SCOPI ISTITUZIONALI SONO PRIORITARIAMENTE LA DIDATTICA E LA RICERCA SCIENTIFICA SI PROPONE DI SVILUPPARE E DIFFONDERE CULTURA D'IMPRESA BASATA SUI PRINCIPI DELLA SCIENZA ECONOMICA CLASSICA E PRONTA A RECEPIRE TUTTE LE SOLLECITAZIONI PROVENIENTI DALLA SUA COSTANTE EVOLUZIONE. HA PER SCOPO QUINDI DI FORMARE PERSONE CAPACI DI AFFRONTARE I PROBLEMI DELL'IMPRESA NEI RUOLI GESTIONALI, DIRIGENZIALI E PROFESSIONALI E DI MANTENERE COSTANTI CONTATTI CON LE REALTÀ ECONOMICHE E SOCIALI AL FINE DI CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO DELLA SOCIETÀ ANCHE ATTRAVERSO LA DIFFUSIONE DEI RISULTATI DELLA RICERCA. PER RAGGIUNGERE TALI OBIETTIVI, L'UNIVERSITÀ SI DEFINISCE COME UNA COMUNITÀ APERTA A TUTTI COLORO CHE SIANO DISPONIBILI PER UN LAVORO CULTURALE COERENTE CON IL PROGETTO CHE DERIVA DALL'IMPOSTAZIONE DELINEATA.   |
| 38. LA MISSIONE DELL'ATENEO, COME RICORDATO NEL PIANO STRATEGICO 2013-15, È DARE VITA A UNA ISTITUZIONE DI AMPIO RESPIRO, VOCATA NON SOLO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA, MA ANCHE ALLA MESSA A DISPOSIZIONE DI BENI E SERVIZI ALLE IMPRESE, ALLE ISTITUZIONI, A SOGGETTI E REALTÀ NON SOLO LOCALI, UTILIZZANDO LO STRUMENTO LEGISLATIVO DELL'AUTONOMIA DIDATTICA E GESTIONALE; UN'ISTITUZIONE CHE, DUNQUE, HA TRE ANIME: DIDATTICA, RICERCA E SERVIZI, E CHE MIRA AD APPARTENERE DI PIÙ A CHI LA FRUISCE CHE A CHI LA GESTISCE, UN'ORGANIZZAZIONE COMPLESSA CHE SVOLGE UN RUOLO CHIAVE NELLO SVILUPPO DELLA SOCIETÀ CIVILE  |
| 39. [...] HA PER FINE LO SVILUPPO, L'ELABORAZIONE E LA TRASMISSIONE CRITICA DELLE CONOSCENZE UMANISTICHE, SCIENTIFICHE E TECNOLOGICHE, NELLA CONSAPEVOLEZZA DELLA SUA FUNZIONE CULTURALE SU SCALA REGIONALE, NAZIONALE E COMUNITARIA PARTECIPA AL PROCESSO DI RIEQUILIBRIO DELL'OFFERTA FORMATIVA AI FINI DEL PROGRESSO SCIENTIFICO, SOCIALE, ECONOMICO E DELLA DIFFUSIONE DEL SAPERE. ESSA REALIZZA I PROPRI FINI ATTRAVERSO L'ATTIVITÀ DI RICERCA E DI INSEGNAMENTO, PROMUOVENDO LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE DIDATTICHE E SCIENTIFICHE DEI DOCENTI E LA FORMAZIONE CULTURALE E PROFESSIONALE DEGLI STUDENTI. INFINE FAVORISCE LA DISCUSSIONE ED IL CONFRONTO SUI PROBLEMI CONNESSI CON L'ATTUAZIONE DEI PROPRI FINI ISTITUZIONALI, GARANTENDO LA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI ALL'INTERNO DELL'UNIVERSITÀ STESSA NONCHÉ LA LORO DIFFUSIONE ALL'ESTERNO.   |
| 40. [...] PONE NELLA RICERCA IL FONDAMENTO DELLE ATTIVITÀ DELLA DIDATTICA E SI ASSEGNA, QUALI COMPITI PRIMARI, LA PROMOZIONE E L'ORGANIZZAZIONE DELLA LIBERA RICERCA SCIENTIFICA E DELLA LIBERA FORMAZIONE SUPERIORE AL FINE DI PERSEGUIRE UN SAPERE APERTO AL DIALOGO E ALLO SCAMBIO CRITICO DI INFORMAZIONI, NEL RISPETTO DELLA LIBERTÀ DELLA CULTURA E DELL'INSEGNAMENTO.<br>2. IN ARMONIA CON LA SECOLARE CONNOTAZIONE [...], ED IN UNA MODERNA VOCAZIONE INTERNAZIONALISTA DEL SAPERE,   |

L'[...] PROMUOVE LA COOPERAZIONE E L'INTEGRAZIONE TRA LE CULTURE, ASSICURANDO UN EQUILIBRATO SVILUPPO A TUTTE LE COMPONENTI SCIENTIFICHE PRESENTI AL SUO INTERNO. FINE PRIMARIO DE L'[...] È L'ELABORAZIONE E LA TRASMISSIONE CRITICA DELLE CULTURE DELL'ASIA E DELL'AFRICA, E DI QUELLE DELL'EUROPA E DELLE AMERICHE, ANCHE NELLE LORO INTERAZIONI, NELL'INDIPENDENZA MORALE E SCIENTIFICA DA OGNI POTERE POLITICO ED ECONOMICO.

3. L'[...] RICONOSCE IL VALORE DELLA MOBILITÀ COME STRUMENTO DI ARRICCHIMENTO DELLE CONOSCENZE SCIENTIFICHE E DI CRESCITA PROFESSIONALE IN TUTTO IL PERCORSO DELLA CARRIERA DEL PERSONALE. A TAL FINE, PROMUOVE LA MOBILITÀ NAZIONALE, INTERNAZIONALE NONCHÉ QUELLA FRA IL SETTORE PUBBLICO E QUELLO PRIVATO.

4. L'[...] INFORMA LA PROPRIA ATTIVITÀ ALLA REALIZZAZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ, ANCHE PROMUOVENDO AZIONI POSITIVE ATTE A RIMUOVERE OGNI DISCRIMINAZIONE. L'[...] APPLICA IN TUTTI GLI ORGANI COLLEGIALI DISCIPLINATI DAL PRESENTE STATUTO IL RISPETTO DEL PRINCIPIO DELLE PARI OPPORTUNITÀ.

5. L'[...] STABILISCE RAPPORTI DI COLLABORAZIONE CON ALTRE UNIVERSITÀ ED ISTITUZIONI DI CULTURA E DI RICERCA NAZIONALI E INTERNAZIONALI E PROMUOVE RAPPORTI CON ISTITUZIONI ED ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE E PRIVATE, CON IMPRESE E ALTRE FORZE PRODUTTIVE.

6. L'[...] PUÒ STIPULARE CONVENZIONI CON ALTRE UNIVERSITÀ E CON ALTRI ENTI PUBBLICI O PRIVATI, ANCHE PER LA PARTECIPAZIONE A ENTI, SOCIETÀ, FONDAZIONI, CENTRI INTERUNIVERSITARI E A CONSORZI DI DIRITTO PUBBLICO, NEI LIMITI E CON LE MODALITÀ STABILITE DAL REGOLAMENTO PER L'AMMINISTRAZIONE, LA FINANZA E LA CONTABILITÀ. LA PREDETTA PARTECIPAZIONE PUÒ AVVENIRE ANCHE A TITOLO ONEROSO.

7. AL FINE DI POTENZIARE LA COMPETITIVITÀ, NELL'AMBITO DELLE FINALITÀ ISTITUZIONALI, MIGLIORANDO LA QUALITÀ DEI RISULTATI, L'[...] PUÒ STIPULARE, SINGOLARMENTE O IN AGGREGAZIONE CON ALTRI ATENEI, ACCORDI DI PROGRAMMA CON IL MINISTERO DELL'ISTRUZIONE DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA.

8. L'[...] FAVORISCE LA PIÙ AMPIA APERTURA CULTURALE E LA PROMOZIONE DELLO SVILUPPO DEL TERRITORIO IN CUI OPERA, ATTUANDO FORME DI STIMOLO E DI COLLABORAZIONE CON GLI ORGANISMI PUBBLICI E PRIVATI CHE SI PROPONGONO IL MEDESIMO FINE.

9. L'[...] OPERA PER IL CONSEGUIMENTO DELLE PROPRIE FINALITÀ CON LA PARTECIPAZIONE DI PROFESSORI, RICERCATORI, STUDENTI E PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO, NEL RISPETTO DEI DIRITTI FONDAMENTALI DELLA PERSONA. NELL'AMBITO DELLE PROPRIE COMPETENZE, L'ATENEO BANDISCE QUALSIASI FORMA DI DISCRIMINAZIONE E SI IMPEGNA A PREVENIRNE IL MANIFESTARSI.

10. L'[...] PERSEGUE, COME VALORE FONDAMENTALE, LA SERENITÀ SUI LUOGHI DI STUDIO E DI LAVORO, ELABORANDO, A TAL FINE, ADEGUATE STRATEGIE DI INTERVENTO PER MIGLIORARE LA SICUREZZA E LA QUALITÀ DELLA VITA.

11. L'[...] FA PROPRI I PRINCIPI DELL'ACCESSO PIENO E APERTO (OPEN ACCESS) ALLA LETTERATURA SCIENTIFICA E PROMUOVE LA LIBERA DISSEMINAZIONE IN RETE DEI RISULTATI DELLE RICERCHE PRODOTTE IN ATENEIO, PER ASSICURARNE LA PIÙ AMPIA DIFFUSIONE POSSIBILE, NEL RISPETTO DELLE LEGGI CONCERNENTI LA PROPRIETÀ INTELLETTUALE, LA RISERVATEZZA E LA PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI, NONCHÉ LA TUTELA, L'ACCESSO E LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE. LA RELATIVA DISCIPLINA È DEMANDATA AD APPOSITO REGOLAMENTO.

12. L'[...] PROMUOVE AZIONI ISTITUZIONALI RIVOLTE ALL'APPRENDIMENTO PERMANENTE (LIFE LONG LEARNING) E ADERISCE ALLE INIZIATIVE DI COOPERAZIONE EUROPEA ATTIVATE IN QUESTO CAMPO AL FINE DI CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO DELLA COMUNITÀ QUALE SOCIETÀ AVANZATA BASATA SULLA CONOSCENZA E DI PROMUOVERE GLI SCAMBI, LA COOPERAZIONE E LA MOBILITÀ TRA I SISTEMI D'ISTRUZIONE E FORMAZIONE IN MODO CHE ESSI DIVENTINO UN PUNTO DI RIFERIMENTO DI QUALITÀ A LIVELLO MONDIALE.

13. L'[...] CONTRASTA TUTTE LE SITUAZIONI DI CONFLITTO DI INTERESSI IN TUTTE LE SUE FORME.

14. L'[...] FA PROPRIO LO STATUTO DEI DIRITTI E DOVERI DEGLI STUDENTI UNIVERSITARI RICONOSCIUTO DAL MIUR, PRESENTATO ALLA CRUI NEL GIUGNO DEL 2007.

15. L'[...] RICONOSCE NELLA VALUTAZIONE IL CRITERIO PREFERENZIALE PER LA DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE.

16. L'[...] SI IMPEGNA A PROMUOVERE LE BUONE PRATICHE PER L'ECOSOSTENIBILITÀ ED IL RISPARMIO ENERGETICO.

41. 1. L'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI [...], DI SEGUITO DENOMINATA UNIVERSITA' O ATENEIO, È UN'ISTITUZIONE PUBBLICA CHE SI ISPIRA AI PRINCIPI DELLA COSTITUZIONE DELLA REPUBBLICA ITALIANA E DELLA MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM SOTTOSCRITTA DALLE UNIVERSITA' EUROPEE. SUA PRECIPUA FINALITÀ È LA PROMOZIONE DELLA CULTURA, DELLA RICERCA DI BASE E APPLICATA, DELL'ALTA FORMAZIONE E DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.

2. L'UNIVERSITA' È UNA COMUNITÀ DI RICERCA SCIENTIFICA E DI ALTA FORMAZIONE A CUI PARTECIPANO A PIENO TITOLO, NELLE RISPETTIVE COMPETENZE E RESPONSABILITÀ, PROFESSORI, RICERCATORI, COLLABORATORI DELLA RICERCA, STUDENTI E PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO.

3. L'UNIVERSITA' OPERA IN COLLABORAZIONE CON ENTI, ISTITUZIONI PUBBLICHE E PRIVATE DEL TERRITORIO NAZIONALE E DELL'UNIONE EUROPEA E CON LE COMUNITÀ SCIENTIFICHE DI RIFERIMENTO ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE.

4. NEL RISPETTO DEL PRINCIPIO DI DEMOCRATICITÀ L'UNIVERSITA' GARANTISCE PIENA LIBERTÀ DI RICERCA E DI INSEGNAMENTO, CONSIDERA INSCIINDIBILI E SINERGICHE LE ATTIVITÀ DI RICERCA E DI FORMAZIONE E NE PROMUOVE L'INTEGRAZIONE.

5. SECONDO I PRINCIPI DI TRASPARENZA E DI EFFICIENZA L'UNIVERSITA' AFFERMA IL PROPRIO CARATTERE LAICO, PLURALISTICO E INDIPENDENTE DA OGNI ORIENTAMENTO IDEOLOGICO, RELIGIOSO E POLITICO.

6. L'UNIVERSITA' HA PIENA AUTONOMIA DIDATTICA, SCIENTIFICA, ORGANIZZATIVA, FINANZIARIA E CONTABILE.

7. L'ATENEIO GARANTISCE PARI OPPORTUNITÀ SENZA DISTINZIONI DI GENERE, ORIENTAMENTO SESSUALE, ORIGINE ETNICA, LINGUA, RELIGIONE, OPINIONI POLITICHE, CONDIZIONI SOCIALI E PERSONALI NELL'ACCESSO ALLO STUDIO E AL LAVORO, NELLA RICERCA, NELLA PROGRESSIONE DI CARRIERA DEL PERSONALE DOCENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO, IMPEGNANDOSI A RIMUOVERE OGNI DISCRIMINAZIONE DIRETTA E INDIRETTA.

8. L'ATENEIO GARANTISCE ALTRESÌ IL RISPETTO DEL PRINCIPIO DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DELLA PARITÀ DI TRATTAMENTO TRA DONNE E UOMINI NELL'ACCESSO AL LAVORO, AGLI UFFICI PUBBLICI E ALLE CARICHE ACCADEMICHE, NONCHÉ NELLA STESSA ATTIVITÀ LAVORATIVA.

|  |
|--|
| <p>42. L'UNIVERSITÀ RICONOSCE LA PROPRIA APPARTENENZA ALLO SPAZIO EUROPEO DELLA RICERCA E DELL'ISTRUZIONE SUPERIORE. PROMUOVE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA E DELLA FORMAZIONE SUPERIORE, IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI STABILITI A LIVELLO INTERNAZIONALE. A TALE FINE, STIPULA ACCORDI CON ENTI E ISTITUZIONI, EUROPEI ED ESTERI; PROMUOVE LA CARATTERIZZAZIONE INTERNAZIONALE DEI PROPRI PROGRAMMI; FAVORISCE LA MOBILITÀ DI TUTTE LE SUE COMPONENTI, FACILITANDO GLI SCAMBI, NONCHÉ L'ACCESSO ALLE PROPRIE ATTIVITÀ DI RICERCA E DI FORMAZIONE DA PARTE DI DOCENTI, RICERCATORI E STUDENTI STRANIERI; PROMUOVE L'ISTITUZIONE DI INSEGNAMENTI E CORSI DI STUDIO IN LINGUE DIVERSE DALL'ITALIANO, IL RECIPROCO CONFERIMENTO E RICONOSCIMENTO DEI TITOLI DI STUDIO, L'ATTIVAZIONE DI PERCORSI FORMATIVI INTEGRATI CON UNIVERSITÀ STRANIERE</p>   |
| <p>43. [...] È UN'ISTITUZIONE PUBBLICA DI ALTA CULTURA AD ORDINAMENTO SPECIALE AI SENSI DELLA LEGGE 17 FEBBRAIO 1992, N. 204. ESSA PROMUOVE E ORGANIZZA LO SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E RICERCA SCIENTIFICA FINALIZZATE ALLA CONOSCENZA E ALLA DIFFUSIONE DELLA LINGUA, DELLA CULTURA E DELLA CIVILTÀ ITALIANE, AL DIALOGO INTERCULTURALE, ALLA COMUNICAZIONE E ALLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE, IN RACCORDO CON IL TERRITORIO E LE ISTITUZIONI DI ESSO RAPPRESENTATIVE E CON LE ISTITUZIONI NAZIONALI E INTERNAZIONALI CHE PERSEGUONO SCOPI AFFINI.</p>   |
| <p>44. [...] È UN'ISTITUZIONE PUBBLICA DOTATA DI AUTONOMIA. ESSA HA COME FINI L'ELABORAZIONE, LO SVILUPPO E LA TRASMISSIONE DELLE CONOSCENZE. CONCORRE AL PROGRESSO CULTURALE, CIVILE ED ECONOMICO DEL PAESE.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. GARANTISCE PIENA LIBERTÀ DI RICERCA E DI INSEGNAMENTO.</li> <li>3. PROMUOVE, ORGANIZZA E SOSTIENE LA RICERCA. PROVVEDE ALLA FORMAZIONE INTELLETTUALE E PROFESSIONALE DEGLI STUDENTI E DI COLORO CHE INTENDONO DEDICARSI ALLA RICERCA E ALL'INSEGNAMENTO. PROMUOVE LA DIFFUSIONE DEI SAPERI, DELLA CULTURA E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.</li> <li>4. OPERA COME UN SISTEMA COMPLESSO E INTEGRATO, IN CUI TUTTE LE COMPONENTI CONCORRONO AL RAGGIUNGIMENTO DELLE FINALITÀ ISTITUZIONALI.</li> <li>5. HA PIENA CAPACITÀ DI DIRITTO PUBBLICO E PRIVATO, CHE ESERCITA PER I PROPRI FINI ISTITUZIONALI. REALIZZA LA PROPRIA AUTONOMIA SCIENTIFICA, DIDATTICA, ORGANIZZATIVA, FINANZIARIA E CONTABILE NEL RISPETTO DEI PRINCIPI GENERALI FISSATI DALLA LEGISLAZIONE VIGENTE E DAL PRESENTE STATUTO.</li> <li>6. PER IL RAGGIUNGIMENTO DEI SUOI FINI ISTITUZIONALI PROMUOVE E ATTIVA FORME DI COLLABORAZIONE CON ALTRE UNIVERSITÀ, CENTRI DI RICERCA, ENTI PUBBLICI TERRITORIALI, NAZIONALI E INTERNAZIONALI, ISTITUZIONI SCIENTIFICHE, CULTURALI ED ECONOMICHE, DI NATURA SIA PUBBLICA SIA PRIVATA. AI MEDESIMI FINI L'UNIVERSITÀ PARTECIPA AL COMITATO REGIONALE DI COORDINAMENTO [...].</li> </ol>  |
| <p>45. [...] HA LO SCOPO DI PROMUOVERE LO SVILUPPO DELLA CULTURA, DELL'INSEGNAMENTO E DELLA RICERCA NELL'AMBITO SCIENTIFICO E IN QUELLO UMANISTICO, ESPLORANDONE LE INTERCONNESSIONI. A TAL FINE, ESSA PERSEGUE IL PIÙ ALTO LIVELLO DI FORMAZIONE, UNIVERSITARIA E POST-UNIVERSITARIA, PERMANENTE E RICORRENTE, VALORIZZANDO PRIORITARIAMENTE IL RAPPORTO TRA FORMAZIONE E RICERCA, ANCHE PER FAVORIRE LA SUA MIGLIORE INTERAZIONE CON L'ESTERNO.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. [...] OPERA PER INDIVIDUARE E COLTIVARE IL TALENTO E LA QUALITÀ DEI PROPRI ALLIEVI, GARANTENDO UN INSEGNAMENTO VOLTO ALLO SVILUPPO DELLE POTENZIALITÀ E CAPACITÀ INDIVIDUALI.</li> <li>3. TUTTE LE COMPONENTI [...] CONTRIBUISCONO AL RAGGIUNGIMENTO DEI FINI ISTITUZIONALI NELL'AMBITO DELLE RISPETTIVE FUNZIONI E RESPONSABILITÀ.</li> </ol>   |
| <p>46. [...] CONTRIBUISCE AL PROGRESSO DEGLI STUDI, STIMOLANDO E PREPARANDO ALLA RICERCA SCIENTIFICA E ALL'INSEGNAMENTO GIOVANI STUDIOSI IN SETTORI DISCIPLINARI NELL'AMBITO DELLE SCIENZE SOCIALI E DELLE SCIENZE SPERIMENTALI. LA [...] RICONOSCE TRA I CARATTERI ESSENZIALI DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE LA COLLABORAZIONE E LA CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI ISTITUZIONALI DA PARTE DI TUTTE LE SUE COMPONENTI: ALLIEVI, DOCENTI, RICERCATORI, ASSEGNISTI E PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO. AD OGNUNA DI QUESTE COMPONENTI SONO GARANTITE APPROPRIATE MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE AI PROCESSI DECISIONALI SECONDO QUANTO PREVISTO DALLO STATUTO.</p> <p>ANCHE IN FASE DI REDAZIONE DEL PIANO TRIENNALE LA [...] HA RIBADITO IL PROPRIO IMPEGNO COLLETTIVO PER REALIZZARE NEL MIGLIORE DEI MODI UN'ATTENTA RIFLESSIONE SULLO STATO DI AVANZAMENTO DEI PROGRAMMI PLURIENNALI IN PRECEDENZA VARATI; UN'APPROFONDATA ANALISI HA FATTO EMERGERE ATTRAVERSO UNA INDAGINE FORMALE UNA AMPIA CONDIVISIONE DI ALCUNE "PAROLE CHIAVE" ESPRESSAMENTE CONFERMATE COME VERI E PROPRI "ELEMENTI FONDANTI" DELLA [...] "VALORI DI RIFERIMENTO" ANCHE NELLA PROGRAMMAZIONE FUTURA DELLE ATTIVITÀ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LA VALORIZZAZIONE DEL MERITO A TUTTI I LIVELLI, SIA PER LA INDIVIDUAZIONE DEGLI ALLIEVI DEI CORSI ISTITUZIONALI DI QUALUNQUE TIPO, SIA NELLA SCELTA DELLE RISORSE UMANE NELLE PIÙ DIFFERENTI CATEGORIE DI DOCENTI, DI PERSONALE DEDICATO ALLA RICERCA E/O DELLE DIVERSE UNITÀ DI PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO;</li> <li>- LA MASSIMA POSSIBILE TRASPARENZA NELLA PREDISPOSIZIONE DELLE DECISIONI E DEGLI ATTI A QUESTE RELATIVI A QUALUNQUE LIVELLO E PER QUALUNQUE ARGOMENTO DI INTERESSE COLLETTIVO, PUR NEL RISPETTO ASSOLUTO DELLE DISPOSIZIONI DI LEGGE A TUTELA DELLA VITA PRIVATA DEI SINGOLI E CONGIUNTAMENTE ALLA NECESSITÀ DI PROCEDERE CON ASSOLUTA EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLE DECISIONI NECESSARIE;</li> <li>- L'ADOZIONE DELL'INNOVAZIONE COME CARATTERISTICA PRIORITARIA E FONDAMENTALE SIA NELLA EVOLUZIONE DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA CHE NELLA PREDISPOSIZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE DI VARIO LIVELLO RIVOLTE ALL'INTERNO COME ALL'ESTERNO, SIA NELLA CONTINUA SPERIMENTAZIONE DI MODELLI ORGANIZZATIVI PIÙ CONSONI E MENO ONEROSI DA ADOTTARE PER LA PROPRIA VITA INTERNA.</li> </ul> <p>LA [...] HA LO SCOPO DI PROMUOVERE, A LIVELLO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE, LO SVILUPPO DELLA CULTURA E DELLA RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA.</p> <p>A TAL FINE ESSA OPERA NEI SEGUENTI AMBITI:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A) LA FORMAZIONE INTEGRATIVA A LIVELLO UNIVERSITARIO;</li> <li>B) LA FORMAZIONE ALLA RICERCA;</li> </ol> |

- C) LA FORMAZIONE UNIVERSITARIA IN CORSI UNIVERSITARI DI ALTA QUALIFICAZIONE SCIENTIFICA;
- D) LA FORMAZIONE CONTINUA;
- E) L'ATTIVITÀ DI RICERCA;
- F) LA VALORIZZAZIONE E IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI DELLA RICERCA AL CONTESTO ESTERNO.

