

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PERUGIA



*LINEE PER LA PROGRAMMAZIONE
ANNUALE E TRIENNALE*

2017 - 2019

INDICE

PREMESSE	p. 1
ANALISI DI CONTESTO E PROSPETTIVE DI SVILUPPO	p. 4
FINALITA' STRATEGICHE	p. 8
Finalità strategica – <i>Una didattica generalista di qualità</i>	p. 9
Finalità strategica – <i>La ricerca come produzione di conoscenza e come fattore di progresso sociale</i>	p. 11
Finalità strategica – <i>Una interazione sistematica e diretta con la società</i>	p. 12
LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DEL BILANCIO UNICO DI ATENEO DI PREVISIONE ANNUALE 2017 E PLURIENNALE 2017/2019	p. 14
Linee strategiche per FFO	p. 14
Linee strategiche per tasse e contributi studenti	p. 16
Linee strategiche per l'acquisizione di ulteriori fonti di finanziamento	p. 18
Linee strategiche per il reclutamento e il razionale impiego del personale	p. 19
Linee strategiche per la definizione dei costi	p. 20

PREMESSE

Il presente documento è disposto ai sensi dell'art. 10 - comma 3 - dello Statuto lettera c) che stabilisce che il Rettore "propone al Consiglio di Amministrazione il documento di programmazione triennale di Ateneo e quelli annuali, tenuto conto delle proposte e dei pareri del Senato Accademico e delle verifiche del Nucleo di Valutazione", in combinato con la disposizione prevista all'art. 23 - Definizione delle linee per la programmazione - del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, secondo la quale le linee per la programmazione annuale e triennale sono approvate dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, previo parere del Senato Accademico per gli aspetti di competenza, entro il 30 giugno dell'anno precedente a quello di riferimento.

Sul piano politico-strategico, alla luce del documento ANVUR "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" (luglio 2015), l'Università degli Studi di Perugia ha adottato, con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 gennaio 2016, il **Piano Integrato 2016-2018**, inteso come un primo approccio sperimentale di pianificazione integrata, in cui le materie in trattazione saranno suscettibili di riletture, revisioni e integrazioni alla luce sia di nuove linee di indirizzo ministeriale attese con l'uscita definitiva del Decreto ministeriale sulla programmazione, attualmente in stato provvisorio e in consultazione presso gli organi politici di indirizzo e controllo (CRUI, ANVUR, CUN), sia di eventuali suggerimenti derivanti dai documenti di programmazione pluriennale riguardanti le finalità strategiche già individuate nel suddetto Piano Integrato, al momento in corso di elaborazione di dettaglio da parte degli organi preposti (Commissioni permanenti del Senato e Delegati di settore).

Si riporta l'elenco commentato delle fonti documentali cui si ispirano le presenti linee programmatiche:

Piano Integrato 2016-2018

<http://www.unipg.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance>

Linee per la programmazione annuale e triennale 2016-2018, approvate dal SA e CdA in data 15 luglio 2015, nelle quali sono riportate la missione, la visione e le finalità strategiche in materia di didattica, ricerca e terza missione, nonché le linee strategiche per la definizione del bilancio unico di Ateneo di previsione annuale e pluriennale ed è stato dato mandato al Direttore generale di individuare gli obiettivi operativi e le conseguenti azioni per il conseguimento degli obiettivi strategici

(<http://www.unipg.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori>);

Documento "Obiettivi e strategie di azione funzionali a un accesso migliore al FFO attribuito a base costo standard per la formazione dello studente in corso", approvato dal Cda in data 09/09/2015 nel quale sono individuati alcuni obiettivi fondamentali e le possibili strategie praticabili per il loro conseguimento per quanto riguarda la didattica e il miglior impiego del personale docente e tab (<http://www.unipg.it/ateneo/organizzazione/organi-di-governo/consiglio-di-amministrazione>);

Rilevazione Nuclei 2015 con particolare riferimento alla sezione terza "Raccomandazioni e suggerimenti" (<http://www.unipg.it/ateneo/organizzazione/organi-di-gestione-di-controllo-consultivi-e-di-garanzia/nucleo-di-valutazione/download>);

Politica per la qualità rev. 4 del 27/06/2014, che definisce gli obiettivi di qualità per la formazione, ricerca e attività di terza missione del nostro Ateneo (<http://www.unipg.it/ateneo/certificazione-iso/politica-per-la-qualita>);

Relazione annuale sulle attività svolte dal Presidio di Qualità maggio 2014-maggio 2015, nella quale vengono sviluppate e promosse opportunità di miglioramento degli strumenti e nel complesso del sistema di AQ (<http://www.unipg.it/ateneo/organizzazione/organi-di-gestione-di-controllo-consultivi-e-di-garanzia/presidio-di-qualita-di-ateneo/aq-ateneo/1186-relazioni-del-presidio>).