IN QUESTI AMBITI SI PREFIGGE DI VALORIZZARE IL RAPPORTO TRA FORMAZIONE E RICERCA, L'INTERDISCIPLINARITÀ, L'INTERAZIONE CON IL MONDO CULTURALE, SOCIALE ED ECONOMICO, SPERIMENTANDO ALTRESÌ NUOVI PERCORSI FORMATIVI E NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI.

47. [...] È ENTE PUBBLICO DOTATO DI AUTONOMIA SCIENTIFICA, DIDATTICA, ORGANIZZATIVA, FINANZIARIA E CONTABILE CON PIENA CAPACITÀ DI DIRITTO PUBBLICO E PRIVATO. OPERA SECONDO I PRINCIPI DI TRASPARENZA E RESPONSABILITÀ E IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI DELLA COSTITUZIONE DELLA REPUBBLICA ITALIANA, DELLA MAGNA CHARTA SOTTOSCRITTA DA UNIVERSITÀ DI TUTTO IL MONDO ED ALLE PREVISIONI DELLA CARTA EUROPEA DEI RICERCATORI; HA CARATTERE PLURALISTICO E INDIPENDENTE DA OGNI ORIENTAMENTO IDEOLOGICO, RELIGIOSO, POLITICO O ECONOMICO.

2. L'UNIVERSITÀ A VOCAZIONE PREVALENTEMENTE TECNICO SCIENTIFICA, CON SEDE IN ANCONA, OPERA IN STRETTO COLLEGAMENTO CON IL TERRITORIO DI RIFERIMENTO, OVE PUÒ ISTITUIRE ANCHE SEDI DECENTRATE, E RICONOSCE COME PROPRI COMPITI PRIMARI LA RICERCA SCIENTIFICA E L'ISTRUZIONE SUPERIORE ED AFFERMA CHE L'ATTIVITÀ DIDATTICA È INSCINDIBILE DALL'ATTIVITÀ DI RICERCA, AFFINCHÉ L'INSEGNAMENTO SIA IN GRADO DI PROMUOVERE LA CONOSCENZA SCIENTIFICA E LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO.

48. PROMUOVE LO SVILUPPO E IL PROGRESSO DELLA CULTURA E DELLE SCIENZE ATTRAVERSO LA RICERCA E LA FORMAZIONE, LA QUALITÀ DEI SERVIZI AGLI STUDENTI E AL TERRITORIO, LA TRASMISSIONE DEI VALORI ETICI E CIVILI, L'INNOVAZIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, IN COLLABORAZIONE CON I SOGGETTI ECONOMICI E SOCIALI, LA COOPERAZIONE CON ENTI DI RICERCA E ISTITUZIONI NAZIONALI E INTERNAZIONALI. L'UNIVERSITÀ, FIN DALLA SUA ISTITUZIONE, È IMPEGNATA AD ASSUMERE UN RUOLO CENTRALE NELLA CRESCITA ETICA, CIVILE, CULTURALE, ECONOMICA E NELLO SVILUPPO SOSTENIBILE DELLA REGIONE E DEL PAESE ATTRAVERSO IL MIGLIORAMENTO DELLE PROPRIE COMPETENZE, L'INTEGRAZIONE DEI SAPERI, LA COLLABORAZIONE CON LA COMUNITÀ SCIENTIFICA NAZIONALE E INTERNAZIONALE.

49. L'UNIVERSITÀ HA LO SCOPO DI DIFFONDERE, CON LE PROPRIE ATTIVITÀ DI INSEGNAMENTO E DI RICERCA, LA CONOSCENZA DELLA LINGUA, DELLA LETTERATURA, DELL'ARTE, DELLA CULTURA E DELLE ISTITUZIONI POLITICHE, SOCIALI, GIURIDICHE ED ECONOMICHE DELL'ITALIA IN TUTTE LE LORO FORME DI ESPRESSIONE. A TAL FINE AGGIORNA COSTANTEMENTE LA PROPRIA AZIONE ALLE MUTEVOLI CONDIZIONI SOCIOECONOMICHE DEL PAESE ED ALLE SUE ESIGENZE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.

2. IN MODO PARTICOLARE, L'UNIVERSITÀ, COOPERANDO ANCHE CON I COMITATI ITALIANI ED ESTERI [...] CON LE ALTRE ISTITUZIONI CULTURALI ITALIANE OPERANTI ALL'ESTERO, SI PROPONE DI:

A) PROMUOVERE ED AGEVOLARE SCAMBI E CONFRONTI CULTURALI CON LE CIVILTÀ CHE NEL MONDO TRAGGONO ORIGINE ED ALIMENTO DAL BACINO DEL MEDITERRANEO, RIVOLGENDO UNA PECULIARE ATTENZIONE ALLE PROBLEMATICHE SUSCITATE DAGLI INSEDIAMENTI SUL TERRITORIO ITALIANO DEGLI IMMIGRATI PROVENIENTI IN ISPECIE DAI BALCANI, DALL'ORIENTE E DALL'AFRICA;

B) TENERE VIVE, CON SPECIFICHE INIZIATIVE, LE TRADIZIONI LINGUISTICHE E LA MEMORIA STORICA DEL PAESE D'ORIGINE PRESSO LE COMUNITÀ E LE VARIE GENERAZIONI DEGLI ITALIANI EMIGRATI ALL'ESTERO;

C) TUTELARE E VALORIZZARE LE ISTANZE SOCIO-CULTURALI DELLE MINORANZE LINGUISTICHE ALBANESI, GRECANICHE E OCCITANE INSEDIATE SUL TERRITORIO CALABRESE, ANCHE MEDIANTE LA LORO RISCOPERTA E DIFFUSIONE PRESSO GLI ORIUNDI, ALTROVE TRASFERITI, CHE AD ESSE APPARTENGONO;

D) FAVORIRE, CON OPPORTUNE COLLABORAZIONI NAZIONALI E INTERNAZIONALI, LA COSTITUZIONE DI POLI FORMATIVI E SCIENTIFICI O DI CENTRI DI ECCELLENZA NEL QUADRO DI UNA SEMPRE MAGGIORE INTEGRAZIONE DELL'EUROPA CON I PAESI DELLE RIVE MERIDIONALI E ORIENTALI DEL MEDITERRANEO.

3. L'UNIVERSITÀ, CONTESTUALMENTE ALLE PROPRIE SPECIFICHE FINALITÀ, PROMUOVE LA CULTURA PER LA PACE, IL BENE COMUNE E L'UGUAGLIANZA TRA GLI UOMINI, SENZA DISCRIMINAZIONI DI ETNIA, SESSO, LINGUA, RELIGIONE, CREDO O CONVINZIONI POLITICHE, NEL RISPETTO DEI DIRITTI INVIOLABILI DELL'UOMO, GARANTITI DALLA COSTITUZIONE E DALLE CONVENZIONI INTERNAZIONALI.

4. L'UNIVERSITÀ PROMUOVE, AI SENSI AI SENSI DELLA VIGENTE NORMATIVA, AZIONI POSITIVE VOLTE A REALIZZARE GARANZIE GENERALI DI PARI OPPORTUNITÀ ALL'INTERNO ED ALL'ESTERNO DELL'ATENEO, ADOPERANDOSI PER RIMUOVERE GLI OSTACOLI CHE DI FATTO IMPEDISCONO L'EFFETTIVA ATTUAZIONE DELL'UGUAGLIANZA SOSTANZIALE E QUANT'ALTRO COSTITUISCA DISCRIMINAZIONE, DIRETTA O INDIRETTA, LEGATA AL GENERE COME A QUALUNQUE ALTRO TIPO DI DIFFERENZA. L'UNIVERSITÀ ATTUA UN'OPERA DI PREVENZIONE DELLE DISCRIMINAZIONI ANCHE ATTRAVERSO OPPORTUNE POLITICHE DI GENERE.

50. HA LA MISSIONE DI PREPARARE PROFESSIONISTI, ATTRAVERSO L'ECCELLENZA ACCADEMICA DEI CORSI DI LAUREA E DI FORMARE PERSONE, IN GRADO DI OFFRIRE UN CONTRIBUTO COSTRUTTIVO E POSITIVO ALLA SOCIETÀ ATTUALE E FUTURA.

51. PROMUOVE STRUTTURE INTEGRATE D'INSEGNAMENTO, RICERCA E ASSISTENZA SANITARIA, PERSEGUENDO COME FINE ULTIMO DELLE PROPRIE ATTIVITÀ IL BENE DELLA PERSONA. OFFRE ALLO STUDENTE UN'ESPERIENZA FORMATIVA FINALIZZATA ALLA SUA CRESCITA CULTURALE, PROFESSIONALE E UMANA, PROPONENDO L'IDEALE DELL'ECCELLENZA IN SPIRITO DI SERVIZIO. SI PRENDE CURA DEL PAZIENTE NELL'UNITÀ DEI SUOI BISOGNI MATERIALI E SPIRITUALI, SECONDO UNA CONCEZIONE DELLA VITA APERTA ALLA TRASCENDENZA. PROMUOVE IL SAPERE, L'INTERDISCIPLINARIETÀ DELLE SCIENZE E LA RICERCA IN TUTTI GLI AMBITI CHE CONCORRONO ALLA CURA DELLA PERSONA.

52. SI PONE L'OBIETTIVO DI FORNIRE ALLO STUDENTE LA PREPARAZIONE E LE COMPETENZE NECESSARIE AD AFFRONTARE LE SFIDE DEL MONDO DEL LAVORO, A PARTIRE DAL METODO DI STUDIO: ATTIVITÀ DIDATTICA E DI RICERCA SONO UN TUTT'UNO. ALLA FINE DEI CORSI, OLTRE A CONSEGUIRE UN TITOLO PRESTIGIOSO, GLI STUDENTI ACQUISISCONO UNA SERIE DI COMPETENZE TRASVERSALI. SARANNO IN GRADO DI ESPORRE LE PROPRIE COMPETENZE IN ITALIANO, IN INGLESE E IN SPAGNOLO. SAPRANNO ESPRIMERSI IN PUBBLICO, DA CONSAPEVOLI PROFESSIONISTI, GRAZIE AI CONFRONTI DURANTE CORSI E SEMINARI. AVRANNO PRATICATO ASSIDUAMENTE L'INTERDISCIPLINARITÀ E SPERIMENTATO LA CAPACITÀ DI SCEGLIERE E DI DECIDERE ATTRAVERSO L'UTILIZZAZIONE DI "CASI DIDATTICI" E AVRANNO GODUTO DELLA POSSIBILITÀ, NEI MESI ESTIVI, DI SVOLGERE QUALIFICANTI ESPERIENZE LAVORATIVE, SIA IN ITALIA CHE ALL'ESTERO. CONDIZIONE PER IL RAGGIUNGIMENTO DI QUESTI TRAGUARDI È IL DIALOGO COSTANTE TRA DOCENTI E STUDENTI E LA QUALITÀ DEL CORPO INSEGNANTE. IL METODO DI LAVORO È QUELLO CHE HA COME BASE LA MESSA IN COMUNE DI SAPERI SCIENTIFICI DIVERSI CON L'OBIETTIVO DI RISOLVERE I PROBLEMI NELLE AREE DEL SAPERE ECONOMICO, GIURIDICO, POLITICO E DELLA COMUNICAZIONE. LO STUDIO COMPARATISTICO MIRA A FOCALIZZARE LA FORMAZIONE SIA SULLA CONNESSIONE TRA CULTURE DIVERSE, SIA SULL'INTERDIPENDENZA PUBBLICO-PRIVATO PER PREPARARE UNA CLASSE DIRIGENTE IN GRADO DI OPERARE NEI DIVERSI SISTEMI E PAESI E ALL'INTERNO DEI DUE AMBITI. VALORI IRRINUNCIABILI DELL'UNIVERSITÀ [...] SONO LA RESPONSABILITÀ E QUINDI L'ETICA DEI COMPORTAMENTI, LA COERENZA TRA IL SAPERE E IL FARE, LA DEDIZIONE PIENA ALL'APPRENDIMENTO, LA SOLIDARIETÀ UMANA TRA TUTTI I POPOLI. [...] REALIZZA LA PROPRIA MISSIONE AVVALENDOSI DELLA COLLABORAZIONE DI ALTRE UNIVERSITÀ, ITALIANE ED ESTERE, COSÌ DA FAVORIRE LA MOBILITÀ TRA STUDENTI E DOCENTI E IL CONSEGUIMENTO DEL DOPIO TITOLO ACCADEMICO.

53. L'UNIVERSITÀ SVILUPPA E DIFFONDE LA CULTURA, LE SCIENZE E L'ISTRUZIONE SUPERIORE ATTRAVERSO LE ATTIVITÀ DI RICERCA E DI INSEGNAMENTO E LA COLLABORAZIONE SCIENTIFICA CON ISTITUZIONI ITALIANE, COMUNITARIE ED ESTERE NONCHÉ CON LE ORGANIZZAZIONI PROFESSIONALI, CON IL SISTEMA DELLE IMPRESE E CON LE ISTITUZIONI DEL TERRITORIO. RICONOSCE IL RUOLO FONDAMENTALE DELLA RICERCA E NE PROMUOVE LO SVOLGIMENTO, FAVORENDO LA COLLABORAZIONE DEGLI ORGANI DELL'UNIVERSITÀ CON LE ALTRE ISTITUZIONI UNIVERSITARIE E DI ALTA CULTURA ITALIANE, COMUNITARIE E STRANIERE.

2. L'UNIVERSITÀ PERSEGUE I PROPRI FINI ISTITUZIONALI CON AZIONE ISPIRATA ALLA PROMOZIONE UMANA, NEL PIENO RISPETTO DELLE LIBERTÀ E DEI DIRITTI FONDAMENTALI DELLA PERSONA. IMPEGNA, NELLA PROPRIA OPERA, I DOCENTI, IL PERSONALE AMMINISTRATIVO E GLI STUDENTI PER IL CONSEGUIMENTO DELLE PROPRIE FINALITÀ ANCHE NEI RAPPORTI CON LE ISTITUZIONI PUBBLICHE, PRIVATE, NAZIONALI E INTERNAZIONALI.

3. L'UNIVERSITÀ GARANTISCE AI DOCENTI ED AI RICERCATORI L'AUTONOMIA NELLA ORGANIZZAZIONE E NELLO SVOLGIMENTO DELLA RICERCA, ANCHE IN ORDINE AGLI ORIENTAMENTI TEMATICI E ALLE METODOLOGIE. GARANTISCE, ALTRESÌ, UN INSEGNAMENTO LIBERO DA OGNI FORMA DI CONDIZIONAMENTO O LIMITE NELLA SCELTA DEI CONTENUTI E DELLE METODOLOGIE DELL'ATTIVITÀ DIDATTICA.

4. L'UNIVERSITÀ PROMUOVE LE CONDIZIONI CHE RENDONO EFFETTIVO IL DIRITTO ALLO STUDIO IN ATTUAZIONE DEI PRECETTI COSTITUZIONALI. ORGANIZZA SERVIZI DI TUTORATO FINALIZZATI AD ORIENTARE E ASSISTERE GLI STUDENTI NEL CORSO DEGLI STUDI. FAVORISCE LE ATTIVITÀ FORMATIVE AUTOGESTITE DAGLI STUDENTI, NEI SETTORI DELLA CULTURA E DEGLI SCAMBI CULTURALI, DELLO SPORT E DEL TEMPO LIBERO.

54. SI PONE L'OBIETTIVO DI SERVIRE LA SOCIETÀ EDUCANDO I LEADER DI DOMANI ESTENDENDO LE FRONTIERE DELLA CONOSCENZA. I VALORI PORTANTI DELLA NOSTRA UNIVERSITÀ SONO LA LIBERTÀ DI PENSIERO E DI OPINIONE, LA TRASPARENZA E LA MERITOCRAZIA. CONTINUANDO L'IDEA DEI SUOI FONDATORI, LA NOSTRA COMUNITÀ SUPPORTA LA CRESCITA INDIVIDUALE E LA CREATIVITÀ NEI DIVERSI AMBITI DEL SAPERE SENZA DISTINZIONE DI GENERE E RAZZA. I NOSTRI DOCENTI, STUDENTI E PERSONALE TENDONO A QUESTI OBIETTIVI IN UN CONTESTO DI LIBERTÀ E RESPONSABILITÀ. L'UNIVERSITÀ DEL [...] INCORAGGIA LO SPIRITO DI INIZIATIVA, L'INTEGRITÀ, L'ETICA E L'ECCELLENZA IN UN SISTEMA CHE PUNTA AL MIGLIORAMENTO DEL SUO TERRITORIO ATTRAVERSO LA DIFFUSIONE E L'APPLICAZIONE DELLA CONOSCENZA. IL RAPPORTO DELL'UNIVERSITÀ DEL [...] CON IL SUO TERRITORIO È DI FONDAMENTALE IMPORTANZA PER LA CRESCITA DELLO STESSO ATENEO E DEL [...] IN TERMINI DI PROGRESSO SOCIALE, TECNOLOGICO ED ECONOMICO

55. 1. L'UNIVERSITÀ, IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI DELLA COSTITUZIONE DELLA REPUBBLICA ITALIANA E DELLA MAGNA CHARTA SOTTOSCRITTA DALLE UNIVERSITÀ DEI PAESI EUROPEI ED EXTRA EUROPEI, Afferma LA PROPRIA FUNZIONE PUBBLICA, IL PROPRIO CARATTERE PLURALISTICO ED INDIPENDENTE DA OGNI ORIENTAMENTO IDEOLOGICO, POLITICO ED ECONOMICO.

2. L'UNIVERSITÀ GARANTISCE, AL SUO INTERNO, LA LIBERTÀ DI MANIFESTAZIONE DEL PENSIERO, DI ASSOCIAZIONE E DI RIUNIONE.

3. COME SUO FINE PRIMARIO, L'UNIVERSITÀ PERSEGUE L'ELABORAZIONE E LA TRASMISSIONE DELLE CONOSCENZE, PROMUOVENDO ED ORGANIZZANDO LA RICERCA E CURANDO, CON AZIONI COORDINATE, LA FORMAZIONE CULTURALE E PROFESSIONALE, NONCHÉ LA CRESCITA CIVILE DEGLI STUDENTI.

4. L'UNIVERSITÀ RICONOSCE ED Afferma L'INSCINDIBILITÀ DELL'ATTIVITÀ DIDATTICA E DELLA ATTIVITÀ DI RICERCA. NEL RISPETTO ED IN ATTUAZIONE DEI PRINCIPI COSTITUZIONALI, RICONOSCE E GARANTISCE IL VALORE FONDAMENTALE DELLA LIBERTÀ DI RICERCA SENZA DISTINZIONI DI AMBITI DISCIPLINARI, TEMATICI O METODOLOGICI, NONCHÉ LA LIBERTÀ DI INSEGNAMENTO DEI SINGOLI DOCENTI.

5. L'UNIVERSITÀ RICONOSCE E GARANTISCE L'AUTONOMIA DELLE STRUTTURE SCIENTIFICHE E DIDATTICHE NELL'ORGANIZZAZIONE DELLA RICERCA E DELLA DIDATTICA.

6. L'UNIVERSITÀ AVVERSA IL PERSEGUIMENTO DI SCOPI CONTRARI AI PRINCIPI DELLA DIGNITÀ E LIBERTÀ DELL'UOMO E DELLA CONVIVENZA TRA I POPOLI.

7. L'UNIVERSITÀ CONCORRE ALLO SVILUPPO CULTURALE, SOCIALE, ECONOMICO E PRODUTTIVO DEL PAESE, ANCHE IN COLLABORAZIONE CON SOGGETTI NAZIONALI, INTERNAZIONALI, PUBBLICI E PRIVATI. ESSA FAVORISCE LA PIÙ AMPIA FRUIZIONE DELLE PROPRIE STRUTTURE.