Si è altresì tenuto conto del **Bilancio unico di previsione autorizzatorio 2016 e del Bilancio di previsione triennale 2016-2018**, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 18 dicembre 2015 (<http://www.unipg.it/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo>).

Al fine di una puntuale individuazione degli obiettivi strategici e operativi relativi alla programmazione pluriennale, è stato effettuato, nel settembre 2015, il monitoraggio degli obiettivi di cui ai seguenti **Piani attuativi dei Piani strategici 2014-2015** per consentire la segnalazione di eventuali criticità relative agli obiettivi 2015 che avrebbero potuto portare a una riproposizione e/o riprogettazione dei medesimi:

- Documento attuativo del Piano Strategico di Ateneo per Ricerca e Trasferimento tecnologico 2014 – 2015;
- Articolazione attuativa del Piano strategico 2014-2015 Offerta Formativa;

- Articolazione attuativa del Piano strategico 2014-2015 Azioni per il sostegno ed il potenziamento di servizi e degli interventi a favore degli studenti;
- Articolazione attuativa del Piano strategico 2014-2015 Internazionalizzazione

(<http://www.unipg.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori>)

Infine, la pianificazione degli obiettivi ha tenuto conto degli esiti del **Rapporto finale dell'ANVUR del 4.11.2015 di accreditamento periodico della Sede e dei Corsi di studio** (approvato dal Consiglio direttivo il 23 settembre 2015)

(<http://www.anvur.org/attachments/article/898/Rapporto%20ANVUR%20Perugia.pdf>).



ANALISI DI CONTESTO E PROSPETTIVE DI SVILUPPO

Al fine di effettuare un'azione programmatica da cui conseguano efficaci ricadute in termini di bilancio previsionale, si ritiene opportuno richiamare in questa sede alcuni dei punti di attenzione evidenziati nel Piano Integrato 2016-18 che consentono di stimare il collocamento dell'Ateneo di Perugia nel contesto locale, nazionale ed internazionale.

Sul piano locale numerose sono le iniziative di successo che gli Organi di Governo possono vantare in termini di ancoramento al territorio, di fidelizzazione con gli Enti locali, di condivisione con i soggetti che perseguono obiettivi convergenti; a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, ne sono testimonianza gli accordi stretti con l'Ufficio Scolastico Regionale, l'Accademia delle Belle Arti "Pietro Vannucci", il Conservatorio....., il CUS...; oltre che le diverse iniziative volte ad integrare il mondo universitario nella città e nella regione in cui si trova ad operare. Vengono qui citate le principali: 1) "*L'Ateneo in Umbria*" - si è trattato di un programma di sette saloni territoriali in altrettanti grandi comuni umbri (Città di Castello, Foligno, Gubbio, Orvieto, Spoleto, Terni, Todi) con allestimento di decine di stand, presidiati da docenti universitari e dedicati all'orientamento informativo per le ultime classi delle scuole cittadine, relativamente all'intera offerta formativa di I livello; l'evento ha coinvolto complessivamente 2500 studenti e si è realizzato nel marzo 2015; 2) "*L'Ateneo torna al centro*" - un programma di cinque mini open days disciplinari, dedicati alle cinque macroaree dell'offerta formativa e dislocati in cinque diversi spazi al centro città; tutti realizzati di sabato, con apertura degli stand dalle 9 alle 19, tutti presidiati in orario continuato da docenti universitari; l'evento ha visto complessivamente oltre duemila presenze, anche di provenienza extra-regione (marzo 2015). In termini di partecipazione alle politiche regionali di sviluppo ne è sicuramente testimonianza la presenza istituzionale, per il tramite di Delegati del Rettore, esperti nelle diverse tematiche di interesse, nei tavoli di Programmazione Regionale e nei Comitati di Sorveglianza riguardanti le politiche di sviluppo regionale nei settori indicati come emergenti dall'Unione Europea: dal PSR (Programma di Sviluppo Rurale 2015-2020), per tutte le politiche di innovazione nelle tematiche legate all'"AGRIFOOD" - tematica nella quale l'Ateneo di Perugia può vantare una presenza strutturale sia nel CLUSTER Regionale che in quello nazionale; al POR-FESR per le politiche occupazionali in genere e soprattutto per quelle riguardanti i laureati; al FSE dove l'Università interviene, nelle misure competitive, proponendo percorsi finanziati di formazione post-laurea di grande specializzazione professionale, in coerenza con i segmenti di sviluppo individuati nei documenti di programmazione politica regionale. La stretta collaborazione tra l'Ateneo, la Regione Umbria e soggetti produttivi di taglio e rilevanza internazionale nel CLUSTER "Chimica verde" - e anche qui l'Ateneo partecipa quale soggetto fondatore al CLUSTER nazionale sulla *green chemistry* - contestualizza l'Università a pieno titolo come un operatore di trasferimento di conoscenza *time to market* ad alto ed innovativo contenuto culturale e