|   |
|---|
| <p>8. L'UNIVERSITÀ PARTECIPA ALLO SVILUPPO E ALLA REALIZZAZIONE DEL PIANO NAZIONALE DELLA RICERCA SCIENTIFICA E CONCORRE ALL'ELABORAZIONE DI PIANI REGIONALI.</p> <p>9. L'UNIVERSITÀ SI PONE QUALE POLO DI IMPULSO E AGGREGAZIONE DI INTERESSI COORDINATI FINALIZZATI AL SUPERAMENTO DEL DIVARIO DI SVILUPPO DELLE AREE DEPRESSE.</p> <p>10. L'UNIVERSITÀ ASSICURA L'APPORTO DI TUTTE LE STRUTTURE DIDATTICHE E DI RICERCA ALLA REALIZZAZIONE DEL DIRITTO ALLA SALUTE PREVISTO DALL'ARTICOLO 32 DELLA COSTITUZIONE</p>  |
| <p>56. L'UNIVERSITÀ È UNA ISTITUZIONE PUBBLICA AUTONOMA, INDIPENDENTE DA QUALSIASI ORIENTAMENTO IDEOLOGICO, POLITICO, RELIGIOSO ED ECONOMICO ED È FONDATA SULLO SVILUPPO E SULLA DIFFUSIONE DELLE CONOSCENZE E SULLA INSCINDIBILE SINERGIA TRA DIDATTICA E RICERCA SCIENTIFICA. OPERA PER IL PROGRESSO CULTURALE, CIVILE ED ECONOMICO DELLA REPUBBLICA, NELL'AMBITO DELL'UNIONE EUROPEA. L'UNIVERSITÀ HA QUALI FINI ISTITUZIONALI PRIMARI LA PROMOZIONE, LA 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</p>  |
| <p>57. L'UNIVERSITÀ HA PER FINE L'ELABORAZIONE E LA TRASMISSIONE DEL SAPERE; PROMUOVE ED ORGANIZZA LA RICERCA SCIENTIFICA E L'ATTIVITÀ DIDATTICA; CONCORRE ALLO SVILUPPO CULTURALE, SCIENTIFICO ED ECONOMICO DEL PAESE E, IN PARTICOLARE, DELLA REGIONE [...]. A TAL FINE, PROMUOVE FORME DI COLLABORAZIONE CON ALTRE UNIVERSITÀ, CON LE AMMINISTRAZIONI DELLO STATO, CON ENTI PUBBLICI O PRIVATI ITALIANI, COMUNITARI, INTERNAZIONALI ED ESTERI.</p>   |
| <p>58. [...] È UN ATENEUM A VOCAZIONE INTERNAZIONALE APERTO A STUDENTI STRANIERI E ITALIANI, SPECIALIZZATO NELL'INTERAZIONE DELLA LINGUA E DELLA CULTURA ITALIANE CON LE ALTRE LINGUE E CULTURE. PROMUOVE E FAVORISCE LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE DELLA RICERCA E DELLA FORMAZIONE, I PROCESSI DI INCONTRO, DIALOGO, MEDIAZIONE FRA PERSONE CON LINGUE E CULTURE DIVERSE, NELL'INTENTO DI FAVORIRE LA CIVILE E PACIFICA CONVIVENZA CHE NASCE DAL RECIPROCO RICONOSCIMENTO E DAL VICENDEVOLE RISPETTO.</p> <p>2. L'UNIVERSITÀ È PERTANTO IMPEGNATA NELLA DIFFUSIONE DEL PLURILINGUISMO E DEL MULTICULTURALISMO IN SINTONIA CON LE LINEE DETTATE DALLE ISTITUZIONI EUROPEE E DALL'ONU.</p> <p>3. IN QUESTA PROSPETTIVA OPERA NELL'AMBITO DELLA PROMOZIONE DELLA LINGUA E DELLA CULTURA ITALIANE NEL MONDO.</p>   |
| <p>59. È UNA UNIVERSITÀ TELEMATICA CHE EROGA I PROPRI SERVIZI ESCLUSIVAMENTE ON LINE. I TITOLI ACQUISITI HANNO LO STESSO VALORE LEGALE DI QUELLI RILASCIATI DALLE UNIVERSITÀ STATALI TRADIZIONALI, AI SENSI DEL DECRETO INTERMINISTERIALE STANCA-MORATTI. [...] È PLAUSIBILE RITENERE CHE L'OFFERTA FORMATIVA DEGLI ATENEI TELEMATICI SIA COLTA COME OPZIONE ELETTIVA IN ALCUNI SEGMENTI DI UTENZA: STUDENTI LAVORATORI, FUORI CORSO, DISABILI, MASTER POST GRADUATE, LONG LIFE LEARNING.</p>   |
| <p>60. INTERPRETA IN MANIERA INNOVATIVA LA DOMANDA DI COMPETENZE SPECIALISTICHE, TENENDO CONTO DEGLI SVILUPPI TECNICOSCIENTIFICI PIÙ RECENTI E, NELLO STESSO TEMPO, DEI FABBISOGNI DEL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO E DELLE PERSONE CHE IN ESSO AGISCONO. A TALE SCOPO SONO STATE PRESE IN CONSIDERAZIONE CLASSI DI LAUREA CHE RISPONDONO A QUESTE ESIGENZE, PRIVILEGIANDO QUELLE A CONTENUTO INGEGNERISTICO, QUALI LE LAUREE IN INGEGNERIA CIVILE E AMBIENTALE, LE LAUREE IN INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E LE LAUREE IN INGEGNERIA INDUSTRIALE.</p>  |
| <p>61. L'UNIVERSITÀ HA COME PROPRIO FINE ISTITUZIONALE LO SVOLGIMENTO DI CORSI UNIVERSITARI A DISTANZA, AI SENSI DEL DECRETO INTERMINISTERIALE DEL 17.04.2003 NONCHÉ IL RILASCIO DEI TITOLI ACCADEMICI DI CUI AL REGOLAMENTO N. 509 DEL 03.11.1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE. SVOLGE E PROMUOVE, INOLTRE, ATTIVITÀ DI RICERCA SOSTENENDONE LO SVILUPPO E ASSICURANDO AI DOCENTI LA LIBERTÀ DI RICERCA E DI INSEGNAMENTO GARANTITA DALLA COSTITUZIONE. IN PARTICOLARE PROMUOVE ATTIVITÀ DI RICERCA DI BASE E APPLICATA E DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA SIA NEI SETTORI DI AFFINITÀ DELLE MATERIE INSERITE NELL'AMBITO DEI PIANI DIDATTICI CHE NEL PIÙ AMPIO SPETTRO DELLE TECNOLOGIE INFORMATICHE E DI RETE, DI COMUNICAZIONE, DIDATTICHE E MULTIMEDIALI CHE STANNO ALLA BASE DEL SISTEMA FORMATIVO A DISTANZA E, PIÙ IN GENERALE, DEI SERVIZI OFFERTI ALLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA. SVILUPPA SPECIFICHE AZIONI DI ALTA FORMAZIONE INDIRIZZATE AGLI INSEGNANTI NEL SETTORE DELLE DIDATTICHE DISCIPLINARI, DELL'USO DELLE NUOVE TECNOLOGIE E DELLE STRATEGIE COMUNICATIVE.</p>   |
| <p>62. HA COME OBIETTIVI FONDAMENTALI LA FORMAZIONE A LIVELLO UNIVERSITARIO E POST-UNIVERSITARIO E LO SVOLGIMENTO DELLA RICERCA SCIENTIFICA. [...] SVOLGE, CONGIUNTAMENTE, LE ATTIVITÀ DI RICERCA SCIENTIFICA NEI SETTORI DISCIPLINARI PRESENTI NELLE AREE DI SUA COMPETENZA (ECONOMICA, FORMAZIONE, GIURIDICA, INGEGNERISTICA, POLITOLOGICA, PSICOLOGICA), LE ATTIVITÀ DIDATTICHE E OGNI TIPO DI FORMAZIONE DI LIVELLO SUPERIORE, IVI COMPRESI L'ORIENTAMENTO, LA FORMAZIONE PERMANENTE E L'AGGIORNAMENTO CULTURALE E PROFESSIONALE NONCHÉ LA RICERCA APPLICATA.</p>   |
| <p>63. L'UNIVERSITÀ TELEMATICA NASCE CON LO SCOPO DI GARANTIRE A TUTTI IL DIRITTO ALL'ISTRUZIONE E ALLA FORMAZIONE PER TUTTO L'ARCO DELLA VITA, INTESO COME ESSENZIALE ED INSOSTITUIBILE STRUMENTO DI REALIZZAZIONE PERSONALE E SOCIALE DELL'UOMO. PER IL PERSEGUIMENTO DI QUESTO OBIETTIVO L'UNIVERSITÀ TELEMATICA UTILIZZA LE METODOLOGIE DELLA FORMAZIONE A DISTANZA CON PARTICOLARE RIGUARDO ALLE APPLICAZIONI DI E-LEARNING, CON PARTICOLARE ATTENZIONE ALLE ESIGENZE DEGLI ADULTI, DEI LAVORATORI E DELLE PERSONE DIVERSAMENTE ABILI. AI FINI DEL RAGGIUNGIMENTO DELLE PROPRIE FINALITÀ, L'UNIVERSITÀ TELEMATICA CURA LA PROGETTAZIONE, L'ORGANIZZAZIONE E LA REALIZZAZIONE DI CORSI UNIVERSITARI E POST-UNIVERSITARI A DISTANZA, SECONDO I CRITERI E I REQUISITI PER L'ACCREDITAMENTO DEI CORSI DI STUDIO DI CUI ALL'ART. 4 E AL RELATIVO ALLEGATO TECNICO DEL D.M. 17 APRILE 2003.</p> <p>L'UNIVERSITÀ TELEMATICA RILASCIATA I TITOLI ACCADEMICI DI CUI ALL'ART. 3 DEL D.M. 22 OTTOBRE 2004, N. 270.</p> <p>L'UNIVERSITÀ TELEMATICA PUÒ ADOTTARE INIZIATIVE VOLTE ALLA FORMAZIONE CONTINUA E PERMANENTE, CON PARTICOLARE RIGUARDO PER L'AGGIORNAMENTO, LO SVILUPPO E LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE OCCUPATO NELLE PICCOLE E MEDIE</p> |

IMPRESE, ANCHE ATTRAVERSO SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE, CORSI DI PERFEZIONAMENTO ED ATTIVITÀ PROPEDEUTICHE ALL'INSEGNAMENTO ED ALL'ESERCIZIO DELLE PROFESSIONI. ESSA PUÒ ATTIVARE INIZIATIVE EDITORIALI, ANCHE DI TIPO MULTIMEDIALE. L'UNIVERSITÀ TELEMATICA PROMUOVE E FAVORISCE LA RICERCA IN OGNI SUA FORMA, FORNENDO IL PROPRIO APPORTO SOPRATTUTTO A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO DELLE TECNOLOGIE APPLICATE AI PROCESSI DI INSEGNAMENTO ED APPRENDIMENTO IN PRESENZA E A DISTANZA. L'UNIVERSITÀ PUÒ COLLABORARE CON UNIVERSITÀ ITALIANE E STRANIERE NONCHÉ CON ORGANISMI NAZIONALI ED INTERNAZIONALI PER LA DEFINIZIONE E LA REALIZZAZIONE DI PROGETTI DI RICERCA.

64. L'UNIVERSITÀ SI RICONOSCE ISTITUZIONE PUBBLICA A CARATTERE INDIPENDENTE E PLURALISTICO, IN CONFORMITÀ CON I PRINCIPI DELLA COSTITUZIONE DELLA REPUBBLICA ITALIANA E IN COERENZA CON LE DISPOSIZIONI DELLA MAGNA CHARTA SOTTOSCRITTA DALLE UNIVERSITÀ EUROPEE E DI ALTRI PAESI DI TUTTO IL MONDO. È RIVOLTA AL PERSEGUIMENTO DEI FINI ISTITUZIONALI DEL MAGISTERO DELLA CULTURA NEL RISPETTO DELL'AUTONOMIA E DELLA LIBERTÀ DELLA RICERCA SCIENTIFICA E DELL'INSEGNAMENTO. L'UNIVERSITÀ SI FONDA SULL'INSCINDIBILE RELAZIONE TRA L'ATTIVITÀ DI RICERCA E LA DIDATTICA, AFFINCHÉ L'INSEGNAMENTO SIA DESTINATO A PROMUOVERE E A FAVORIRE IL PROGRESSO DELLE CONOSCENZE E L'ACQUISIZIONE DEL SAPERE, NONCHÉ L'EVOLUZIONE DELLA SOCIETÀ. L'UNIVERSITÀ, FONDANDOSI SUI PRINCIPI DELL'AUTONOMIA STATUTARIA E REGOLAMENTARE, IN UNA PROSPETTIVA ANCHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEGLI STUDI, PERSEGUE I PROPRI FINI ISTITUZIONALI CON AZIONE ISPIRATA ALL'OBIETTIVO DELLA PROMOZIONE UMANA, NEL PIENO RISPETTO E PER L'AFFERMAZIONE DEI DIRITTI FONDAMENTALI DELLA PERSONA. IMPEGNA, NELLA PROPRIA OPERA, IL CONCORSO RESPONSABILE DEI DOCENTI, DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E DEGLI STUDENTI, AFFINCHÉ NE SIANO CONSEGUITI GLI OBIETTIVI NELL'AMBITO DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE E NEI RAPPORTI CON LE ISTITUZIONI PUBBLICHE E PRIVATE, NAZIONALI E INTERNAZIONALI. L'UNIVERSITÀ ASSUME A MOTTO ISPIRATORE DELLA PROPRIA OPERA LE PAROLE DI S. BERNARDO: "SUNT QUI SCIRE VOLUNT UT AEDIFICENT... ET CHARITAS EST». LA MISSION DELL'ATENEO È QUELLA DI REALIZZARE E VALORIZZARE LE ATTIVITÀ DI DIDATTICA E RICERCA, CON LA FINALITÀ DI FAVORIRE LA CRESCITA PROFESSIONALE, CULTURALE, UMANA ED ECONOMICA DEI PROPRI STAKEHOLDER, STUDENTI, FAMIGLIE, COMUNITÀ LOCALI E IMPRESE. L'UNIVERSITÀ INTENDE RICOPRIRE UN RUOLO ATTIVO NELLO SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE AL QUALE VUOLE CONTRIBUIRE CON LE COMPETENZE APPORTATE DAI PROPRI LAUREATI E CON IL TRASFERIMENTO DEL KNOW-HOW DELLA RICERCA.

65. I FINI PRIMARI DELL'UNIVERSITÀ SONO LA PROMOZIONE E L'ORGANIZZAZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA E DELL'ISTRUZIONE SUPERIORE, L'ELABORAZIONE E LA TRASMISSIONE DELLE CONOSCENZE SCIENTIFICHE, LA FORMAZIONE DI TUTTO IL PERSONALE, LA PREPARAZIONE CULTURALE E PROFESSIONALE DI STUDENTI E STUDENTESSE, LA FORMAZIONE PERMANENTE E RICORRENTE, L'INNOVAZIONE CULTURALE, SCIENTIFICA E TECNOLOGICA NELLA SOCIETÀ, NONCHÉ, NELLE FORME CHE LE SONO PROPRIE, LO SVILUPPO DEL TERRITORIO. L'UNIVERSITÀ RICONOSCE NELLA VOCAZIONE INTERNAZIONALE UNA COMPONENTE FONDAMENTALE DEL PROPRIO PROFILO DIDATTICO E SCIENTIFICO. A TAL FINE, FAVORISCE L'INSEGNAMENTO IN LINGUA STRANIERA, GLI SCAMBI CULTURALI, LA MOBILITÀ DELLA COMPONENTE DOCENTE E DI QUELLA STUDENTESCA E IL RICONOSCIMENTO DELLE CARRIERE E DEI TITOLI DI STUDIO. PROMUOVE IL PROPRIO INSERIMENTO IN RETI INTERNAZIONALI DI DIDATTICA E RICERCA, NONCHÉ DI FORMAZIONE DEL PERSONALE.

66. 1. L'UNIVERSITÀ SVILUPPA E DIFFONDE LA CULTURA, LE SCIENZE E L'ISTRUZIONE SUPERIORE ATTRAVERSO L'ESERCIZIO INSCINDIBILE DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA E DI INSEGNAMENTO. 2. CONCORRE, NELLA PROPRIA AUTONOMIA, ALL'INDIVIDUAZIONE E AL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA CRESCITA CULTURALE E DELLO SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO DEL TERRITORIO, ANCHE CON PARTICOLARE RIGUARDO ALLE SPECIFICITÀ LINGUISTICO - CULTURALI DELLA REGIONE [...]. 3. NELL'AMBITO DELLA SUA VOCAZIONE INTERNAZIONALE PROMUOVE LA COOPERAZIONE CULTURALE E SCIENTIFICA IN PARTICOLARE CON I PAESI APPARTENENTI ALL'AREA FRANCOFONA; FAVORISCE L'INTEGRAZIONE EUROPEA DELLE STRUTTURE UNIVERSITARIE, ATTRAVERSO LA MOBILITÀ DEI DOCENTI E DEGLI STUDENTI, NONCHÉ IL RICONOSCIMENTO DEI CURRICULA DIDATTICI E DEI TITOLI ACCADEMICI. 4. L'UNIVERSITÀ OPERA NEL RISPETTO DEL PRINCIPIO DELLE PARI OPPORTUNITÀ E NE PROMUOVE LA REALIZZAZIONE NELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA.

67. L'ATENEO REALIZZA LA SUA MISSIONE ESERCITANDO TUTTI I COMPITI AD ESSO SPETTANTI SECONDO L'ORDINAMENTO GIURIDICO VIGENTE. IN PARTICOLARE, L'ATENEO: A) NEL PERSEGUIMENTO DELL'ECCELLENZA NEI DIVERSI CAMPI DI STUDIO, PROMUOVE, GARANTISCE E COORDINA LA LIBERA ATTIVITÀ DI RICERCA DEI DOCENTI, FORNENDO I NECESSARI STRUMENTI E ATTIVANDO GLI OPPORTUNI INCENTIVI; B) FA PROPRIO IL PRINCIPIO DI ACCESSO PIENO E APERTO ALLA LETTERATURA SCIENTIFICA E PROMUOVE LA DIFFUSIONE DEI RISULTATI DELLE RICERCHE PRODOTTE IN ATENEVO AVENDO CURA DI GARANTIRE E CONCILIARE I DIRITTI DI TITOLARITÀ O CONTITOLARITÀ DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE E INDUSTRIALE E DEI DIRITTI CONNESSI; C) FAVORISCE IL PROGRESSO TECNOLOGICO E LA TRASMISSIONE DELLE CONOSCENZE CONTRIBUENDO A PROGETTARE E A COSTRUIRE LE COMPETENZE SCIENTIFICHE E PROFESSIONALI RISPONDENTI ALLE ESIGENZE DELLO SVILUPPO DELLA SOCIETÀ

68. RICONOSCENDO NEL CAPITALE UMANO LA PRINCIPALE RISORSA PER LO SVILUPPO DEL PAESE, L'ISTITUTO SI PROPONE DI CONTRIBUIRE ALLA PIENA VALORIZZAZIONE DEI GIOVANI DI PARTICOLARE TALENTO, OFFRENDO LORO NELLA FASE DI STUDI PRE E POST-LAUREA, PERCORSI FORMATIVI DI ALTA QUALIFICAZIONE CHE NE ESALTINO LE CAPACITÀ, NONCHÉ OCCASIONI DI ARRICCHIMENTO SCIENTIFICO E CULTURALE, SPECIE IN SENSO INTERDISCIPLINARE. L'ISTITUTO SI PROPONE ALTRESÌ DI CONTRIBUIRE AL PROGRESSO DELLA CONOSCENZA, IN CAMPO SIA SCIENTIFICO CHE UMANISTICO, CURANDO LA FORMAZIONE DEI GIOVANI ALLA RICERCA E SVILUPPANDO PROPRI PROGRAMMI DI RICERCA.

69. L'UNIVERSITÀ NASCE CON LA FINALITÀ SPECIFICA DI DARE COMPLETA ATTUAZIONE A QUANTO AFFERMATO DALL'ART. 27 DELLA DICHIARAZIONE UNIVERSALE DEI DIRITTI DELL'UOMO IN MATERIA DI ISTRUZIONE DEL 10 DICEMBRE 1948 E DALL'ART. 34 DELLA COSTITUZIONE ITALIANA CHE GARANTISCE A TUTTI I CITTADINI IL DIRITTO A RICEVERE QUELL'ISTRUZIONE CHE CONTRIBUISCA ALLA FORMAZIONE DELL'INDIVIDUO PONENDO TUTTI I CAPACI E MERITEVOLI IN CONDIZIONI DI SVOLGERE UN RUOLO UTILE NELLA SOCIETÀ, DI SVILUPPARE LA LORO PERSONALITÀ E IL RISPETTO PER I DIRITTI DEGLI UOMINI E PER LE LIBERTÀ FONDAMENTALI

70. HA COME FINALITÀ LA RICERCA SCIENTIFICA, L'ELABORAZIONE E LA TRASMISSIONE DEL SAPERE E LA PROMOZIONE DELLA CULTURA, DA PERSEGUIRE:
- PROMUOVENDO LA COLLABORAZIONE CON UNIVERSITÀ ITALIANE E STRANIERE, CON ALTRI SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE E COMUNITARIO;
  - PROMUOVENDO LA DIFFUSIONE DEI RISULTATI DELLA RICERCA SCIENTIFICA ANCHE AI FINI DI UNA LORO UTILIZZAZIONE IN CAMPO SOCIALE ED ECONOMICO;
  - FAVORENDO GLI SCAMBI E LA COLLABORAZIONE SCIENTIFICA E DIDATTICA, ADOPERANDOSI PER APPRESTARE LE RELATIVE STRUTTURE E COLLABORANDO CON SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI PER LA PREDISPOSIZIONE DI SERVIZI DI ACCOGLIENZA;
  - PARTECIPANDO A PROGETTI INTERNAZIONALI DI FORMAZIONE UNIVERSITARIA E POSTUNIVERSITARIA

Ci soffermiamo nelle righe che seguono su alcune delle dichiarazioni di visione e missione che più si differenziano dalle altre.

La dichiarazione di visione dell'ateneo di cui al numero d'ordine ventiquattro (tabella 4.9) si caratterizza per il forte riferimento al «Mezzogiorno» italiano e per l'uso del termine «sogno», applicato con riferimento al futuro sviluppo di questo. Nella dichiarazione di missione (numero d'ordine ventiquattro della tabella 4.10) l'internazionalizzazione e la mobilità degli studenti sono riferite alla sola «Comunità Europea», focalizzando gli sforzi di internazionalizzazione su un'area geografica determinata.

La dichiarazione di visione dell'ateneo di cui al numero d'ordine ventisei (tabella 4.9) si distingue per volontà di configurare una università tematica, «la prima in Italia», sul tema della salute e benessere della persona e nell'ambiente o «Health&Wealth». Si tratta di una chiave interpretativa dell'attività dell'ateneo che ricomprende i più diversi ambiti scientifici, inclusi quelli tecnologici, quelli medici e biologici, quelli giuridici e quelli economici, quelli etici, regolatori e culturali. Si tratta, quindi, di una dichiarazione di visione particolarmente originale e diversa dalle altre, per il suo ricercare un tema unificante, non strettamente disciplinare, che vada oltre la tradizionale triade generalista di formazione, ricerca e terza missione.

La missione dell'università di cui al numero d'ordine trentasette (tabella 4.10) è molto focalizzata sulla «cultura d'impresa» con un richiamo ai «principi della scienza economica classica» e ai problemi dell'impresa.

La missione dell'università di cui al numero d'ordine quarantanove (tabella 4.10), dato il particolare tipo di studenti cui la stessa si rivolge, è focalizzata sulla diffusione della lingua e cultura italiana, e sulla internazionalizzazione verso le aree di provenienza della immigrazione italiana e verso le comunità italiane all'estero.

La dichiarazione di visione dell'ateneo di cui al numero d'ordine trenta (tabella 4.9) si distingue per la volontà dell'ateneo di essere protagonista in Europa.

La dichiarazione di missione dell'ateneo di cui al numero d'ordine cinquantuno (tabella 4.10) è concentrata sulla sola dimensione sanitaria e sui bisogni «materiali e spirituali» del paziente, con un esplicito riferimento ad una «concezione della vita aperta alla trascendenza».

La dichiarazione di missione dell'ateneo di cui al numero d'ordine cinquantadue (tabella 4.10) fa riferimento alle tre lingue europee in cui gli studenti «saranno in grado di esporre le proprie competenze» enfatizzando le opportunità del conseguimento di doppi titoli con università straniere.

La missione dell'ateneo di cui al numero d'ordine cinquantotto (tabella 4.10) dichiara di essere in sintonia con le linee guida dettate dalle istituzioni europee e dall'ONU per quanto concerne il proprio impegno di internazionalizzazione, configurando un orientamento globale ed allineato con le istituzioni internazionali.

La visione dell'ateneo di cui al numero d'ordine trentaquattro (tabella 4.9) si distingue per il riferimento alle azioni di trasferimento tecnologico, all'attrazione di investimenti strategici esteri e per i forti accenti competitivi.

La visione dell'università di cui al numero d'ordine trentacinque (tabella 4.10) spicca per la centralità ricoperta dallo studente, per il riferimento ad una comunità condivisa di docenti, studenti e personale tecnico amministrativo, e per l'orgogliosa rivendicazione di una crescita dell'ateneo sopra la media, in ragione del senso di comunità e del radicamento sul territorio. L'affermazione

che «L'università esiste perché vi sono gli studenti, se non vi fossero non sarebbe università» è una verità trascurata in altre dichiarazioni di visione più focalizzate su una più astratta idea di conoscenza per la conoscenza, in relazione alla quale lo studente è relegato ad uno dei mezzi di trasmissione della medesima. La missione si caratterizza per il riferimento alla vocazione universale dell'università.

Complessivamente, gli atenei che non hanno risposto al questionario presentano la stessa eterogeneità e le stesse tipizzazioni dei ventitré che hanno partecipato al questionario ma con l'aggiunta di nuove sottolineature, riferite a specializzazioni tematiche o geografiche, al ruolo degli studenti e del personale tecnico amministrativo, al ruolo della dimensione telematica o «trascendente» negli studi, alla centralità del rapporto con le imprese e gli investitori. Tuttavia, molti sono anche gli elementi accomunanti.

Estendendo a tutti gli atenei italiani le categorie già applicate ai 23 che hanno risposto al questionario, e facendolo sulla base delle dichiarazioni di visione e missione che è stato possibile reperire sui siti e sopra riportate o sulla base delle informazioni comunque rinvenibili sui siti, si può affermare quanto segue.

L'analisi complessiva di visione e/o missione di 89 atenei (per 6 dei 95 atenei non è stato possibile reperire né una esplicita dichiarazione di visione e/o missione né alcuna indicazione circa l'effettiva visione e/o missione) confermano le tendenze già riscontrate per le 23 che hanno risposto al questionario.

Ne emerge un'idea prevalente di università impegnata in maniera equilibrata su tre funzioni principali: 1) formazione e trasmissione della conoscenza; 2) ricerca e creazione di nuova conoscenza; 3) cosiddetta terza missione o servizio alla comunità di riferimento.

I casi di specializzazione sulla sola ricerca (2 casi) o sulla sola didattica (2 casi) sono marginali ma ben 24 casi non evidenziano riferimenti alla terza missione o a rapporti con soggetti economici esterni (tavola 2.5).

Sulla base delle variabili già descritte nella sezione precedente per i 23 atenei che hanno partecipato al questionario, e con particolare riferimento alle tre funzioni principali degli atenei, è possibile individuare le seguenti tipologie di atenei:

1. Atenei che nelle proprie dichiarazioni di missione e visione mancano di ogni riferimento alla formazione e allo studente, concentrandosi sulla sola ricerca scientifica, l'elaborazione e la trasmissione del sapere e la promozione della cultura: due atenei.
2. Atenei che nelle proprie dichiarazioni di missione e visione mancano di ogni riferimento alla ricerca, concentrandosi sulla sola formazione: tre atenei (per due di essi manca anche il riferimento alla terza missione).
3. Atenei che nelle proprie dichiarazioni di missione e visione mancano di ogni riferimento ai rapporti con attori economici e terza missione: 24 casi elencati nella tabella riepilogativa.
4. Atenei che riportano tutte e tre le funzioni principali con enfasi su trasmissione della conoscenza critica: 30 atenei.
5. Atenei che riportano tutte e tre le funzioni principali con enfasi sulla conoscenza professionalizzante: 31 atenei.
6. Atenei che riportano tutte e tre le funzioni principali con enfasi sulla formazione dello studente e conoscenza critica: 11 atenei.

Degli 86 atenei che contengono riferimenti alla ricerca e creazione di conoscenza, 44 contengono riferimenti a conoscenza professionalizzante mentre 42 esprimono un concetto di conoscenza critica (tavola 2.5).

Il riferimento esplicito allo studente nelle enunciazioni sulla missione formativa è presente in 51 casi su 88 (tavola 2.5).

Il gruppo di atenei che include tutte e tre le funzioni principali nelle dichiarazioni di visione e missione è di gran lunga il più numeroso, così come è prevalente il riferimento allo studente e alla sua centralità nella missione formativa. Quello che muta, rispetto al campione di 23 atenei che hanno

partecipato al questionario, è il concetto di conoscenza espresso: il riferimento ad un concetto di conoscenza professionalizzante non è molto prevalente ma bilanciato rispetto al concetto di conoscenza critica (tavole 2.5 e 2.6).

Il riferimento all'internazionalizzazione è presente in 72 casi su 89 ed in 12 di questi assume un ruolo centrale (tavola 2.5).

La dimensione locale e territoriale è presente in 64 casi su 89 ed in 8 di questi assume un ruolo centrale (tavola 2.5).

E' importante osservare che il riferimento a categorie riconducibili alla competizione è presente in 31 casi su 89 (tavola 2.7), pari al 33% (era il 52% nel caso degli atenei che hanno risposto al questionario, tavola 2.8).

Il riferimento a categorie riconducibili alla cooperazione è presente in 50 casi su 89 (tavola 2.7), pari al 53% (era il 61% nel caso degli atenei che hanno risposto al questionario, tavola 2.8).

Il profilo più diffuso che emerge è quello di un ateneo consapevole di un ambiente sempre più competitivo ed internazionalizzato, per competere nel quale è necessario fare leva sia sul territorio di riferimento sia su reti di cooperazione allargate, al fine di formare studenti con capacità critiche e conoscenze professionalmente spendibili nell'ambiente economico di riferimento. Il riferimento alla dimensione competitiva solo nel 33% (tavola 2.5) dei casi segnala, tuttavia, una resistenza o una volontà di non enfatizzare questa dimensione, sia nel rapporto competitivo con altri atenei sia nella dimensione di strumento per la competitività del sistema economico.

Gli atenei che hanno partecipato al questionario si caratterizzano per una significativa maggiore attenzione sia alla dimensione competitiva sia alla dimensione cooperativa, per un maggiore prevalenza verso una conoscenza professionalizzante, per una maggiore centralità dello studente, per maggiori riferimenti a internazionalizzazione, terza missione e rapporti con il territorio. In sostanza, per tutte le variabili considerate, essi rappresentano un sottocampione più proattivo nel contesto dei cambiamenti in atto nel sistema della formazione universitaria e nell'ambiente in generale.

# 5. ANALISI DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI

5.1. FORMAZIONE/STUDENTE

Katia Giusepponi

5.2. RICERCA/EVOLUZIONE DELLA CONOSCENZA

Ernesto Tavoletti

5.3. RAPPORTI CON ATTORI ECONOMICI (E TERZA MISSIONE)

Ernesto Tavoletti

5.4. INTERNAZIONALIZZAZIONE

Ernesto Tavoletti

5.5. DIMENSIONE TERRITORIALE/LOCALE

Ernesto Tavoletti

5.6. CATEGORIE COMPETITIVE

Ernesto Tavoletti

5.7. CATEGORIE COLLABORATIVE

Katia Giusepponi

## 5.1. FORMAZIONE/STUDENTE

Katia Giusepponi

### TAVOLA 5.1. FORMAZIONE/STUDENTE COME PROSPETTIVA DI INDIRIZZO STRATEGICO

| elementi negli indirizzi strategici (da dichiarazioni di visione e missione degli atenei): riferimento a formazione/studente |    |    |    |
|--|----|----|----|
| CE   | PR | AS | NA |

#### tutti gli atenei

|   |         |        |       |       |
|---|---------|--------|-------|-------|
| frequenza assoluta                                | 10      | 78     | 1     | 6     |
| <i>di cui anche con riferimento allo studente</i> | 10      | 41     |       |       |
| frequenza % sul totale                            | 10,53%  | 82,11% | 1,05% | 6,32% |
| frequenza % su elementi disponibili               | 11,24%  | 87,64% | 1,12% |       |
| totale  | 95      |        |       |       |
|   | 100,00% |        |       |       |

#### soltanto atenei partecipanti all'indagine

|   |         |        |       |       |
|---|---------|--------|-------|-------|
| frequenza assoluta                                | 3       | 19     | 1     | 0     |
| <i>di cui anche con riferimento allo studente</i> | 3       | 15     |       |       |
| frequenza % sul totale                            | 13,04%  | 82,61% | 4,35% | 0,00% |
| totale  | 23      |        |       |       |
|   | 100,00% |        |       |       |

CE = centrale/prevalente; PR = presente ma non centrale/prevalente; AS = assente; NA = non applicabile (per assenza di fonti di riferimento)

Il riferimento al profilo strategico della formazione risulta il più diffuso tra quelli considerati. Emerge con evidenza rispetto a 88 degli 89 atenei per i quali sono state reperite fonti online da analizzare; nel restante caso, risulta una dichiarazione di missione che esprime soltanto indirettamente il processo formativo.

In 10 (cioè nell'11,36%) delle 88 università in considerazione, il riferimento emerge come centrale.

Tale centralità è stata apprezzata sulla base del prevalente convergere delle dichiarazioni strategiche intorno al tema, all'aspirazione e ai concreti obiettivi formativi.

Nei 10 casi sopra indicati, vi è anche diretta focalizzazione sullo studente e, in linea generale,

sull'obiettivo di favorirne una preparazione all'altezza delle sfide poste dalla società e dal mondo del lavoro. Si tratta, per lo più, di realtà universitarie ben note a livello nazionale anche per gli importanti risultati ottenuti nella ricerca e il loro focus sullo studente – nell'ambito delle dichiarazioni di visione e missione – non esprime assolutamente uno sbilanciamento ma piuttosto un rafforzamento strategico, un sottolineare la prospettiva formativa in senso ampio, come fondamentale leva di crescita e sviluppo per l'individuo, la società, l'economia, come fattore aggregante e di indirizzo per la stessa ricerca.

In 78 (cioè nell'88,64%) degli 88 casi in considerazione, il profilo è presente senza tuttavia emergere come chiave di lettura strategica, rispetto ad altre prospettive. Nelle dichiarazioni di 41 di tali atenei (52,56%), il diretto riferimento allo studente evidenzia senz'altro un orizzonte più ampio, non limitato all'azione formativa, ma opportunamente inclusivo del destinatario dell'azione stessa.

Circoscrivendo l'analisi agli atenei che hanno partecipato all'indagine, si osserva una incidenza del riferimento allo studente pari al 78,26%, significativamente più elevata rispetto a quella generale (53,68%) e quindi espressiva di una maggiore attenzione alla destinazione e alla contestualizzazione dell'intervento formativo. Per il resto, i risultati rilevati rispetto al gruppo dei rispondenti sono fondamentalmente in linea con quelli generali.

## 5.2. RICERCA/EVOLUZIONE DELLA CONOSCENZA

Ernesto Tavoletti

### TAVOLA 5.2. RICERCA/EVOLUZIONE DELLA CONOSCENZA COME PROSPETTIVA DI INDIRIZZO STRATEGICO

| elementi negli indirizzi strategici (da dichiarazioni di visione e missione degli atenei): riferimento a ricerca/evoluzione della conoscenza |    |    |    |
|--|----|----|----|
| CE   | PR | AS | NA |

#### tutti gli atenei

|   |        |        |       |         |
|---|--------|--------|-------|---------|
| frequenza assoluta  | 10     | 76     | 3     | 6       |
| <i>di cui anche con riferimento all'evoluzione della conoscenza professionalizzante</i> | 5      | 39     |       |         |
| frequenza % sul totale  | 10,53% | 80,00% | 3,16% | 6,32%   |
| frequenza % su  | 11,24% | 85,39% | 3,37% |         |
| elementi disponibili  | 95     |        |       | 100,00% |

#### soltanto atenei partecipanti all'indagine

|   |        |        |       |         |
|---|--------|--------|-------|---------|
| frequenza assoluta  | 6      | 16     | 1     | 0       |
| <i>di cui anche con riferimento all'evoluzione della conoscenza professionalizzante</i> | 2      | 14     |       |         |
| frequenza % sul totale  | 26,09% | 69,57% | 4,35% | 0,00%   |
| totale  | 23     |        |       | 100,00% |

CE = centrale/prevalente; PR = presente ma non centrale/prevalente; AS = assente; NA = non applicabile (per assenza di fonti di riferimento)

Il riferimento al profilo strategico della ricerca risulta il secondo più diffuso tra quelli considerati. Emerge con evidenza rispetto a 86 degli 89 atenei per i quali sono state reperite fonti online da analizzare; nei restanti tre casi, risulta una dichiarazione di missione che esprime soltanto indirettamente il processo formativo.

In 10 (cioè nell'11,63%) delle 86 università in considerazione, il riferimento emerge come centrale. Tale centralità è stata apprezzata sulla base del prevalente convergere delle dichiarazioni strategiche intorno al tema, all'aspirazione e ai concreti obiettivi di ricerca. In 5 di tali casi, vi è anche diretta focalizzazione sullo sviluppo di conoscenza professionalizzante più che sulla conoscenza critica.

In 76 (cioè nell'86,66%) degli 88 casi in considerazione, il profilo è presente senza tuttavia emergere come chiave di lettura strategica, rispetto ad altre prospettive. Nelle dichiarazioni di 39 di tali atenei (51,32%), il riferimento prevalente è allo sviluppo di nuova conoscenza, con focus sulla prospettiva professionalizzante.

Circoscrivendo l'analisi agli atenei che hanno partecipato all'indagine, si osserva una incidenza del riferimento alla ricerca pari al 95,65%, più elevata rispetto a quella generale (90,53%) ed espressiva di una maggiore attenzione all'avanzamento della frontiera della conoscenza all'interno di questo gruppo.

Il riferimento esplicito allo sviluppo di una conoscenza, con orientamento professionalizzante, segna una distinzione netta tra gli atenei che hanno risposto al questionario (69,57%) rispetto agli altri (46,32%). Molti atenei assumono probabilmente come implicito che lo sviluppo e la trasmissione di nuove conoscenze professionalizzano gli studenti ma ci è apparso che l'esplicito riferimento evidenzia un'importante sensibilità.

Il riferimento alla ricerca è, quindi, contenuto nelle dichiarazioni di missione e visione del 97% degli atenei italiani per i quali è stato possibile rintracciare tali dichiarazioni (pari al 94% del totale).

Significativo è anche il fatto che la ricerca occupi un ruolo centrale in circa il 12% dei casi. Si è valutato che la ricerca occupi un ruolo centrale nelle dichiarazioni di missione e/o visione quando il termine "ricerca" è utilizzato più di tre volte o c'è una dichiarazione che la definisce come "la finalità" o la finalità principale o vi è un'ambizione dichiarata. Se si eccettua, quindi, il caso di un paio di università telematiche e di un ateneo con una forte impronta religiosa-umanistica, nessun ateneo è estraneo a ritenere la ricerca scientifica come sua missione fondamentale o interpreta la sua missione come limitata alla sola didattica. La dimensione della ricerca appare anzi particolarmente enfatizzata ed è parimenti o più frequentemente centrale rispetto alle altre due missioni fondamentali di didattica e "terza missione".

L'enfasi ricorrente sulla centralità della ricerca registra certamente una realtà esistente ed un'aspirazione sentita ma è anche interpretabile con quel fenomeno di "competition for reputation" che porta ad un isomorfismo delle dichiarazioni di missione, che tendono ad imitare le dichiarazioni delle organizzazioni con maggiore reputazione (Van Vught, 2008). Il fatto che la parte variabile dei finanziamenti statali al sistema universitario sia prevalentemente legata alla performance della ricerca, e che vi sia una forte aspettativa di crescita della correlazione tra finanziamenti statali e performance della ricerca dei singoli atenei è certamente un'altra causa della maggiore attenzione a questa missione nelle dichiarazioni di visione e missione.

Il fatto che il riferimento allo sviluppo di conoscenza professionalizzante sia molto minoritario, pur in presenza di una forte domanda in questo senso delle famiglie e degli studenti, induce a ritenere che il finanziamento statale legato alla ricerca e la "competition for reputation" tra gli atenei siano variabili più esplicative della preminenza della missione ricerca.

L'interpretazione della formazione universitaria in termini di "bene posizionale" è capace riconciliare sia l'apparente contraddizione tra atenei prevalentemente concentrati sulla "competition for reputation" e studenti che domandano conoscenza professionalizzante, sia le disfunzioni sul mercato del lavoro (Tavoletti, 2004, 2010).

TAVOLA 5.3. RAPPORTI CON GLI ATTORI ECONOMICI (E TERZA MISSIONE) TRA GLI ELEMENTI DI INDIRIZZO STRATEGICO

| elementi negli indirizzi strategici (da dichiarazioni di visione e missione degli atenei): riferimento a rapporti con attori economici (e terza missione) |    |    |    |
|---|----|----|----|
| CE  | PR | AS | NA |

**tutti gli atenei**

|                                     |       |        |        |         |
|-------------------------------------|-------|--------|--------|---------|
| frequenza assoluta                  | 2     | 64     | 23     | 6       |
| frequenza % sul totale              | 2,11% | 67,37% | 24,21% | 6,32%   |
| frequenza % su elementi disponibili | 2,25% | 71,91% | 25,84% |         |
| elementi disponibili                | 95    |        |        | 100,00% |

**soltanto atenei partecipanti all'indagine**

|                        |       |        |        |         |
|------------------------|-------|--------|--------|---------|
| frequenza assoluta     | 1     | 19     | 3      | 0       |
| frequenza % sul totale | 4,35% | 82,61% | 13,04% | 0,00%   |
| totale                 | 23    |        |        | 100,00% |

CE = centrale/prevalente; PR = presente ma non centrale/prevalente; AS = assente; NA = non applicabile (per assenza di fonti di riferimento)

La cosiddetta "terza missione" delle università è quella più nuova, potenzialmente più critica nel rapporto con le due missioni tradizionali e quella che più necessità di innovazione funzionale nell'organizzazione degli atenei (Laredo, 2007).

Per "terza missione" si intende generalmente il trasferimento della conoscenza alla società e non solo agli studenti, ed in forme tali da contribuire al progresso civile ed economico della società. Sono stati identificati tre approcci principali applicati a questa interazione (Montesinos et al., 2008): il "triple helix model" di relazioni università-industria-governo, che si concentra sulla dinamica nazionale di questo rapporto tra attori (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000); l'approccio legato al tipo di conoscenza prodotto dagli atenei, se strettamente disciplinare o orientato all'applicazione (Gibbons, 1994); e quello che fa riferimento ai valori dell'ateneo e alla sua organizzazione interna, se tradizionale o innovativa (Solé et al., 2001). In questa sede ci limitiamo a ricordare i tre approcci a soli fini chiarificatori del concetto di terza missione. Essendo, infatti, la nostra analisi limitata a quanto enunciato nelle dichiarazioni di visione e missione, senza esame della effettiva implementazione di quegli enunciati, abbiamo riscontrato la presenza di un riferimento alla terza missione ogni qual volta abbiamo registrato un riferimento ad uno degli approcci sopra enunciati.

Il riferimento alla terza missione e ai rapporti con attori economici è contenuto nelle dichiarazioni di missione e visione del 74,16% degli atenei italiani per i quali è stato possibile rintracciare tali dichiarazioni (pari al 94% del totale).

Prendendo a base il numero di atenei per cui le dichiarazioni di missione e/o visione sono disponibili, il numero di atenei in cui la terza missione occupa un ruolo centrale è pari a circa il 2%.

Gli ultimi due valori citati salgono rispettivamente all'87% e al 4% prendendo a riferimento i soli atenei che hanno partecipato al questionario, confermando un loro commitment superiore alla media anche rispetto alla terza missione.

Si è ritenuto sussistere un riferimento alla terza missione o a rapporti con attori economici ogni qual volta l'ateneo estenda la propria funzione oltre quelle tradizionali di didattica e ricerca, interpretando di avere un ruolo attivo ed ulteriore di servizio verso l'ambiente esterno o considerandosi anche un attore economico nel rapporto con l'ambiente o al servizio dello sviluppo economico economico locale (Tavoletti, 2009).

Si è ritenuto il ruolo di terza missione centrale quando il riferimento al ruolo di servizio verso la comunità internazionale, nazionale, regionale o locale è enfatizzato o ripetuto o esplicitamente indicato come un ruolo centrale nella missione dell'ateneo. Anche il riferimento insistito al ruolo dell'ateneo nell'economia nazionale o locale è stato interpretato come centralità della terza missione.

Il riferimento alla terza missione nelle dichiarazioni di visione e missione non è quasi mai interpretato in chiave di ruolo diretto nell'attività economica, con un esplicito richiamo in esse alla creazione di spin-off e start-up, ma in chiave di servizio alla comunità e/o all'economia di riferimento per l'ateneo.

TAVOLA 5.4. INTERNAZIONALIZZAZIONE COME PROSPETTIVA DI INDIRIZZO STRATEGICO

| elementi negli indirizzi strategici (da dichiarazioni di visione e missione degli atenei): riferimento a internazionalizzazione |    |    |    |
|---|----|----|----|
| CE  | PR | AS | NA |

**tutti gli atenei**

|                                     |         |        |        |       |
|-------------------------------------|---------|--------|--------|-------|
| frequenza assoluta                  | 12      | 60     | 17     | 6     |
| frequenza % sul totale              | 12,63%  | 63,16% | 17,89% | 6,32% |
| frequenza % su elementi disponibili | 13,48%  | 67,42% | 19,10% |       |
| totale                              | 95      |        |        |       |
|                                     | 100,00% |        |        |       |

**soltanto atenei partecipanti all'indagine**

|                        |         |        |        |       |
|------------------------|---------|--------|--------|-------|
| frequenza assoluta     | 4       | 16     | 3      | 0     |
| frequenza % sul totale | 17,39%  | 69,57% | 13,04% | 0,00% |
| totale                 | 23      |        |        |       |
|                        | 100,00% |        |        |       |

CE = centrale/prevalente; PR = presente ma non centrale/prevalente; AS = assente; NA = non applicabile (per assenza di fonti di riferimento)

Il riferimento all'internazionalizzazione è contenuto nelle dichiarazioni di missione e visione dell'81% degli atenei italiani per i quali è stato possibile rintracciare tali dichiarazioni (pari al 94% del totale).

Prendendo a base il numero di atenei per cui le dichiarazioni di missione e/o visione sono disponibili, il numero di atenei in cui l'internazionalizzazione occupa un ruolo centrale è pari a circa il 13%.

Gli ultimi due valori citati salgono rispettivamente all'87% e al 17% prendendo a riferimento i soli atenei che hanno partecipato al questionario, confermando un loro commitment superiore alla media anche rispetto all'internazionalizzazione.

Si è giudicato che l'internazionalizzazione occupi un ruolo centrale nelle dichiarazioni di missione e/o visione quando il termine "internazionalizzazione" o "internazionale" è utilizzato più di tre volte o c'è una dichiarazione che la definisce come una priorità o vi è un'ambizione dichiarata.

Nella maggior parte dei casi il riferimento all'internazionalizzazione non è specificato in termini geografici ma è frequente il riferimento all'Europa e non mancano alcuni riferimenti specifici al bacino mediterraneo o ad altre aree limitrofe.

L'idea di una progressiva segmentazione degli atenei in globali, nazionali, regionale e locali, suggerita da una delle dichiarazioni di visione, non sembra trovare riscontro nelle attuali dichiarazioni di missione e visione in cui si manifesta al contrario un'aspirazione all'internazionalizzazione largamente maggioritaria.

Trova riscontro l'idea che la globalizzazione ponga ora al centro della vita degli atenei la nuova missione dell'internazionalizzazione (Scott, 2006).

La mobilità internazionale degli accademici e la capacità di attrarre star accademiche sono

divenuti fattori importanti nello spiegare i flussi internazionali di conoscenza e la creazione di "localized intangible assets", spendibili nello sviluppo locale (Schiller & Diez, 2012). Inoltre, la mobilità accademica è progressivamente evoluta da quella degli individui (studenti, ricercatori, docenti) a quella dei programmi (double degrees, joint degrees) e dei "provider" (sedi all'estero, università non chiaramente riconducibili ad un solo stato nazionale), assumendo non solo le forme tradizionali della cooperazione e della partnership ma sempre più frequentemente quelle della competizione (Knight, 2013).

Le dichiarazioni di visione e missione delle università italiane appaiono prevalentemente orientate sulla mobilità degli individui e talora dei programmi, mentre quasi del tutto assente è il riferimento all'internazionalizzazione delle strutture. La bassa capacità di attrazione di studenti stranieri del sistema universitario italiano (4% di studenti stranieri) rispetto alla media OCSE (8%) segnano, tuttavia, un ritardo anche su quella più tradizionale forma di internazionalizzazione che è mobilità degli studenti (OECD, 2014, p. 354). Si può, quindi, ipotizzare che la forte presenza del tema internazionalizzazione nelle dichiarazioni di visione e missione sia il segno della volontà di recuperare posizioni nel confronto internazionale.

## 5.5. DIMENSIONE TERRITORIALE/LOCALE

*Ernesto Tavoletti*

### TAVOLA 5.5. INTERNAZIONALIZZAZIONE COME PROSPETTIVA DI INDIRIZZO STRATEGICO

| elementi negli indirizzi strategici (da dichiarazioni di visione e missione degli atenei): riferimento a internazionalizzazione |    |    |    |
|---|----|----|----|
| CE  | PR | AS | NA |

#### tutti gli atenei

|                                     |         |        |        |       |
|-------------------------------------|---------|--------|--------|-------|
| frequenza assoluta                  | 8       | 56     | 25     | 6     |
| frequenza % sul totale              | 8,42%   | 58,95% | 26,32% | 6,32% |
| frequenza % su elementi disponibili | 8,99%   | 62,92% | 28,09% |       |
| totale                              | 95      |        |        |       |
|                                     | 100,00% |        |        |       |

#### soltanto atenei partecipanti all'indagine

|                        |         |        |        |       |
|------------------------|---------|--------|--------|-------|
| frequenza assoluta     | 0       | 19     | 4      | 0     |
| frequenza % sul totale | 0,00%   | 82,61% | 17,39% | 0,00% |
| totale                 | 23      |        |        |       |
|                        | 100,00% |        |        |       |

CE = centrale/prevalente; PR = presente ma non centrale/prevalente; AS = assente; NA = non applicabile (per assenza di fonti di riferimento)

Il riferimento alla dimensione territoriale e locale è contenuto nelle dichiarazioni di missione e visione del 72% degli atenei italiani per i quali è stato possibile rintracciare tali dichiarazioni (pari al 94% del totale).

Prendendo a base il numero di atenei per cui le dichiarazioni di missione e/o visione sono disponibili, il numero di atenei in cui la dimensione territoriale e locale occupa un ruolo centrale è pari a circa il 9%.

Nel caso degli atenei che hanno partecipato al questionario, il riferimento alla dimensione territoriale (83%) è superiore alla media degli atenei italiani ma in nessuno di essi occupa un ruolo centrale.

Il riferimento alla dimensione locale o territoriale è spesso richiamato con l'uso del termine "territorio" o facendo riferimento alla realtà regionale e provinciale.

Si è giudicato che la dimensione locale o territoriale occupi un ruolo centrale nelle dichiarazioni di missione e/o visione quando il riferimento al territorio o alla regione o alla provincia è utilizzato più di tre volte o c'è una dichiarazione che la definisce come una priorità o vi è un'ambizione dichiarata.

Anche se il riferimento all'internazionalizzazione appare leggermente più diffuso, il riferimento alla dimensione locale e territoriale si attesta su valori comparabili, ad indicare che il radicamento al territorio non è percepito come in contrasto rispetto all'internazionalizzazione ma è anzi visto come strumentale all'internazionalizzazione, così come quest'ultima è funzionale allo sviluppo economico locale (Schiller & Diez, 2012).

La letteratura sul rapporto tra alta formazione e sviluppo locale è ampia (per una rassegna vedasi Tavoletti, 2007, 2009) così come le evidenze a supporto del reciproco vantaggio di uno più stretto rapporto università-territorio. La larga maggioranza delle dichiarazioni di visione e missione registrano questa consapevolezza. In taluni casi, tuttavia, ove il riferimento è assente, è ipotizzabile il timore che il riferimento al territorio possa nuocere alla dimensione nazionale ed internazionale dell'ateneo: la "competition for reputation" (Van Vught, 2008), infatti, che porta ad una emulazione delle dichiarazioni di missione degli atenei più proiettati verso la dimensione internazionale, porta alcuni atenei a tacere o a non enfatizzare la dimensione territoriale. E' auspicabile che i meccanismi premiali degli atenei, che spesso prescindono volutamente da ogni troppo soggettiva valutazione dell'impatto territoriale degli atenei, per concentrarsi sull'astratto valore internazionale dei prodotti della ricerca, non producano dannosi scollamenti tra atenei e territori ospitanti, come alcune dichiarazioni di visione e missione potrebbero prefigurare. Ciò, oltre a disallinearsi dalle migliori prassi internazionali, sarebbe particolarmente deprecabile in un sistema paese che trova nei territori e nelle loro peculiarità alcuni importanti vantaggi competitivi.

**TAVOLA 5.6. PRESENZA DI CATEGORIE RICONDUCEBILI ALLA COMPETIZIONE NELLE PROSPETTIVE DI INDIRIZZO STRATEGICO DEGLI ATENEI**

| elementi negli indirizzi strategici (da dichiarazioni di visione e missione degli atenei): presenza di categorie riconducibili alla competizione |    |    |
|--|----|----|
| sì   | no | NA |

**tutti gli atenei**

|                                     |         |        |       |
|-------------------------------------|---------|--------|-------|
| frequenza assoluta                  | 31      | 58     | 6     |
| frequenza % sul totale              | 32,63%  | 61,05% | 6,32% |
| frequenza % su elementi disponibili | 34,83%  | 65,17% |       |
| totale                              | 95      |        |       |
|                                     | 100,00% |        |       |

**soltanto atenei partecipanti all'indagine**

|                        |         |        |       |
|------------------------|---------|--------|-------|
| frequenza assoluta     | 12      | 11     | 0     |
| frequenza % sul totale | 52,17%  | 47,83% | 0,00% |
| totale                 | 23      |        |       |
|                        | 100,00% |        |       |

NA = non applicabile (per assenza di fonti di riferimento)

Il riferimento alle categorie competitive è contenuto nelle dichiarazioni di missione e visione del 35% degli atenei italiani per i quali è stato possibile rintracciare tali dichiarazioni (pari al 94% del totale).

Nel caso degli atenei che hanno partecipato al questionario il valore sale al 52%, segno che quanti hanno partecipato all'indagine hanno in media una significativa maggiore consapevolezza della accresciuta dimensione competitiva dell'alta formazione ed una maggiore "responsiveness" alle sollecitazioni ambientali e al confronto.

Si è giudicata l'esistenza di un riferimento a categorie competitive ogni qual volta vi è un riferimento alla dimensione competitiva dell'ateneo rispetto ad altri atenei o alla dimensione competitiva del sistema nazionale o regionale.

Data la forte pressione competitiva venutasi a manifestare nel sistema dell'alta formazione, sia a livello nazionale sia a livello internazionale, e finanche il dibattito sui suoi eccessi (Mause, 2009), il riferimento alle categorie competitive appare inferiore alle aspettative. Ciò è probabilmente indotto dalla peculiare natura interamente pubblica del sistema universitario italiano, come ben evidenziato dal Report europeo sull'implementazione del processo di Bologna: "all institutions are considered public in six education systems (Andorra, Belgium (French Community), Denmark, Finland, Greece and Italy)" (EACEA, 2012, p. 22).

## TAVOLA 5.7. PRESENZA DI CATEGORIE RICONDUCEBILI ALLA COLLABORAZIONE NELLE PROSPETTIVE DI INDIRIZZO STRATEGICO DEGLI ATENEI

| elementi negli indirizzi strategici (da dichiarazioni di visione e missione degli atenei): presenza di categorie riconducibili alla collaborazione |    |    |
|--|----|----|
| sì   | no | NA |

## tutti gli atenei

|                                     |        |        |         |
|-------------------------------------|--------|--------|---------|
| frequenza assoluta                  | 50     | 39     | 6       |
| frequenza % sul totale              | 52,63% | 41,05% | 6,32%   |
| frequenza % su elementi disponibili | 56,18% | 43,82% |         |
| totale                              | 95     |        | 100,00% |

## soltanto atenei partecipanti all'indagine

|                        |        |        |         |
|------------------------|--------|--------|---------|
| frequenza assoluta     | 14     | 9      | 0       |
| frequenza % sul totale | 60,87% | 39,13% | 0,00%   |
| totale                 | 23     |        | 100,00% |

NA = non applicabile (per assenza di fonti di riferimento)

Il riferimento alle categorie qui in oggetto è stato computato in presenza di richiami espliciti a forme di collaborazione – più o meno strutturate, specifiche o generiche – con altri soggetti, pubblici o privati.

Non sappiamo in quale misura gli indirizzi collaborativi abbiano corrisposto a concrete iniziative cooperative; in ogni caso, tuttavia, la presenza degli stessi nelle dichiarazioni strategiche è anche espressione della valenza positiva che viene loro attribuita e dell'opportunità di comunicarli che viene avvertita.

A tale riguardo va evidenziato che la prospettiva collaborativa risulta significativamente più presente della prospettiva competitiva. In particolare si rileva una frequenza del 56,18%, per la prima, e del 34,83%, per la seconda, con uno scarto pari al 21,35%.

Ne emergono come meno usuali e diffusi i significati della competizione e le implicazioni degli stessi nella ricerca e nella cura di uno specifico vantaggio.

Lo scarto, tuttavia, diminuisce sensibilmente per il gruppo degli atenei partecipanti all'indagine. Tra questi, infatti, la prospettiva collaborativa presenta una frequenza del 60,87% mentre le categorie competitive ricorrono nel 52,17% dei casi. Lo scarto scende pertanto all'8,70%.

Tale gruppo esprime, da un lato, un maggior ricorso alla dimensione collaborativa, dall'altro, una percezione segnatamente più forte del valore della competizione e dell'importanza di comunicare adeguatamente le fondamentali scelte di posizionamento strategico.

## 6. PROCESSO DI FORMULAZIONE STRATEGICA

Katia Giusepponi

### 6.1. COINVOLGIMENTO INTERNO

### 6.2. COINVOLGIMENTO ESTERNO

### 6.3. PROSPETTIVA PARTECIPATIVA IN SINTESI

#### 6.1. COINVOLGIMENTO INTERNO

Al riguardo dei gruppi interni coinvolti nella formulazione di visione e missione, si sono espressi tutti i 23 atenei partecipanti all'indagine. In particolare:

- 23 rispondenti hanno fornito almeno un livello di risposta;
- 21 ne hanno forniti almeno due;
- 18 almeno 3;
- 12 almeno 4;
- 5 almeno 5;
- un ateneo ha fruito di tutti i livelli resi disponibili nella survey online, giungendo al sesto livello di risposta (tavola 6.1.).

Il dettaglio delle risposte offre, per i gruppi interni coinvolti nel processo strategico, un panorama articolato (tavole 6.2. - 6.7.).

Organizzando le indicazioni ricevute per categorie, possiamo osservare, al primo livello, una convergenza sul ruolo del *Rettore (con prorettori e delegati)*, per il quale si rileva un'incidenza del 50% rispetto al totale dei riferimenti (tavole 6.8 e 6.9.).

Tale richiamo diminuisce significativamente nei successivi livelli di risposta, tanto che complessivamente non esprime il peso più elevato rispetto al totale delle evidenze.

È per gli *altri organi di governo* (consiglio di amministrazione e senato o diversi) che si registra la maggiore incidenza globale, pari al 29,41%. Il peso di questo gruppo – richiamato già al primo livello è frequente soprattutto come seconda (47,83%) e terza (38,89%) risposta – mette in luce un'importante prospettiva collegiale.

Relativamente a Rettore e altri organi di governo sono emerse complessivamente oltre la metà (il 52,94%) delle evidenze.

Le indicazioni relative a *Componenti amministrative e gruppi tecnici* (direttore generale, amministrazione centrale, commissioni e gruppi di lavoro e così via) pesano per il 23,53%. Si tratta di un richiamo presente a tutti i livelli ma che trova il suo punto di massimo come quarta risposta (50,00%).

Una incidenza segnatamente minore, pari al 12,94% a livello generale, si rileva per i *Responsabili di strutture didattiche e scientifiche* (direttori di dipartimento, presidenti corsi di studio e così via). Va, però, considerato che, sebbene specificamente evidenziate da alcuni atenei, tali figure confluiscono in parte anche in altre categorie (organi di governo, gruppi tecnici). Questo può avere causato una depressione del dato.

D'altra parte, resta doveroso riflettere sull'importanza di assicurare un processo di formulazione strategica che, nella piena inclusione delle diverse anime dell'ateneo, trova primo fondamento per una pianificazione efficace.

*Gruppi e organi di consultazione, garanzia, valutazione e controllo* sono state richiamati per 8,24% delle complessive evidenze. Nell'ambito di tale categoria rientra il riferimento alla componente studentesca (per 3 delle 8 casi evidenze). Più frequentemente, tuttavia, come indicato nel paragrafo 6.2., gli studenti sono stati considerati non nell'ambito dei gruppi interni ma tra gli stakeholder.

Nella categoria *Altro* rientrano due casi (il 2,35% delle evidenze) non classificabili nelle voci precedenti.

## TAVOLA 6.1. GRUPPI INTERNI COINVOLTI NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: LIVELLO DI RISPOSTA

| F. Nel suo Ateneo, la formulazione di visione e missione è il risultato del lavoro dei seguenti gruppi interni: | [1]      |         | [2] |        | [3] |        | [4] |        | [5] |        | [6] |        |
|---|----------|---------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|
|   | Risposta |         |     |        |     |        |     |        |     |        |     |        |
| Risposta  | 23       | 100,00% | 21  | 91,30% | 18  | 78,26% | 12  | 52,17% | 5   | 21,74% | 1   | 4,35%  |
| Nessuna risposta  | 0        | 0,00%   | 2   | 8,70%  | 5   | 21,74% | 11  | 47,83% | 18  | 78,26% | 22  | 95,65% |

## TAVOLA 6.2. GRUPPI INTERNI COINVOLTI NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE <sup>[1]</sup>

|   |
|---|
| 1. RETTORE  |
| 2. STAFF RETTORALE  |
| 3. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE   |
| 4. RETTORE  |
| 5. COMITATO RETTORALE   |
| 6. VERTICI DIRIGENZIALI   |
| 7. RETTORE E PRORETTORI (5)   |
| 8. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE   |
| 9. RETTORATO  |
| 10. RETTORATO   |
| 11. CONSIGLIO DIRETTIVO   |
| 12. CONSORZIO [...]   |
| 13. RETTORE   |
| 14. IL PIANO STRATEGICO 2013-2018 DERIVA DAI LAVORI DEL BOARD RISTRETTO, CON INTERVENTI DEL BOARD ALLARGATO, CONSULTATI IL TEAM DEGLI STUDENTI E GLI INTERLOCUTORI. IL BOARD RISTRETTO È FORMATO DA: RETTORE, DIRETTORE GENERALE, DIRETTORI DI DIPARTIMENTO |
| 15. TAVOLO INFORMALE CON I DIRETTORI DI DIPARTIMENTO  |
| 16. SENATO ACCADEMICO   |
| 17. RETTORE, PRORETTORI, DIRETTORE GENERALE E ALTRI DELEGATI FACENTI PARTE DELLA SQUADRA DEL RETTORE  |
| 18. I RUOLI DI RESPONSABILITÀ NELLA GESTIONE ACCADEMICA (RETTORE, PRORETTORI; DIRETTORI DEI DIPARTIMENTI, DIRETTORI DELLE SCUOLE  |
| 19. RETTORE – PRORETTORI – DELEGATI   |
| 20. ORGANI DI GOVERNO   |
| 21. PROGRAMMAZIONE TRIENNALE  |
| 22. 1. STAFF RETTORALE: COMPOSTO DA RETTORE, PRO RETTORI, DIRIGENTI E COMPETENZE SPECIFICHE PER PARTICOLARI TEMI, SEDE PER LA DISCUSSIONE E LA CONDIVISIONE DELLE STRATEGIE, NONCHÉ MOMENTO DI CONFRONTO CON LA REALTÀ E LE ISTITUZIONI DEL TERRITORIO.     |
| 23. ORGANI COLLEGIALI DI ATENEO   |

<sup>1</sup> In questa tabella, così come in tutte le altre di dettaglio, le risposte sono riportate secondo l'ordine di arrivo e non secondo l'elenco degli atenei indicato nel capitolo 2.

**TAVOLA 6.3. GRUPPI INTERNI COINVOLTI NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE [2]**

|  |
|--|
| 1. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  |
| 2. SENATO ACCADEMICO   |
| 3. SENATO ACCADEMICO   |
| 4. SENATO ACCADEMICO   |
| 5. CONSIGLIO ACCADEMICO  |
| 6. GRUPPO COMUNICAZIONE/CORPORATE IDENTITY   |
| 7. DIRETTORI DI DIPARTIMENTO   |
| 8. SENATO ACCADEMICO   |
| 9. FACOLTÀ   |
| 10. PRESIDENZA-CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  |
| 11.  |
| 12. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE   |
| 13. DELEGATI DEL RETTORE   |
| 14. IL BOARD ALLARGATO COMPRENDE ANCHE: DELEGATI DEL RETTORE, PRESIDENTI DEI CORSI DI LAUREA, RESPONSABILI DI AREA, RESPONSABILI DI CENTRO, DELEGATI ALLA DIDATTICA DEI DIPARTIMENTI, DELEGATI ALLA RICERCA DEI DIPARTIMENTI, EP DEI DIPARTIMENTI, MANAGER PER LA DIDATTICA DEI DIPARTIMENTI, MANAGER PER LA RICERCA E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI DIPARTIMENTI, MANAGER PER LA GESTIONE AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA DEI DIPARTIMENTI  |
| 15. SENATO ACCADEMICO  |
| 16. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE   |
| 17. DIRETTORI DELLE SCUOLE E GRUPPO DI GOVERNANCE DELLE STESSE STRUTTURE   |
| 18. LE COMPONENTI AMMINISTRATIVE (PRESIDENTE, VICE PRESIDENTE ESECUTIVO, VICE PRESIDENTE, DIRETTORE GENERALE, RESPONSABILI DELLE DIVERSE STRUTTURE AMMINISTRATIVE)   |
| 19. SENATO ACCADEMICO E SUE COMMISSIONI  |
| 20. GRUPPO DI STUDIO APPOSITAMENTE COSTITUITO  |
| 21. COLLEGIO DEI PRORETTORI  |
| 22. 2. COMMISSIONE MONITORAGGIO VALUTAZIONE E QUALITÀ:<br>LA COMMISSIONE È STATA COSTITUITA NEL NOVEMBRE 2010 ED INTEGRATA, NELLA SUA COMPOSIZIONE NEL GENNAIO 2012. CON IL SUBENTRO DELLA NUOVA GOVERNANCE, DAL 1 NOVEMBRE 2013, LA COMMISSIONE MONITORAGGIO VALUTAZIONE E QUALITÀ È STATA RICOSTITUITA E NE SONO STATE AGGIORNATE LE COMPETENZE, ALLA LUCE DELLA PRECEDENTE ESPERIENZA E DELLE DISPOSIZIONI NORMATIVE INTERVENUTE.<br>LA COMMISSIONE SI OCCUPA DEL COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI CUI AL DECRETO LEGISLATIVO 150/2009 E SUCCESSIVE MODIFICHE ED INTEGRAZIONI ED HA INTERPRETATO LA PERFORMANCE DELL'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA, SIA ORGANIZZATIVA CHE INDIVIDUALE, QUALE INDISPENSABILE SUPPORTO PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DEFINITI DALL'ATENEO.<br>IN QUESTA OTTICA, ESSENDO STATA COSÌ COORDINATA E COERENTE L'ATTIVITÀ PROPEDEUTICA ALLA STESURA DEI DOCUMENTI PROGRAMMATI SOPRA CITATI E DEL PIANO DELLA PERFORMANCE PER LA DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI SULL'AZIONE AMMINISTRATIVA, LA COMMISSIONE HA LAVORATO IN SINERGIA CON LO STAFF RETTORALE. [*] |
| 23.  |

[\*] Riunite al secondo livello le osservazioni formulate rispetto alla Commissione Monitoraggio Valutazione e Qualità.

#### TAVOLA 6.4. GRUPPI INTERNI COINVOLTI NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE [3]

|   |
|---|
| 1. SENATO ACCADEMICO  |
| 2. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE   |
| 3. PRORETTORI   |
| 4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE   |
| 5. COMITATO ESECUTIVO   |
| 6.  |
| 7. ORGANI ACCADEMICI (CDA E SENATO)   |
| 8.  |
| 9. DIRIGENZA AMMINISTRATIVA   |
| 10. FACOLTA' (DIPARTIMENTI)   |
| 11.   |
| 12. SENATO ACCADEMICO   |
| 13. DIRETTORE GENERALE  |
| 14. IL TEAM DEGLI STUDENTI È COMPOSTO DA: - RAPPRESENTANTI STUDENTI NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELL'UNIVERSITÀ, – RAPPRESENTANTI STUDENTI NEL SENATO ACCADEMICO DELL'UNIVERSITÀ, – RAPPRESENTANTI STUDENTI NEL CONSIGLIO DEGLI STUDENTI, – RAPPRESENTANTI STUDENTI NEI CONSIGLI DI DIPARTIMENTO, – RAPPRESENTANTI STUDENTI NEI CONSIGLI DI CORSO DI LAUREA, – RAPPRESENTANTI STUDENTI NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELL'ERSU, – RAPPRESENTANTI STUDENTI NEL CUS |
| 15. CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE   |
| 16. CONSIGLIO DI FACOLTÀ  |
| 17. ORGANI DI GOVERNO DELL'ATENEO (SENATO, ASSEMBLEA RAPPRESENTANZE, CDA, CONSIGLIO STUDENTI)   |
| 18. LA COMPONENTE STUDENTESCA   |
| 19. DIREZIONE GENERALE  |
| 20. DELEGATI DEL RETTORE  |
| 21.   |
| 22. 3. COMMISSIONI E GRUPPI DI LAVORO PER SPECIFICI TEMI [*]  |
| 23.   |

[\*] Indicazione inserita al terzo livello (come richiamato dalla stessa numerazione della risposta).

#### TAVOLA 6.5. GRUPPI INTERNI COINVOLTI NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE [4]

|  |
|--|
| 1. DELEGATO ALLA PROGRAMMAZIONE                                  |
| 2. DIRETTORE GENERALE  |
| 3. CONSULTA DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO                        |
| 4.   |
| 5. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE                                  |
| 6.   |
| 7. DOCENTI E PERSONALE ATTRAVERSO INCONTRI PRESSO I DIPARTIMENTI |
| 8.   |
| 9.   |
| 10. AMMINISTRAZIONE CENTRALE                                     |
| 11.  |
| 12. ASSEMBLEA DEI DOCENTI E DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO |
| 13. RIPARTIZIONE AUDIT INTERNO                                   |

|   |
|---|
| 14. INOLTRE, SUI LAVORI DI FORMULAZIONE DEL PIANO STRATEGICO 2013-2018, SONO STATI INVITATI AD ESPRIMERSI TUTTI COLORO CHE LAVORANO IN ATENEO |
| 15. PRESIDIO PER L'ASSICURAZIONE DI QUALITÀ DELL'ATENEO   |
| 16. CONSIGLIO DEL CORSO DI LAUREA   |
| 17.   |
| 18.   |
| 19.   |
| 20. COMMISSIONI PARITETICHE CON GLI STUDENTI  |
| 21.   |
| 22.   |
| 23.   |

**TAVOLA 6.6. GRUPPI INTERNI COINVOLTI NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE [5]**

|                              |
|------------------------------|
| 1.                           |
| 2.                           |
| 3. CONSULTA DEL TERRITORIO   |
| 4.                           |
| 5.                           |
| 6.                           |
| 7.                           |
| 8.                           |
| 9.                           |
| 10.                          |
| 11.                          |
| 12.                          |
| 13. DIRIGENTI                |
| 14.                          |
| 15. NUCLEO DI VALUTAZIONE    |
| 16. COMMISSIONE DEI DELEGATI |
| 17.                          |
| 18.                          |
| 19.                          |
| 20. CONSIGLIO DEGLI STUDENTI |
| 21.                          |
| 22.                          |
| 23.                          |

**TAVOLA 6.7. GRUPPI INTERNI COINVOLTI NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE:  
DETTAGLIO DELLE RISPOSTE [6]**

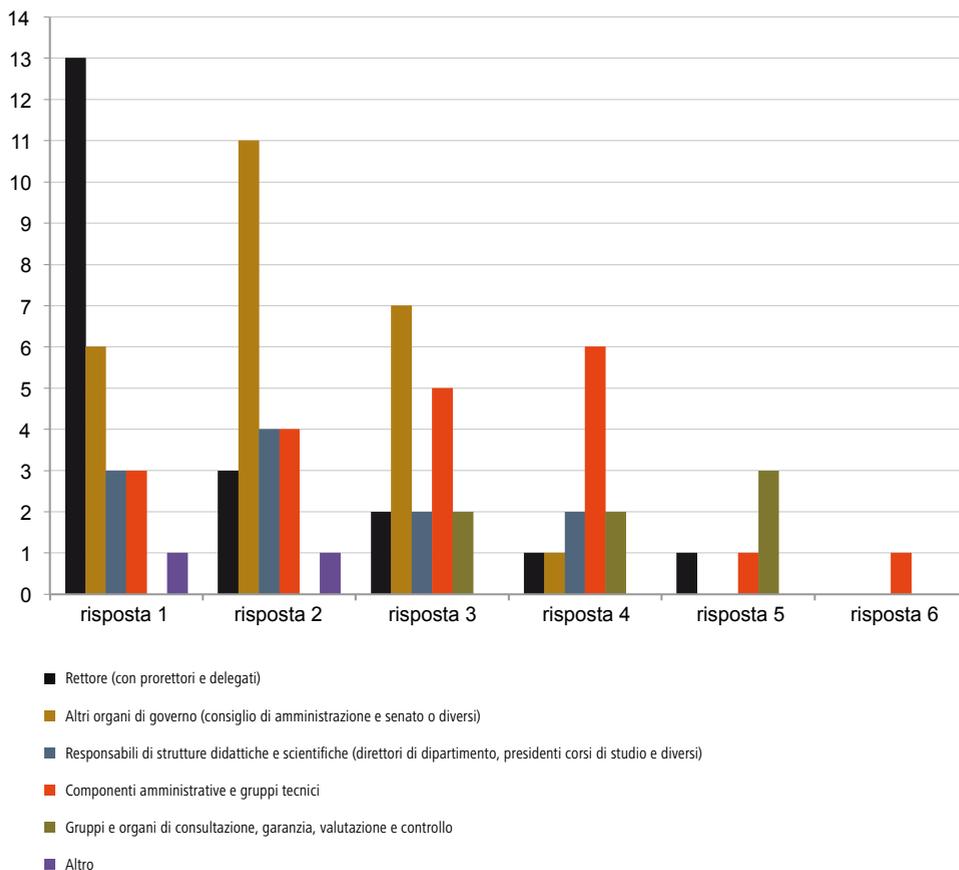
|                                  |
|----------------------------------|
| 1.                               |
| 2.                               |
| 3.                               |
| 4.                               |
| 5.                               |
| 6.                               |
| 7.                               |
| 8.                               |
| 9.                               |
| 10.                              |
| 11.                              |
| 12.                              |
| 13. RESPONSABILI DI RIPARTIZIONE |
| 14.                              |
| 15.                              |
| 16.                              |
| 17.                              |
| 18.                              |
| 19.                              |
| 20.                              |
| 21.                              |
| 22.                              |
| 23.                              |

TAVOLA 6.8. GRUPPI INTERNI COINVOLTI NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: UN QUADRO D'INSIEME

|  | primo livello  |                                |                                 | secondo livello |                |                | terzo livello                   |                 |                | quarto livello |                 |                | quinto livello |                 |                | sesto livello  |                 |                | totali    |                |
|--|----------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------|----------------|
|  | unica evidenza | elemento indicato con un altro | elemento indicato con altri due | totali evidenze | %              | unica evidenza | elemento indicato con altri due | totali evidenze | %              | unica evidenza | totali evidenze | %              | unica evidenza | totali evidenze | %              | unica evidenza | totali evidenze | %              | val. ass. | %              |
| Rettone (con prorettori e delegati)  | 11             | 1                              | 1                               | 13              | 50,00%         | 2              | 1                               | 3               | 13,04%         | 2              | 2               | 11,11%         | 1              | 1               | 8,33%          | 1              | 1               | 20,00%         | 20        | 23,53%         |
| Altri organi di governo (consiglio di amministrazione e senato o diversi)  | 6              |                                |                                 | 6               | 23,08%         | 11             |                                 | 11              | 47,83%         | 7              | 7               | 38,89%         | 1              | 1               | 8,33%          |                |                 | 0,00%          | 25        | 29,41%         |
| Responsabili di strutture didattiche e scientifiche (diretori di dipartimento, presidenti corsi di studio e diversi) | 1              | 1                              | 1                               | 3               | 11,54%         | 3              | 1                               | 4               | 17,39%         | 2              | 2               | 11,11%         | 2              | 2               | 16,67%         |                |                 | 0,00%          | 11        | 12,94%         |
| Componenti amministrative e gruppi tecnici   | 2              |                                | 1                               | 3               | 11,54%         | 3              | 1                               | 4               | 17,39%         | 5              | 5               | 27,78%         | 6              | 6               | 50,00%         | 1              | 1               | 20,00%         | 20        | 23,53%         |
| Gruppi e organi di consultazione, garanzia, valutazione e controllo  |                |                                |                                 |                 | 0,00%          |                |                                 |                 | 0,00%          | 2              | 2               | 11,11%         | 2              | 2               | 16,67%         | 3              | 3               | 60,00%         | 7         | 8,24%          |
| Altro  | 1              |                                |                                 | 1               | 3,85%          | 1              |                                 | 1               | 4,35%          |                |                 | 0,00%          |                |                 | 0,00%          |                |                 | 0,00%          | 2         | 2,35%          |
| <b>totali evidenze</b>   | <b>21</b>      | <b>2</b>                       | <b>3</b>                        | <b>26</b>       | <b>100,00%</b> | <b>20</b>      | <b>3</b>                        | <b>23</b>       | <b>100,00%</b> | <b>18</b>      | <b>18</b>       | <b>100,00%</b> | <b>12</b>      | <b>12</b>       | <b>100,00%</b> | <b>5</b>       | <b>5</b>        | <b>100,00%</b> | <b>85</b> | <b>100,00%</b> |

|                           |           |          |          |           |  |           |          |           |  |           |           |           |           |          |          |          |          |  |  |  |
|---------------------------|-----------|----------|----------|-----------|--|-----------|----------|-----------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|--|--|--|
| <b>totali rispondenti</b> | <b>21</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>23</b> |  | <b>20</b> | <b>1</b> | <b>21</b> |  | <b>18</b> | <b>18</b> | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>1</b> | <b>1</b> |  |  |  |
|---------------------------|-----------|----------|----------|-----------|--|-----------|----------|-----------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|--|--|--|

**TAVOLA 6.9. GRUPPI INTERNI COINVOLTI NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: RAPPRESENTAZIONE GRAFICA**



## 6.2. COINVOLGIMENTO ESTERNO

Al riguardo delle categorie di stakeholder coinvolte nella formulazione di visione e missione, si sono espressi tutti i 23 atenei partecipanti all'indagine. In particolare:

- 23 rispondenti hanno fornito almeno un livello di risposta;
- 21 ne hanno forniti almeno due;
- 19 almeno 3;
- 13 almeno 4;
- 5 almeno 5;
- 2 atenei hanno utilizzato tutti i livelli resi disponibili nella survey online, fino al sesto livello di risposta (tavola 6.10.).

Nelle tavole 6.11. - 6.16. è contenuto l'ampio dettaglio delle risposte ricevute. Anche in questo ambito abbiamo proceduto alla classificazione delle indicazioni ricevute, al fine di individuare dei macro-gruppi su cui focalizzare l'attenzione.

Ne sono emerse le categorie che riportiamo di seguito, indicando anche la loro incidenza rispetto alle complessive ricorrenze: enti e istituzioni nazionali e locali (20,22%); rappresentanti del mondo del lavoro, aziende, associazioni (17,98%); studenti e famiglie (16,85%); PTA e sindacati (12,36%); docenti (8,99%); enti e istituzioni genericamente indicati (6,74%); aree e strutture dell'ateneo (6,74%); altre strutture accademiche (3,37%); altro (6,74%).

*Studenti e famiglie* rappresentano la categoria più rilevante al primo livello, con una incidenza pari al 26,92% (tavole 6.17. e 6.18.). Tale riferimento diminuisce però nei gradi di risposta successivi e nell'insieme non esprime il peso più elevato rispetto al totale delle evidenze.

Incidenza significativa al primo grado è anche quella dei *docenti*. Si tratta del 23,08% delle indicazioni. Il peso di tale categoria diminuisce nei livelli successivi, molto più segnatamente di quanto visto per studenti e famiglie, tanto che a livello complessivo ne registriamo un'incidenza dell'8,99%.

Studenti e docenti emergono, con immediatezza, alla prima risposta come stakeholder, soggetti con cui i gruppi interni si rapportano e non già come gruppi interni essi stessi, attivi nel processo di formulazione strategica.

Solo limitatamente studenti e docenti risultano segnalati nell'ambito delle risposte alla domanda F, riguardante i gruppi operano internamente per la formulazione di visione e missione.

*Enti e istituzioni nazionali e locali* rappresentano la categoria più rilevante a livello complessivo (20,22%) e che, presente significativamente a tutti i livelli, nella seconda risposta trova il suo punto di massimo.

Tale presenza emerge come potenzialmente più importante se si considera anche il gruppo composto da *Enti e istituzioni* che non è stato possibile distinguere poiché *genericamente indicati*.

Nel terzo livello, ad emergere sono le categorie: *Rappresentanti del mondo del lavoro, aziende, associazioni*, da un lato, *PTA e sindacati*, dall'altro, ciascuna con una incidenza del 25% sulle evidenze totali.

La prima esprime anche un elevato peso complessivo 17,98%.

L'altra rileva meno a livello globale 12,36%. Tuttavia può essere percepita in una prospettiva più ampia nell'accostamento con la categoria *Aree e strutture dell'ateneo*, comprensiva di dimensioni organizzative, come ad esempio l'area didattica. Sollecita riflessioni simili a quelle già sviluppare per studenti e docenti, circa l'opportunità di una loro più netta inclusione nel processo.

Riferimenti ad *altre strutture accademiche* ricorrono con un'incidenza del 3,37%.

Nella voce altro sono poi raggruppati (con un peso complessivo del 6,74%) richiami a interlocutori diversi, come scuole e finanziatori.

**TAVOLA 6.10. CATEGORIE DI STAKEHOLDER COINVOLTE NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: LIVELLO DI RISPOSTA**

| G. Nella pianificazione strategica, i suddetti gruppi in genere operano consultando le seguenti categorie di stakeholder: | [1]      |       | [2]     |       | [3]    |        | [4]    |        | [5]    |        | [6]    |        |
|---|----------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | Risposta | 23    | 100,00% | 21    | 91,30% | 19     | 82,61% | 13     | 56,52% | 5      | 21,74% | 2      |
| Nessuna risposta  | 0        | 0,00% | 2       | 8,70% | 4      | 17,39% | 10     | 43,48% | 18     | 78,26% | 21     | 91,30% |

## TAVOLA 6.11. CATEGORIE DI STAKEHOLDER COINVOLTE NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE [1]

|   |
|---|
| 1. STAKEHOLDER INTERNI (STUDENTI, DOCENTI, PTA)   |
| 2. PERSONALE DOCENTE  |
| 3. REGIONE [...]  |
| 4. DOCENTI  |
| 5. DOCENTI  |
| 6. STUDENTI/FAMIGLIE  |
| 7. PARTENSHIP PUBBLICHE E PRIVATE, CON RAPPORTO CONTINUATIVO CON UNI[...]   |
| 8. RAPPRESENTANTI DEL MONDO DEL LAVORO  |
| 9. DIPENDENTI E SINDACATI   |
| 10. GOVERNO LOCALE (PRINCIPALE FINANZIATORE)  |
| 11. DOCENTI   |
| 12. L'UNIVERSITÀ [...]  |
| 13. ENTI ED ISTITUZIONI LOCALI  |
| 14. NEL PRIMO SEMESTRE 2013 SONO STATI CONSULTATI [REFERENTI DI: CONFINDUSTRIA, CCIAA, AZIENDE, BANCA] [segue] [*]  |
| 15. STUDENTI  |
| 16. DOCENTI   |
| 17. COMITATO DEI SOSTENITORI (ORGANO CHE RACCHIUDE I RAPPRESENTANTI DI VARIE CATEGORIE DI STAKEHOLDERS)   |
| 18. STUDENTI  |
| 19. STUDENTI  |
| 20. STUDENTI  |
| 21. AREA DIDATTICA  |
| 22. LA NUOVA GOVERNANCE SI È TROVATA DA SUBITO, NEL NOVEMBRE 2013, AD OCCUPARSI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA, DI BILANCIO, DI PERSONALE, DI EDILIZIA E DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE.<br>LO SPAZIO TEMPORALE PER POTER GESTIRE TALI PROCESSI CON IL COINVOLGIMENTO DEGLI INTERLOCUTORI DI INTERESSE È STATO IRRILEVANTE.<br>TUTTAVIA, GIÀ A DECORRERE DA NOVEMBRE 2013, IL RETTORE RIUNISCE SETTIMANALMENTE IL SUO STAFF, IN UN'OTTICA DI PIENA PARTECIPAZIONE E CONDIVISIONE E GIÀ DIVERSI SONO STATI GLI INTERLOCUTORI CHE HANNO DESIDERATO PARTECIPARE A QUESTI CONFRONTI:<br>REALTÀ ED ISTITUZIONI DEL TERRITORIO LOCALE, REGIONALI, ISTITUZIONI PUBBLICHE E PRIVATE [segue] [**] |
| 23. RAPPRESENTANTI DEGLI STUDENTI   |

[\*] Articolata l'informazione su più livelli.

[\*\*] Riuniti elementi al primo livello.

## TAVOLA 6.12. CATEGORIE DI STAKEHOLDER COINVOLTE NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE [2]

|   |
|---|
| 1. STAKEHOLDER ESTERNI E ISTITUZIONALI              |
| 2. STUDENTI   |
| 3. COMUNE DI [...]                                  |
| 4.  |
| 5. PERSONALE AMMINISTRATIVO                         |
| 6. ISTITUZIONI LOCALI                               |
| 7.  |
| 8. RAPPRESENTANTI DEL MONDO DELLE PROFESSIONI       |
| 9. ASSOCIAZIONI IMPRENDITORIALI PUBBLICHE E PRIVATE |
| 10. ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INDUSTRIALI ECC      |
| 11. STUDENTI  |
| 12. LE ORGANIZZAZIONI PROFESSIONALI DI RIFERIMENTO  |
| 13. IMPRESE   |

|  |
|--|
| 14. [REFERENTI DI ENTI LOCALI] [segue] [*]                                     |
| 15. COMUNITÀ LOCALI (COMUNE, PROVINCIA, REGIONE)                               |
| 16. PERSONALE AMMINISTRATIVO   |
| 17. CONSULTA DEI SINDACI DEL TERRITORIO  |
| 18. FAMIGLIE   |
| 19. ISTITUZIONI LOCALI, REGIONALI  |
| 20. DOCENTI  |
| 21. AREA RICERCA   |
| 22. COMPONENTE STUDENTESCA PER IL TRAMITE DEI LORO RAPPRESENTANTI [segue] [**] |
| 23. ALTRE STRUTTURE ACCADEMICHE  |

[\*] Articolata l'informazione su più livelli .

[\*\*] Modificato livello.

### TAVOLA 6.13. CATEGORIE DI STAKEHOLDER COINVOLTE NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE [3]

|   |
|---|
| 1.  |
| 2. PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO   |
| 3. CONFINDUSTRIA  |
| 4.  |
| 5.  |
| 6. SCUOLE   |
| 7.  |
| 8. RAPPRESENTANTI DEL MONDO SINDACALE   |
| 9. ASSOCIAZIONI CULTURALI   |
| 10. ASSESSORATI (IN PARTICOLARE SCUOLA, CULTURA)  |
| 11. MEMBRI DEL CONSIGLIO DIRETTIVO  |
| 12. GLI STUDENTI, ATTRAVERSO APPOSITI SONDAGGI  |
| 13. STUDENTI  |
| 14. [REFERENTI DI SINDACATI] [segue] [*]  |
| 15. ENTI ED IMPRESE   |
| 16. 16. ENTI ISTITUZIONALI DEL TERRITORIO   |
| 17. RAPPRESENTANZE DELLE PRINCIPALI ASSOCIAZIONI, ORGANIZZAZIONI ED ENTI DEL TERRITORIO (PUBBLICI E PRIVATI)  |
| 18. IMPRESE   |
| 19. ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI SOGGETTI PRODUTTIVI  |
| 20. PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO  |
| 21. AREA INTERNAZIONALIZZAZIONE   |
| 22. PERSONALE TECNICO ED AMMINISTRATIVO PER IL TRAMITE DEGLI ORGANI DI RAPPRESENTANZA (CONSIGLIO DEL PERSONALE, COMITATO UNICO DI GARANZIA, ORGANIZZAZIONI SINDACALI ECC.) [**] |
| 23. ENTI LOCALI TERRITORIALI  |

[\*] Articolata l'informazione su più livelli .

[\*\*] Modificato livello.

**TAVOLA 6.14. CATEGORIE DI STAKEHOLDER COINVOLTE NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE [4]**

|  |
|--|
| 1.   |
| 2. ASSEGNISTI E DOTTORANDI                                   |
| 3. CCIAA   |
| 4.   |
| 5.   |
| 6.   |
| 7.   |
| 8. RAPPRESENTANTI ISTITUZIONALI                              |
| 9. ENTI TERRITORIALI (REGIONE, PROVINCIA E COMUNE)           |
| 10.  |
| 11.  |
| 12.  |
| 13. FAMIGLIE   |
| 14. [REFERENTI DI ALTRO ATENEO E ISTITUTO DI FORMAZIONE] [*] |
| 15. PARTI SOCIALI  |
| 16. 16. ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA                            |
| 17.  |
| 18. ISTITUZIONI DI GOVERNO                                   |
| 19. SISTEMA SANITARIO REGIONALE                              |
| 20. SCUOLA SECONDARIA  |
| 21. AREA ORIENTAMENTO  |
| 22.  |
| 23. SISTEMA PRODUTTIVO                                       |

[\*] Articolata l'informazione su più livelli.

**TAVOLA 6.15. CATEGORIE DI STAKEHOLDER COINVOLTE NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE [5]**

|                   |
|-------------------|
| 1.                |
| 2.                |
| 3.                |
| 4.                |
| 5.                |
| 6.                |
| 7.                |
| 8.                |
| 9.                |
| 10.               |
| 11.               |
| 12.               |
| 13. ALTRI ATENEI  |
| 14.               |
| 15.               |
| 16.               |
| 17.               |
| 18. CORPO DOCENTE |

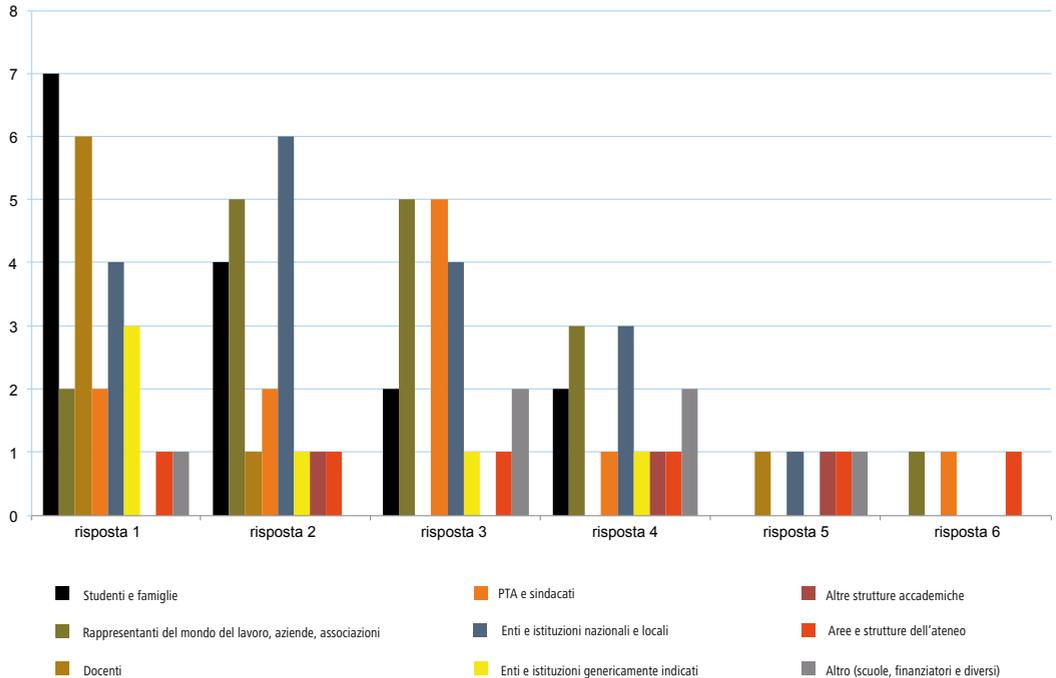
|   |
|---|
| 19. PRINCIPALI SOGGETTI FINANZIATORI NAZIONALI E INTERNAZIONALI |
| 20. ISTITUZIONI NAZIONALI E LOCALI                              |
| 21. AREA SERVIZI ICT  |
| 22.   |
| 23.   |

**TAVOLA 6.16. CATEGORIE DI STAKEHOLDER COINVOLTE NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE [6]**

|   |
|---|
| 1.  |
| 2.  |
| 3.  |
| 4.  |
| 5.  |
| 6.  |
| 7.  |
| 8.  |
| 9.  |
| 10.   |
| 11.   |
| 12.   |
| 13.   |
| 14.   |
| 15.   |
| 16.   |
| 17.   |
| 18. STRUTTURE AMMINISTRATIVE E GESTIONALI DELL'UNIVERSITÀ |
| 19.   |
| 20. MONDO PRODUTTIVO, PARTI SOCIALI E SINDACATI           |
| 21.   |
| 22.   |
| 23.   |



**TAVOLA 6.18. STAKEHOLDER COINVOLTI NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: RAPPRESENTAZIONE GRAFICA**



### 6.3. PROSPETTIVA PARTECIPATIVA IN SINTESI

Coerentemente con l'ampio dettaglio di interlocutori sopra fornito, in ben il 69,57% dei casi la formulazione della visione e della missione d'ateneo è stata valutata come frutto soprattutto di un processo partecipativo allargato. Il 30,43% dei rispondenti ne ha invece evidenziato la riconducibilità soprattutto al lavoro di poche persone (tavola 6.19).

**TAVOLA 6.19. PROSPETTIVA PARTECIPATIVA NELLA FORMULAZIONE DI VISIONE E MISSIONE: LIVELLO DI RISPOSTA**

| <b>H. In sintesi, nel suo Ateneo, la formulazione di visione e missione è soprattutto il risultato di:</b> |                  |        |
|--|------------------|--------|
|  | numero di atenei | %      |
| Risposta   |                  |        |
| <b>il lavoro di poche persone (A1)</b>   | 7                | 30,43% |
| <b>un processo partecipativo allargato (A2)</b>  | 16               | 69,57% |
| Nessuna risposta   | 0                | 0,00%  |

La prospettiva di un sistematico processo di stakeholder engagement è senz'altro fondamentale nel contesto di realtà tanto importanti per lo sviluppo dell'individuo e della società. Sono note d'altra parte le difficoltà di garantire con continuità l'organizzazione adeguata per un coinvolgimento sistematico.

Che per oltre due terzi gli atenei rispondenti abbiano dichiarato, nella dimensione strategica qui considerata, un approccio partecipativo allargato appare pertanto un risultato senz'altro positivo.

Per evitare letture fuorvianti, va tuttavia attentamente contestualizzato.

Da un lato occorre considerare che emerge da un gruppo caratterizzato da un profilo strategico spesso più delineato rispetto a quello generale, degli atenei italiani. In particolare, come abbiamo indicato nei capitoli 2 e 5 e approfondito nel capitolo 8, il gruppo delle università che hanno partecipato all'indagine esprime spesso un approccio strategico più organizzato. A tale riguardo si tenga presente che risulta evidenza del piano strategico per il 69,56% dei rispondenti e soltanto per il 37,50% dei non rispondenti.

Va inoltre considerato che il riferimento al processo partecipativo allargato non esclude l'esistenza di criticità dello stesso.

Si pensi che il 31,82% delle indicazioni sulle prospettive di migliorabilità del processo partecipativo riguardano proprio una più estesa e sistematica partecipazione, un maggiore coinvolgimento degli interlocutori, e sono indicate nell'85,71% dei casi proprio da atenei che hanno valutato la loro formulazione di visione e missione prevalentemente come frutto di un processo partecipativo allargato.





PARTE TERZA

**CONSIDERAZIONI  
CONCLUSIVE**

## 7.1. SINTESI DELLE EVIDENZE EMERSE DALL'INDAGINE

### 7.2. OSSERVAZIONI SULLE TENDENZE RILEVATE

#### 7.1. SINTESI DELLE EVIDENZE EMERSE DALL'INDAGINE

Dei 95 atenei esaminati, 44 (pari a circa il 46% del totale) danno evidenza sul proprio sito internet dell'esistenza di uno specifico piano strategico e circa il 91% di questi rende il piano strategico disponibile online. Questo documento ha rappresentato la fonte principale per il recupero delle dichiarazioni di visione e missione.

In molti casi indicazioni sulle dichiarazioni di visione e missione sono riportate sul sito internet dell'ateneo o in altri documenti, come statuto, bilancio sociale o piano della performance e manca un autonomo piano strategico. E' stato possibile ricavare indicazioni sulla visione e/o missione per 89 atenei su 95, pari a circa il 94% del totale; 23 atenei su 95, pari a circa il 24% del totale hanno risposto al questionario fornendo indicazioni più dettagliate sulla loro visione e missione, sulla loro programmazione strategica e sul sistema universitario in generale.

Come già evidenziato, la redazione del piano della performance è un obbligo di legge per tutti gli atenei che fanno parte della pubblica amministrazione italiana ed il documento obbliga a fornire indicazioni sulla pianificazione strategica dell'ente. In questi casi si è considerato come assente un processo di pianificazione strategica formalizzato, salvo il caso in cui il piano della performance incorpori un contenuto di pianificazione strategica assimilabile ad un vero e proprio piano strategico.

In un caso abbiamo riscontrato che il piano strategico contiene un apposito paragrafo dedicato ad esplicitare i rapporti ed i collegamenti tra piano strategico e piano della performance, assegnando al primo la definizione delle azioni strategiche e al secondo la definizione degli obiettivi operativi.

I piani strategici riportano gli obiettivi, le politiche e gli strumenti per il loro raggiungimento, e la procedura di redazione del piano. Quasi sempre l'analisi strategica del rapporto ateneo ambiente è condotta con l'impiego del modello SWOT (punti di forza/punti di debolezza dal lato dell'ateneo, opportunità/minacce dal lato dell'ambiente).

La pianificazione strategica formalizzata è sempre concentrata sulle tre funzioni principali dell'università: formazione, ricerca e terza missione o contributo alla crescita. Le prime due tradizionali funzioni sono quasi sempre presenti (nel 99% e 97% dei casi rispettivamente, assumendo un ruolo centrale nel 9% dei casi, tavola 2.5), mentre la terza missione è presente nel 74% dei casi (tavola 2.5). Il riferimento allo studente è presente nel 57% dei casi ed è centrale nel 9% dei casi (tavola 2.5). La conoscenza è concepita in termini prevalentemente professionalizzanti nel 49% dei casi (tavola 2.5).

Oltre alle tre missioni fondamentali, gli altri concetti più ricorrenti nelle visioni e/o missioni sono quelli relativi all'internazionalizzazione (81% dei casi, tavola 2.5) e allo sviluppo economico o territoriale (72% dei casi, tavola 2.5). Le categorie riferite alla competizione dell'ateneo o del sistema economico servito o di singole componenti, come imprese o studenti, sono presenti nel 35% dei casi (tavola 2.7). Le categorie riferite alla cooperazione con altri atenei o enti terzi sono presenti nel 56% dei casi (tavola 2.7).

Nei casi di pianificazione strategica più sofisticata l'analisi è accompagnata da un confronto con atenei italiani o stranieri di riferimento, un'analisi di posizionamento, catena strategica del valore.

Tra gli obiettivi più ricorrenti nei piani strategici:

- rafforzamento dei dottorati di ricerca;
- qualità della formazione e della ricerca;
- diritto allo studio;
- certificazione della qualità della formazione;
- potenziamento dell'orientamento e della selezione;
- accrescimento dell'impatto della ricerca sulla società;
- sostenibilità economica;
- mobilità internazionale;
- bandi europei;
- occupazione dei laureati;

In alcuni piani strategici, internazionalizzazione e rapporti con il territorio sono rappresentati come strumenti abilitanti per il conseguimento delle finalità principali. Tra i fattori abilitanti anche premialità, infrastrutture e servizi.

Per la maggior parte, i piani strategici risultano espliciti nel premettere i valori di riferimento dell'ente e nel delinearne il contesto socio economico di riferimento.

In generale, tuttavia, solo una minoranza di atenei redige un piano strategico interamente distinto dal piano della performance e quindi a prescindere da ogni obbligo normativo. Quando ciò avviene il documento contiene quasi sempre una chiara enunciazione di visione e missione, che fa esplicito riferimento alle tre funzioni principali dell'università, enfatizzando in misura diversa la centralità dello studente, la dimensione della conoscenza professionalizzante, l'internazionalizzazione e la dimensione locale e territoriale.

Il sottogruppo di atenei che hanno risposto al questionario registra percentuali più alte lungo tutte le dimensioni considerate, caratterizzando questi atenei come maggiormente proattivi nei rapporti con l'ambiente e i suoi mutamenti: più frequente programmazione strategica formalizzata; più frequente centralità dello studente e di una concezione professionalizzante della conoscenza; più frequente riferimento alla terza missione, all'internazionalizzazione, alla dimensione territoriale; più frequente riferimento alle categorie sia competitive sia collaborative.

Per quanto concerne i riferimenti alle maggiori debolezze del sistema universitario italiano, indicate dagli atenei rispondenti al questionario (tavole 3.5, 3.6, 3.7 e 3.8), si segnala fortemente la scarsità di risorse finanziarie; seguono molto distanziate la ridotta autonomia e l'appesantimento burocratico amministrativo e normativo, la limitata internazionalizzazione, il non adeguato collegamento con il mondo del lavoro e la società, e l'insufficiente numero di docenti. Tra i punti di forza del sistema i più frequentemente segnalati sono qualità e valore di docenti e studenti, seguiti da tradizione e capitale culturale, collaborazione unione integrazione e multidisciplinarietà (tavole 3.11, 3.12, 3.13 e 3.14).

Per quanto concerne il coinvolgimento interno nella formulazione strategica, i ventitré atenei che hanno risposto al questionario evidenziano un processo circoscritto agli organi apicali di governo e alle componenti amministrative e gruppi tecnici direttamente coinvolti, segno di un processo che stenta ancora a coinvolgere tutte le componenti dell'ateneo (tavole 6.2-6.7).

Per quanto concerne il coinvolgimento esterno nella formulazione strategica, molto stupisce il frequente riferimento agli studenti e ai docenti come componenti "esterne", a rafforzamento dell'idea di un processo molto centralizzato a livello di organi apicali e componenti amministrative direttamente coinvolte nella redazione del piano strategico (tavola 6.10). Rappresentanti del mondo del lavoro, aziende, associazioni, enti e istituzioni nazionali e locali sono le altre categorie più citate.

## 7.2. OSSERVAZIONI SULLE TENDENZE RILEVATE

Circa il 54% degli atenei risultano ancora non in possesso di un sistema di pianificazione strategica formalizzato e se includiamo in questo valore gli atenei che non redigono un apposito piano strategico ma incorporano questo nel piano della performance obbligatorio per legge, la percentuale si avvicina al 75%.

La pianificazione strategica, stante la natura pubblica e centralizzata del sistema universitario italiano, è vissuta dalla maggior parte degli atenei più come un obbligo che come una necessità gestionale.

Si distingue tuttavia un gruppo di atenei, pari a circa il 25% del totale, che hanno fatto del piano strategico uno strumento importante non solo di pianificazione gestionale ma di comunicazione interna verso la comunità universitaria, ed esterna verso gli stakeholders. In questi casi il piano appare molto articolato nell'analisi dell'ambiente esterno, delle risorse interne e del posizionamento.

Gli obiettivi di fondo dei piani strategici tendono ad essere simili ed a ripartirsi sulle tre funzioni principali di formazione, ricerca e terza missione, con enfasi diverse sulla centralità dello studente, internazionalizzazione, ruolo della conoscenza professionalizzante, della comunità accademica e del territorio; con accenti diversi sulla dimensione competitiva e cooperativa.

In un solo caso di piano strategico si è trovato tra gli obiettivi principali un riferimento forte a "valorizzare il personale tecnico amministrativo", posto sullo stesso piano del "valorizzare il potenziale del personale docente". Gli strumenti abilitanti per la valorizzazione del PTA sono individuati nel turnover, nella formazione, e nella creazione di sistemi di responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione.

Il coinvolgimento attivo del personale tecnico amministrativo, anche ripensandone ruolo e denominazione in una prospettiva sempre più gestionale e meno legale-amministrativa, appare come una delle prospettive innovative più promettenti e meno sviluppate al fine della performance organizzativa degli atenei.

Un aspetto non particolarmente esplorato nei piani strategici esaminati è quello relativo all'impatto delle nuove tecnologie sul sistema di alta formazione, tema che occupa, invece, un posto centrale nella pianificazione strategica dei paesi ove è più forte la competizione tra atenei o nel caso di atenei che collocano nel mercato studentesco internazionale la propria arena competitiva di riferimento (Mukerjee, 2012, 2014). Le iniziative di formazione a distanza sempre più ampie e fruibili, anche da parte di università leader a livello mondiale, con l'introduzione di MOOC (massive online open course) gratuiti e dall'alto numero di iscritti, impongono, infatti, un ripensamento dell'offerta che valorizzi gli aspetti più "esperenziali" ed "on campus" della formazione studentesca, in sinergia con i territori ospitanti.

Pur prendendo atto della limitata diffusione del piano strategico negli atenei, le tendenze in atto nel sistema universitario, come delineate nei paragrafi precedenti, lasciano prevedere una crescente diffusione del documento, sia quale strumento gestionale e di comunicazione favorito dall'autonomia sia quale strumento di legittimazione e accountability verso gli stakeholders esterni ed il governo nazionale.

Un'importante prospettiva di ricerca futura per gli atenei italiani sarebbe quella di indagare il "gap" tra quanto dichiarato nei piani strategici e quanto effettivamente implementato; in una recente indagine condotta su sedici università pubbliche olandesi, specificatamente riferita ai piani strategici di internazionalizzazione e basata su 73 interviste ad attori chiave, è emerso come questo gap sia significativo in alcune specifiche aree ed abbia cause ben identificabili (de Haan, 2014). Tenuto conto che il modello alta formazione olandese è stato tra primi ad adottare strumenti di management strategico e modelli innovativi di governance (Lazzeretti & Tavoletti, 2005, 2006), è legittimo ipotizzare la presenza di un "implementation gap" meritevole di investigazione anche in ambito italiano. L'ulteriore prospettiva di ricerca futura è quella di un confronto tra le diverse esperienze di programmazione strategica nello spazio europeo dell'alta formazione.

### 8.1. AREE DI MIGLIORABILITÀ NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEGLI ATENEI

#### 8.2. APPROCCIO ALLA CREAZIONE DI VALORE E PROSPETTIVA STRATEGICA

### 8.1. AREE DI MIGLIORABILITÀ NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEGLI ATENEI

Alla sollecitazione sulle aree di migliorabilità nella pianificazione strategica degli atenei hanno risposto 18 (il 78,26%) dei 23 partecipanti all'indagine (tavola 8.1.), fornendo le interessanti osservazioni di seguito allegate (tavola 8.2.).

Tali osservazioni convergono principalmente verso quattro prospettive:

1. più estesa e sistematica partecipazione, maggiore coinvolgimento;
2. rafforzamento dell'attività di controllo gestionale, con più ampio e solido riferimento ai dati e con più sistematico monitoraggio degli indicatori;
3. più diffusa responsabilizzazione rispetto al piano strategico e al raggiungimento degli obiettivi;
4. sviluppo di condizioni adeguate per una più sistematica e integrata pianificazione, con particolare riferimento all'esigenza di stabilità negli aspetti normativi e di finanziamento pubblico.

In particolare, dall'attività di analisi e dagli interventi di classificazione delle risposte è emerso che ben 12 atenei si sono espressi indicando almeno uno tra il primo e il secondo profilo; in 3 casi, li hanno indicati entrambi (tavola 8.3.).

La prospettiva di più estesa e sistematica partecipazione e di un maggiore coinvolgimento, richiamata in 7 delle 22 osservazioni complessive, risulta netta e immediata, concernente non soltanto **l'allargamento** ma anche **la frequenza, la continuità e l'istituzionalizzazione della consultazione**: "maggiore partecipazione"; "un maggiore coinvolgimento del personale e degli studenti"; "allargando la consultazione agli studenti e ai docenti, in modo ampio"; "una più frequente attività di consultazione con gli stakeholder (non soltanto in fase di obiettivi)"; "la continuità di un costruttivo dialogo con gli interlocutori"; "coinvolgimento più attivo degli stakeholder"; "istituzionalizzazione di incontri periodici per migliorare i risultati in progress".

Si consideri che 6 di queste 7 osservazioni sono state formulate proprio da atenei che hanno definito la loro formulazione di visione e missione come frutto soprattutto di un processo partecipativo allargato e non del lavoro di poche persone; ciò a significare che l'approccio partecipativo è presente ma va ampliato, rafforzato, reso più sistematico, consolidato a regime. Le osservazioni qui fornite sull'importanza di una maggiore sistematicità di consultazione consentono anche di meglio ponderare la generale valutazione espressa sulla formulazione di visione e missione, presentata come risultato soprattutto di un processo partecipativo allargato nel 69,57% dei casi.

Relativamente al **rafforzamento dell'attività di controllo gestionale** – con più ampio e solido riferimento ai dati e con sistematico monitoraggio degli indicatori – emergono 8 delle 22 osservazioni formulate. Uno degli atenei fornisce significativa sintesi di tale prospettiva, evidenziando: "la necessità di una solida e unica fonte di dati interna all'Ateneo, migliorando il sistema di reporting [...]; la necessità di un sistema di controllo di gestione, strutturato e pienamente operativo [...]".

Altre osservazioni richiamano l'attenzione sui dati, evidenziando necessità di: "maggiore ancoraggio ai dati"; "maggior utilizzo di piattaforme di condivisione".

Diverse risposte pongono l'accento sulle attività di monitoraggio, benchmarking e revisione finalizzate al miglioramento: "predisposizione di un sistema di monitoraggio degli indicatori"; "svolgimento delle attività di monitoraggio attraverso appositi indicatori (indicatori di contesto), in grado di restituire gli spunti necessari al miglioramento del processo"; "semplificazione e benchmarking internazionale"; "revisioni periodiche più frequenti"; "una periodica revisione della strategia".

Anche in questo caso, si richiama l'attenzione sull'esigenza di sistematicità e periodicità degli strumenti considerati, in altri termini, sull'importanza di utilizzarli a regime per indirizzare concreti miglioramenti.

A tal fine, risultano senz'altro funzionali anche la più diffusa **responsabilizzazione** rispetto al piano strategico e al raggiungimento degli obiettivi e lo sviluppo di condizioni adeguate per una più sistematica e integrata pianificazione, richiamati in altre risposte.

In particolare, sono 3 le osservazioni che, formulate nella prospettiva della responsabilizzazione, pongono l'accento sull'esigenza di: "un efficace decentramento di responsabilità"; "il mantenimento di elevati livelli di focalizzazione sugli indirizzi strategici (da parte di tutta l'organizzazione)"; "maggiore responsabilizzazione dei funzionari nel raggiungimento degli obiettivi". Una di tali osservazioni proviene da un ateneo che ha sottolineato anche il profilo della partecipazione e del coinvolgimento.

Nel senso dello sviluppo di **condizioni adeguate per una più sistematica e integrata pianificazione**, 2 atenei si sono espressi evidenziando rispettivamente come il processo "potrebbe essere migliorato attraverso la razionalizzazione degli strumenti di pianificazione richiesti dalla normativa e con una migliore integrazione con la programmazione economico-finanziaria", e come "sarebbero auspicabili prospettive di crescita e stabilizzazione delle risorse pubbliche destinate al finanziamento ordinario degli atenei e alla ricerca".

Infine, 2 atenei hanno presentato osservazioni diverse, non attribuibili alle sopra indicate categorie e concernenti aspetti di pubblicizzazione e un richiamo ad altre modalità nel processo di pianificazione strategica. "che tempi più lunghi di governo consentiranno di avviare".

In breve, dalle risposte fornite, emergono prospettive di miglioramento sintetizzabili nelle seguenti parole chiave: partecipazione, controllo gestionale, responsabilizzazione, stabilità normativa e di finanziamento.

**TAVOLA 8.1. AREE DI MIGLIORABILITÀ NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEGLI ATENEI: LIVELLO DI RISPOSTA**

| <b>I. Nel suo Ateneo, il processo di pianificazione strategica potrebbe essere migliorato soprattutto attraverso:</b> |                  |        |
|---|------------------|--------|
|   | numero di atenei | %      |
| Risposta  | 18               | 78,26% |
| Nessuna risposta  | 5                | 21,74% |

## TAVOLA 8.2. AREE DI MIGLIORABILITÀ NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEGLI ATENEI: DETTAGLIO DELLE RISPOSTE<sup>1</sup>

|  |
|--|
| 1. MAGGIORE PARTECIPAZIONE E REVISIONI PERIODICHE PIÙ FREQUENTI  |
| 2. UN MAGGIORE COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE E DEGLI STUDENTI   |
| 3. UNA PERIODICA REVISIONE DELLA STRATEGIA   |
| 4. ALLARGANDO LA CONSULTAZIONE AGLI STUDENTI E AI DOCENTI, IN MODO AMPIO   |
| 5. SEMPLIFICAZIONE E BENCHMARKING INTERNAZIONALE   |
| 6. ... [*]   |
| 7. PUBBLICIZZAZIONE MAGGIORE REVISIONE DELLO STATUTO (IN CORSO)  |
| 8. UN EFFICACE DECENTRAMENTO DI RESPONSABILITÀ   |
| 9.   |
| 10. UNA PIU' FREQUENTE ATTIVITA' DI CONSULTAZIONE CON GLI STAKEHOLDER (NON SOLTANTO IN FASE DI OBIETTIVI), CHE COINVOLGESSE IL 'MIDDLE MANAGEMENT' DA ENTRAMBE LE PARTI  |
| 11.  |
| 12. UN MAGGIORE ANCORAGGIO AI DATI DEL CONTROLLO DI GESTIONE SIA DAL PUNTO DI VISTA FINANZIARIO CHE DIDATTICO E ORGANIZZATIVO  |
| 13. POTREBBE ESSERE MIGLIORATO ATTRAVERSO LA RAZIONALIZZAZIONE DEGLI STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE RICHIESTI DALLA NORMATIVA E CON UNA MIGLIORE INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA   |
| 14. IL PROCESSO DI FORMULAZIONE DEL PIANO STRATEGICO 2013-2018 È STATO PARTICOLARMENTE CURATO. SFIDE IMPORTANTI RIGUARDANO ORA: IL MANTENIMENTO DI ELEVATI LIVELLI DI FOCALIZZAZIONE SUGLI INDIRIZZI STRATEGICI (DA PARTE DI TUTTA L'ORGANIZZAZIONE); LA CONTINUITÀ DI UN COSTRUTTIVO DIALOGO CON GLI INTERLOCUTORI.   |
| 15. LA DOMANDA DI CUI SOPRA NON PUÒ ESSERE RIDOTTA AD UNA RISPOSTA SECCA TRA IL LAVORO DI POCHE PERSONE E IL PROCESSO PARTECIPATIVO ALLARGATO: IL PROCESSO PARTECIPATIVO, CHE ESISTE ED È VARIO, È SINTETIZZATO IN LINEE STRATEGICHE DAL RETTORE E DAGLI ORGANI DI GOVERNO. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA AVVIATO DA POCHI MESI DOVRÀ SVILUPParsi ANCHE IN ALTRE MODALITÀ CHE TEMPI PIÙ LUNGI DI GOVERNO CONSENTIRANNO DI AVVIARE.  |
| 16. MAGGIORE RESPONSABILIZZAZIONE DEI FUNZIONARI NEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI  |
| 17. - COINVOLGIMENTO PIÙ ATTIVO DEGLI STAKEHOLDERS - CAPACITÀ DI FISSARE OBIETTIVI PLURIENNALI E VERIFICARE SISTEMATICAMENTE IL LORO RAGGIUNGIMENTO - PREDISPOSIZIONE DI UN SISTEMA DI MONITORAGGIO DEGLI INDICATORI   |
| 18.  |
| 19. IL PIANO STRATEGICO DELL'ATENE0 È IN FASE DI ELABORAZIONE. PROSPETTIVE DI MEDIO LUNGO TERMINE PER LA PIANIFICAZIONE DI INVESTIMENTI E IMPEGNI STRUTTURALI SONO UNA CONDIZIONE IMPORTANTE PER LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E SAREBBERO AUSPICABILI PROSPETTIVE DI CRESCITA E STABILIZZAZIONE DELLE RISORSE PUBBLICHE DESTINATE AL FINANZIAMENTO ORDINARIO DEGLI ATENEI E ALLA RICERCA   |
| 20. MEDIANTE LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO ATTRAVERSO APPOSITI INDICATORI (INDICATORI DI CONTESTO), IN GRADO DI RESTITUIRE GLI SPUNTI NECESSARI AL MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO. E' MOLTO IMPORTANTE UNA CONTINUA ANALISI DI CONGRUENZA TRA GLI INDIRIZZI STRATEGICI E LE SCELTE OPERATIVE.  |
| 21. ISTITUZIONALIZZAZIONE DI INCONTRI PERIODICI PER MIGLIORARE I RISULTATI IN PROGRESS MAGGIOR UTILIZZO DI PIATTAFORME DI CONDIVISIONE   |
| 22. LA NUOVA GOVERNANCE, NEL MOMENTO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA, A PARTIRE DA NOVEMBRE 2013 E RECENTEMENTE PORTATA A CONCLUSIONE PER IL TRIENNIO 2013/2016, CON LA PRESENTAZIONE AL MINISTERO DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DELL'ATENE0, HA POTUTO CONFERMARE LE DUE SEGUENTI URGENTI NECESSITÀ INDISPENSABILI PER L'ANALISI DEL CONTESTO PROPEDEUTICA ALLA RIFLESSIONE STRATEGICA, NONCHÉ PER IL COSTANTE E COORDINATO MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ IN ESSERE:<br>- LA NECESSITÀ DI UNA SOLIDA E UNICA FONTE DI DATI INTERNA ALL'ATENE0, MIGLIORANDO IL SISTEMA DI REPORTING, DELLA QUALITÀ DEI DATI E DELLE INFORMAZIONI DURANTE L'INTERO CICLO DI VITA, AVVIANDO NEL CONTEMPO PROGETTI DI BENCHMARKING SIA INTERNO CHE ESTERNO PER SVILUPPARE L'ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO IN MODO PIÙ COMPIUTO E STRUTTURATO - LA NECESSITÀ DI UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE, STRUTTURATO E PIENAMENTE OPERATIVO, PIÙ VOLTE NEGLI ANNI PRECEDENTI AUSPICATO DAL NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENE0, E ORMAI CONDIZIONE INDISPENSABILE ANCHE PER UN CHIARO E CONCRETO ALLINEAMENTO DELLE RISORSE AGLI OBIETTIVI |
| 23.  |

<sup>1</sup> In questa tabella, così come in tutte le altre di dettaglio, le risposte sono riportate secondo l'ordine di arrivo e non secondo l'elenco degli atenei indicato nel capitolo 2.

[\*] Non computato tra le risposte.

**TAVOLA 8.3. AREE DI MIGLIORABILITÀ NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEGLI ATENEI: CLASSIFICAZIONE DELLE RISPOSTE PER AMBITO DI SVILUPPO INDIVIDUATO**

|   | risposte attribuite ad un profilo | risposte attribuite a più profili | osservazioni complessive |                |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------|
| rafforzamento dell'attività di controllo gestionale, con più ampio e solido riferimento ai dati e con più sistematico monitoraggio degli indicatori   | 5                                 | 3                                 | 8                        | 36,36%         |
| più estesa e sistematica partecipazione, maggiore coinvolgimento  | 3                                 | 1                                 | 7                        | 31,82%         |
| più diffusa responsabilizzazione rispetto al piano strategico e al raggiungimento degli obiettivi   | 2                                 |                                   | 3                        | 13,64%         |
| sviluppo di condizioni adeguate per una più sistematica e integrata pianificazione, con particolare riferimento all'esigenza di stabilità negli aspetti normativi e di finanziamento pubblico | 2                                 |                                   | 2                        | 9,09%          |
| altro   | 2                                 |                                   | 2                        | 9,09%          |
| <b>totale</b>   | <b>14</b>                         | <b>4 su due profili</b>           | <b>22</b>                | <b>100,00%</b> |

Per meglio contestualizzare nel panorama nazionale i risultati sopra discussi, va considerato che – sulla base della nostra analisi della documentazione online – l'evidenza del piano strategico risulta molto più frequente per gli atenei che hanno aderito all'indagine che non a livello generale delle università italiane.

Tale evidenza rappresenta senz'altro un'espressione dell'esistenza di un organizzato approccio di sintesi al processo di formulazione strategica.

Più specificamente, risulta:

- per 16 dei 23 atenei rispondenti all'indagine, cioè per il 69,57%;
- per 27 dei 72 non rispondenti, cioè per il 37,50%;
- in generale, per 43 dei 95 elementi di complessivo riferimento, cioè per il 45,26% (tavola 8.4.).

Gli indirizzi di miglioramento sopra formulati vanno dunque apprezzati e opportunamente ponderati come provenienti da un gruppo mediamente caratterizzato da un approccio strategico più organizzato che non a livello generale.

## TAVOLA 8.4. CASI DI EVIDENZA DEL PIANO STRATEGICO

| categorie       | elementi | casi di evidenza del piano strategico (n.) | casi di evidenza del piano strategico (%) |        |
|-----------------|----------|--|---|--------|
| rispondenti     |          | 23   | 16  | 69,57% |
| non rispondenti |          | 72   | 27  | 37,50% |
| tutti           |          | 95   | 43  | 45,26% |

### 8.2. APPROCCIO ALLA CREAZIONE DI VALORE E PROSPETTIVA STRATEGICA

Sui fattori di debolezza delle università italiane, i partecipanti alla nostra indagine si sono espressi indicando con forza fattori esterni (finanziamenti non adeguati, appesantimento burocratico e amministrativo, limitata autonomia, risorse umane e tecniche non adeguate, situazione di crisi nazionale). I primi due tra tali fattori emergono con particolare evidenza poiché pesano per oltre il 39% sul totale delle osservazioni.

Peraltro, non sono state trascurate – sebbene evidenziate in modo più frammentato – difficoltà a causa prevalentemente endogena (limitata internazionalizzazione, non adeguato collegamento con il modo del lavoro e la società, autoreferenzialità, gestione degli atenei non efficiente e non efficace, cultura e sistemi di valutazione non efficaci, tassi di abbandono, studi irregolari, basse quote laureati e dottorandi).

Ne emerge, nell'insieme, un sistema che – in un contesto di rilevanti pressioni e ostacoli esterni – è chiamato:

— a superare limiti interni, per favorire l'internazionalizzazione, il collegamento con il mondo del lavoro e la società, migliori performance degli studenti;

— a valorizzare gli elementi positivi, esprimendo con forza i condivisi profili di qualità, tradizione e capitale culturale, integrazione e multidisciplinarietà, eccellenza e creatività.

In altri termini, il mondo universitario è chiamato ad un approccio più competitivo, più fondato sulla definizione e sulla comunicazione degli elementi di differenziazione, sul contributo alla creazione di valore per la società e per i singoli.

Come efficacemente sottolineato da Deiacò, Holmén e McKelvey: «Buzzwords like strategy, quality, global player and competitive edge have become de rigueur for university managers and for policy makers within Europe. This occurs at the same time as the European conception or the "usefulness" and "value-added" of the university, college and technical institute is slowly changing» (Deiacò, Holmén & McKelvey, 2009, p. 308).

Benché poste in crescente competizione dalla sempre più evidente scarsità di risorse, le università che esprimono con immediatezza tale categoria nei loro indirizzi strategici non sono la maggioranza.

Dalla nostra indagine emerge infatti che tale evidenza si ha soltanto per il 32,63% dei 95 atenei osservati. Più usuale risulta invece l'espressione di elementi riconducibili alla collaborazione i quali ricorrono nel 52,63% dei 95 casi osservati.

Il riferimento alla collaborazione risulta ancora, almeno a livello di dichiarazioni, più abituale e "normale" che non l'approccio alle dimensioni del posizionamento, degli elementi distintivi e di vantaggio.

Ad ogni modo, il cambiamento in atto sta rendendo più impellente per ciascun ateneo riflettere su come sviluppare le condizioni migliori affinché gli specifici fattori di qualità, creatività ed ingegno si esprimano in modo più funzionale alle esigenze di internazionalizzazione e di collegamento con la società e il mondo del lavoro.

Di certo, si tratta di sfide non da poco che spesso non riguardano soltanto la formulazione di risposte ma, a monte, gli interventi necessari per far emergere bisogni alla luce di idee di benessere collettivo.

Si consideri ad esempio il collegamento tra università e imprese nell'ambito dell'attività di ricerca. È ben noto come, in Europa, sia considerato insoddisfacente.

Come evidenziato da Laursen e Salter, a commento dei risultati di una loro importante ricerca riguardante l'economia UK: «The interactions between universities and industrial firms remain largely indirect, subtle and complex. This suggests that recent attempts by governments to more strongly emphasize universities as a direct source of innovative opportunities may be somewhat misplaced. There is a possibility that our results reflect a deeper malaise in Europe about university–industry interaction [...]» (Laursen & Salter, 2004, p. 1212).

Ed ancora, come evidenziato da Veugelers e Cassiman «Due to the highly specific nature of the know-how involved, only a select set of firms within specific industries will be interested in the scientific know-how offered by universities or other science institutes» (Veugelers e Cassiman, 2003, p. 2).

Tuttavia, per colmare tale gap è necessario che l'università s'impegno non soltanto nella formulazione di possibili risposte in termini di servizi ma anche per superare in alcuni interlocutori resistenze al riconoscimento dell'importanza di un impegno continuativo in ricerca e innovazione.

In senso più ampio, è evidente come, nella società della conoscenza, le università siano chiamate ad offrire un contributo come fondamentali attori di sviluppo socio-economico.

Come sottolineato da Charles «The development of a so-called 'knowledge intensive' economy and society – not only in terms of the expansion of the knowledge sector itself but also in terms of the growing focus on information and knowledge in all sectors and activities – suggests that this role can only become more important» (Charles, 2006).

Sono coinvolte, in particolare, nel promuovere uno sviluppo sostenibile. Più precisamente, le università sono stakeholder chiave per raggiungere un futuro sostenibile (Ferrer-Balas, Adachi, Banas, Davidson, Hoshikoshi, Mishra, Motodoa, Onga & Ostwald, 2008, p. 295). Devono, pertanto, sviluppare organizzazioni proattive, capaci di incidere nel sociale con una forte vision e una chiara caratterizzazione.

Nell'ambito della nostra ricerca, evidenti elementi distintivi sono emersi soprattutto dagli atenei che: — con riferimento agli indirizzi relativi all'attività formativa, hanno posto specifica attenzione allo studente (51 casi su 95);

— con riferimento agli indirizzi relativi all'attività di ricerca, hanno posto specifica attenzione al risultato di tale attività in termini di evoluzione della conoscenza professionalizzante (44 casi su 95).

In ben 36 casi, si tratta di atenei che si sono focalizzati sia sullo studente sia sulla ricerca come evoluzione della conoscenza e che esprimono un disegno strategico organico e coeso. Infatti, come già evidenziato nel capitolo 5, il focus sullo studente – nell'ambito delle dichiarazioni di visione e missione – non esprime assolutamente uno sbilanciamento ma piuttosto un rafforzamento strategico, un sottolineare la prospettiva formativa in senso ampio, come fondamentale leva di crescita e sviluppo per l'individuo, la società, l'economia, come fattore aggregante e di indirizzo per la stessa ricerca.

Guidare l'organizzazione universitaria, favorendo la convergenza necessaria per creare valore sociale non è affatto agevole. A tale riguardo, possono essere individuate diverse tipologie di fattori frenanti, in particolare: incentivi insufficienti, pressione non adeguata da parte della società, resistenza al cambiamento, libertà individuale di docenti e ricercatori (Ferrer-Balas, Adachi, Banas, Davidson, Hoshikoshi, Mishra, Motodoa, Onga & Ostwald, 2008; Holmberg & Samuelsson, 2006).

Tra questi elementi, la libertà individuale in considerazione è estremamente caratterizzante le organizzazioni universitarie. Si tratta di un fattore che rende più complesso implementare strategie, perché richiede la guida delle individualità verso una spontanea convergenza. Tuttavia, non è coerente pensare di superarlo semplicemente limitandolo e irrigidendo le organizzazioni universitarie, perché proprio esso esprime base fondamentale della creatività e dell'evoluzione delle conoscenze che consentono sviluppo sostenibile (Altbach, 2011).

Ne deriva che la leadership, il senso di appartenenza, la coesione e il benessere organizzativi risultano imprescindibili per l'efficace e coordinata espressione di creatività ed ingegno, per lo svolgimento di un' incisiva e armonica azione formativa.

Tale senso di appartenenza nasce in primo luogo dalla percezione dell'utilità del servizio che si presta e dalla dose di senso che si riesce ad attribuire al proprio lavoro. A monte, dipende dalla chiarezza del posizionamento dell'ateneo nel contesto di riferimento.

In questo quadro, il coinvolgimento degli interlocutori nei processi di pianificazione consente non soltanto un innalzamento della qualità delle decisioni (basate su più informazioni e maggiore consapevolezza) ma anche un positivo impatto organizzativo, perché nel rapporto con gli altri e attraverso l'ascolto si riesce a meglio posizionarsi e a comprendere con più efficacia l'utilità del proprio contributo.

Nell'ambito della nostra ricerca, per oltre due terzi gli atenei rispondenti hanno dichiarato, con riferimento alla dimensione strategica qui considerata, un approccio partecipativo allargato. Si tratta di un dato positivo anche se, come abbiamo già sottolineato, occorre considerare che emerge da un gruppo caratterizzato da un profilo strategico spesso più delineato rispetto a quello generale degli atenei italiani e che il riferimento al processo partecipativo allargato non esclude l'esistenza di criticità dello stesso.

Infatti, come già indicato, per il 31,82% le indicazioni sulle prospettive di migliorabilità del processo partecipativo riguardano proprio una più estesa e sistematica partecipazione, un maggiore coinvolgimento degli interlocutori. Inoltre, nell'85,71% dei casi, sono indicate proprio da atenei che hanno valutato la loro formulazione di visione e missione prevalentemente come frutto di un processo partecipativo allargato.

La logica del coinvolgimento delle parti si basa sullo sviluppo di fiducia reciproca come base per un confronto costruttivo, su di un ascolto attento, teso a comprendere fino in fondo la prospettiva degli interlocutori al fine di acquisire elementi utili per superare criticità, migliorare performance, sviluppare valore.

Si tratta di un ascolto che richiede una preparazione rigorosa, sia per quanto riguarda la selezione degli interlocutori che per quanto riguarda i contenuti da sollecitare durante la discussione. Non è utile, bensì addirittura fuorviante, se casuale, improvvisato, estemporaneo.

«Sbagliano i più nel ritenere che si debba esercitarsi prima nell'arte di parlare che in quella dell'ascoltare – e se ne vedono infatti i risultati – come se lo studio e l'esercizio fossero necessari solo per pronunciare un discorso, mentre l'ascolto potesse giovare di per se stesso anche se fortuito o superficiale» (Plutarco, L'arte di ascoltare, 80-90 d.C.).

# BIBLIOGRAFIA

Altbach P. G. (2011), "Present and Future of the Research University", in Altbach P. G. & Salmi J. (Eds) (2011), *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*, The World Bank, Washington.

Ashburner L., Fitzgerald L. & Pettigrew A. M. (1996), *The new public management in action*, Oxford: Oxford university press.

Bartkus B., Glassman M. & McAfee B. (2006), "Mission statement quality and financial performance", *European Management Journal*, 24(1), 86-94.

Bentivoglio C. A., D'Antini G., Gison G., Giusepponi K. (2014), "Data warehouse, reporting and stakeholder engagement. Achievements of the University of Macerata", *Journal of e-Learning and Knowledge Society*, v.10, n.2, 77-89.

Bingham F. G., Quigley C. J., & Murray K. B. (2001), "A Response to Beyond the Mission Statement: Alternative Futures for Today's Universities", *Journal Of Marketing For Higher Education*, 11(4), 19-27.

Camelia G. & Marius P. (2013), "Mission statements in higher education: context analysis and research propositions", *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(2).

Campbell S. M. (2008), "Vision, mission, goals, and program objectives for academic advising programs", in Virginia N. Gordon, Wesley R. Habley, Thomas J. Grites (Eds.) (2008), *Academic advising: A comprehensive handbook*, San Francisco: Jossey-Bass, 229-241.

Capano G. (1998), *La politica universitaria*. Bologna: Il Mulino.

Carruthers J.K. & Lott, G.B. (1981), *Mission review: Foundation for strategic planning*. Boulder, Colorado: National Center for Higher Education Management Systems

Chait R. (1979), "Mission Madness Strikes Our Colleges", *Chronicle of Higher Education*, p. 36.

Charles D. (2006), "Universities as key knowledge infrastructures in regional innovation Systems", *Innovation*, Volume 19, Issue 1, 117-130.

Clark B. R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, New York: Elsevier.

Connell I. & Galasinski D., 1998, "Academic mission statements: an exercise in Negotiation", *Discourse and Society*, 9(4), pp. 457-79.

Davies G. K. (1986), "The importance of being general: Philosophy, politics and institutional mission statements", in J. C. Smart (Ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, New York: Agathon Press.

Davies S. W., & Glaister, K. W. (1996), "Spurs to higher things? Mission statements of UK universities", *Higher Education Quarterly*, 50, 261-294.

Davies S. W., & Glaister, K. W. (1997), "Business School Mission Statements the Bland Leading the Bland?", *Long Range Planning*, 30(4), 594-604.

De Haan H. (2014), "Where is the gap between internationalisation strategic planning and its implementation? A study of 16 Dutch universities' internationalisation plans", *Tertiary Education & Management*, 20(2), 135-150

De Jager G. (2011), "Missions on the move: university systems in England, New York State and California", *Higher Education Management & Policy*, 23(1), 1-23.

Deiaco E., Holmén M. & McKelvey M., "What does it mean conceptually that universities compete?", in McKelvey, M., & Holmén, M. (Eds.). (2009). *Learning to compete in European universities: From social institution to knowledge business*, Edward Elgar Publishing.

Desmidt S. & Prinzie A. A. (2008), "The Impact Of Mission Statements: An Empirical Analysis From A Sensemaking Perspective". *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.

Desmidt S. & Prinzie A. A. (2009), "The Effectiveness Of Mission Statements: An Explorative Analysis From A Communication Perspective", *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.

- EACEA (2012), *The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report*. Brussels: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency.
- Etzkowitz H. & Leydesdorff L. (2000), "The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations", *Research Policy*, 29 (2) (2000), 109–123.
- Ferrer-Balas D., Adachi J., Banas S., Davidson C.I., Hoshikoshi A., Mishra A., Motodou Y., Onga M. & Ostwald M., (2008), "An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 9 Iss: 3, 295-316.
- Finley D. S., Rogers G. & Galloway J. R. (2001), "Beyond the Mission Statement: Alternative Futures for Today's Universities", *Journal Of Marketing For Higher Education*, 10(4), 63-82.
- Fugazzotto S. (2009), "Mission Statements, Physical Space, and Strategy in Higher Education", *Innovative Higher Education*, 34(5), 285-298.
- Gibbons A. (1994), *The New Production of Knowledge: the Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. New York: Oxford University Press.
- Gornitzka A. & Maassen P. (2000), "Hybrid steering approaches with respect to European higher education". *Higher education policy*, 13(3), 267-285.
- Hartley M. (2002), *A call to purpose: Mission-centered change at three liberal arts colleges*, New York: RoutledgeFalmer.
- Holmberg J. & Samuelsson B. (Eds) (2006), *Drivers and Barriers for Implementing Sustainable Development in Higher Education*, Unesco, Paris, available at: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001484/148466E.pdf>.
- Hood C. (1995), "The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme". *Accounting, organizations and society*, 20(2), 93-109.
- Huisman J. (Ed.) (2009), *International perspectives on the governance of higher education*. London: Routledge.
- James H. & Huisman J. (2009), "Missions statements in Wales: The impact of markets and policy on congruence between institutions". *Journal of Higher Education Policy and Management*, 31(1), 23-35.
- Knight J. (2013), "Three Generations of Crossborder Higher Education: new developments, issues and challenges", *Oxford Studies In Comparative Education*, 23(2), 43-58.
- Kosmützky A. (2012), "Between Mission and Market Position: Empirical findings on mission statements of German Higher Education Institutions", *Tertiary Education & Management*, 18(1), 57-77.
- Kuenssberg S. (2011), "The discourse of self-presentation in Scottish university mission statements", *Quality in Higher Education*, 17(3), 279-298.
- Laredo P. (2007), "Revisiting the third mission of universities: toward a renewed categorization of university activities?", *Higher education policy*, 20(4), 441-456.
- Laursen K. & Salter A. (2004) , "Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?", *Research Policy*, Volume 33, Issue 8, October 1201-1215.
- Lazzeretti L. & Tavoletti E. (2005), "Higher Education Excellence and Local Economic Development: The Case of the Entrepreneurial University of Twente", *European Planning Studies*, 13(3), 475-493.
- Lazzeretti L. & Tavoletti E. (2006), "Governance Shifts in Higher Education: a Cross-National Comparison", *European Educational Research Journal*, 5(1), 1.
- Maassen P. (2000), "Higher education and the stakeholder society", *European Journal of Education*, vol. 35, n. 4, pp. 377-383.
- Marginson S. (2006), "Dynamics of national and global competition in higher education", *Higher education*, 52(1), 1-39.
- Martin W. B. (1985), "Mission: A statement of identity and direction", in Green, J. S. and A. Levine (Eds.), *Opportunity in adversity*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Mause K. (2009), "Too Much Competition in Higher Education? Some Conceptual Remarks on the Excessive-Signaling Hypothesis", *American Journal Of Economics And Sociology*, 68(5), 1107-1133.
- McKelvie B. D. (1986), "The university's statement of goals: An idea whose time has come", *Higher Education*, 15, 151-163.
- Montesinos P., Carot J., Martinez J. & Mora F. (2008), "Third Mission Ranking for World Class Universities: Beyond Teaching and Research", *Higher Education In Europe*, 33(2/3), 259-271.
- Morphew C. C. & Hartley M. (2006), "Mission Statements: A Thematic Analysis of Rhetoric Across Institutional Type", *Journal Of Higher Education*, 77(3), 456-471.
- Mukerjee S. (2012), "Student information systems - implementation challenges and the road ahead", *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34 (1), 51-59.
- Mukerjee S. (2014), "Agility: a crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation", *Australian Universities' Review*, 56(1), 56-60.
- Neave G. (2002), "The stakeholder perspective historically explored", in Enders J. And F. Oliver (2002), *Higher education in a globalising world. International trends and mutual observations*, Kluwer academic publishers (NL).
- Neave G. & van Vught F.A. (1991), *Prometheus bound; the changing relationship between government and higher education in Western Europe*, Pergamon Press, Oxford.
- Neave G., Huisman J. & Maassen P. (2000) (eds.), *Higher education and the nation state*, Elsevier Pergamon for IAU, Oxford.
- Newsom W.A. & Hayes C.R. (1991), "Are mission statements worthwhile?", *Planning for Higher Education*, 19.
- OECD (2014), *Education at a Glance*, OECD Press: Paris.
- Ortega y Gasset, J. (1944), "Mission of the university", Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Owen-Smith J., Riccaboni M., Pammolli F. & Powell W.W. (2002), "A comparison of US and European University-industry relations in the life sciences", *Management Science* 48, 24-43.
- Özdem G. (2011), "An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(4): 1887-1894.
- Paradeise C., Reale E., Bleiklie I. & Ferlie E. (Eds.) (2009), *University Governance. Western European comparative perspectives*. Dordrecht: Springer.
- Rossi F. (2009), "Increased Competition and Diversity in Higher Education: An Empirical Analysis of the Italian University System", *Higher Education Policy*, 22(4), 389-413.
- Schiller D. & Diez J. (2012), "The Impact of Academic Mobility on the Creation of Localized Intangible Assets", *Regional Studies*, 46(10), 1319-1332.
- Scott J. C. (2006), "The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations", *Journal Of Higher Education*, 77(1), 1-39.
- Sidhu J. (2003), "Mission Statements: Is it Time to Shelve Them?", *European Management Journal*, 21(4), 439.
- Solé-Parellada F., Coll-Bertran J. & Navarro-Hernández T. (2001). University Design and Development, *Higher Education In Europe*, 26(3), 341-350.
- Tavoletti E. (2004), "Higher education and high intellectual unemployment: does education matter? An interpretation and some critical perspectives", in Cooke, P., e Piccaluga, A. (2004) (ed.), *Regional Economies as Knowledge Laboratories*, Edward Elgar Publishers, U.K., pp. 20-37.
- Tavoletti E. (2007), "Assessing the Regional Economic Impact of Higher Education Institutions: An Application to the University of Cardiff", *Transition Studies Review*, 14(3), 505-521.
- Tavoletti E. (2009), *Higher Education and Local Economic Development*, Firenze: Firenze University Press.

- Tavoletti E. (2010), "Matching higher education with the labour market in the knowledge economy: The much-needed reform of university governance in Italy", *Industry & Higher Education*, vol. 24, n. 5, pp. 361-375.
- Vaira M. (2011), *La costruzione della riforma universitaria e dell'autonomia didattica: idee, norme, pratiche, attori*, LED Edizioni Universitarie, Milano.
- Van Vught F. (1989), *Governmental strategies and innovation in higher education*. London: Jessica Kinsley Publishers.
- Van Vught F. (2008), "Mission diversity and reputation in higher education", *Higher Education Policy*, 21, 151-174.
- Velcoff, J. & Ferrari J. R. (2006). "Perceptions of University Mission Statement by Senior Administrators: Relating to Faculty Engagement", *Christian Higher Education*, 5(4), 329-339.
- Veugelers R. & Cassiman B. (2003), "R&D Cooperation between Firms and Universities. Some empirical evidence from Belgian manufacturing", March, available at: <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/118346/1/>
- Veugelers R. & Cassiman B. (2005), "R&D Cooperation between Firms and Universities. Some empirical evidence from Belgian manufacturing", *International Journal of Industrial Organization*, Volume 23, Issues 5-6, June, 355-379.
- Woodrow J. (2006), "Institutional Mission: The Soul of Christian Higher Education", *Christian Higher Education*, 5(4), 313-327.





## VISIONE E MISSIONE DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE

Risultati di un'indagine sull'orientamento strategico

Questo lavoro nasce dal desiderio di rilevare e diffondere elementi utili alla discussione sull'orientamento strategico degli atenei italiani, attori imprescindibili per lo sviluppo sostenibile del nostro Paese.

Condividiamo risultati e nostre osservazioni soprattutto con lo scopo di contribuire al dibattito sull'importante ruolo e, nello stesso tempo, sulla complessità delle realtà universitarie. Realtà che di recente, nell'opinione pubblica, sono state troppo spesso banalizzate secondo rigidi schemi e che, invece, vanno comprese nella loro specificità di organizzazioni basate sulla creatività e chiamate a produrre conoscenza salvaguardando un enorme patrimonio culturale e, nello stesso tempo, promuovendo un grande rinnovamento.

**Katia Giusepponi** è professoressa associata di Economia aziendale presso l'Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo. È delegata del Rettore per il bilancio sociale, la pianificazione strategica, il controllo di gestione. È presidente del Consiglio del corso di studio interclasse in Beni culturali e turismo. Si occupa soprattutto di sistemi di pianificazione e controllo, reporting sociale e processi decisionali.

**Ernesto Tavoletti** è professore associato di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di scienze politiche della comunicazione e delle relazioni internazionali, ove è titolare dei corsi di Economia e gestione delle imprese, International Marketing, ed Economia e gestione delle aziende e delle amministrazioni pubbliche. I suoi attuali interessi di ricerca si focalizzano sull'internazionalizzazione delle imprese, l'innovazione e l'higher education.



eum edizioni università di macerata

ISBN 978-88-6056-414-6



9 788860 564146