tecnologico. I dati analitici sulla capacità di attrazione di risorse a livello locale, relativamente all'esercizio finanziario 2015, indicano che ben 110 proposte progettuali presentate a valere su misure competitive di taglio locale (Fondazioni bancarie, Regione Umbria, etc) sono state ammesse a finanziamento, con una corrispondente attrazione di risorse pari a circa 2 milioni di euro di competenza. E' interessante sottolineare che le Aree tematiche rispondenti alle *Social and Human Sciences* trovano in ambito locale più facilmente, rispetto a misure di taglio nazionale ed internazionale, l'opportunità di intercettare finanziamenti per condurre le loro attività di ricerca: riflessione che sicuramente dovrà condurre, nei prossimi atti programmatici, a prevedere obiettivi politico-strategici finalizzati al consolidamento dei rapporti con i soggetti finanziatori locali, al fine di conservare e promuovere saperi di nicchia che diversamente rischiano estinzione culturale.

L'analisi di contesto sul piano nazionale non può prescindere da una verifica del collocamento dell'Ateneo nelle principali classifiche stilate in ambito nazionale. Il Piano Integrato 2016-2018 mette in evidenza il posizionamento nelle due principali classifiche nazionali: "*La classifica delle migliori Università italiane*" - Edizione 2015 a cura di Gianni Trovati (Il sole 24 ore) e "*La grande guida Università 2015-2016*" a cura di Aurelio Magistà (Repubblica) ed esplora in maniera analitica gli indicatori utilizzati dalle rispettive testate nella costruzione delle classifiche. Le performance raggiunte nei singoli indicatori (Tabella 2, pag. 5 Piano Integrato), seppur non collocano l'Ateneo tra le prime posizioni a livello nazionale, indicano un trend evolutivo positivo rispetto all'anno precedente, a testimonianza che tutte le politiche messe in campo per aumentare l'attrattività della sede, relativamente alle immatricolazioni, stanno dando buoni frutti: una controtendenza in positivo rispetto alla dinamica complessiva nazionale. Ciò costituisce indubbia base di ragionamento sulle politiche di investimento da attuare nel prossimo bilancio di previsione. Sarà oggetto della programmazione triennale in materia di Formazione e Orientamento l'articolazione di un piano attuativo che converga al miglioramento di tali performance. La conferma, per il 2015, del posizionamento *pole* dell'Ateneo di Perugia - tra le grandi università italiane - nella classifica CENSIS, dimostra, per la natura degli indicatori utilizzati, che sono di natura più trasversale e strutturale rispetto a quelli misurati da "Il sole 24 ore", che le politiche messe in atto negli ultimi anni dagli Organi di Governo stanno dando, a livello macroeconomico, frutti più che buoni. Alcuni degli indicatori mostrano proprio una tendenza in crescita: dall'impegno a migliorare la visibilità web (indicatore 2015 in salita su quello 2014), ai servizi offerti agli studenti (indicatore 2015 in salita su quello 2014), alle strutture (indicatore 2015 in salita su quello 2014); altri mostrano una sostanziale stabilità, con piccole oscillazioni di valenza più che altro statistica. Anche qui nelle singole "Finalità Strategiche" del presente documento saranno da prevedere azioni, in chiave sia politica che di investimento, che tendano a conservare lo stato di salute dimostrato.

In termini di attrattività di risorse derivanti da misure competitive nazionali, i ricercatori dell'Ateneo hanno attratto circa 5 milioni di euro per sviluppare progetti di ricerca di taglio prevalentemente applicativo. In alcuni casi, in partenariato con grandi imprese del territorio nazionale, hanno dato il loro specialistico contributo in progetti ad alto contenuto tecnologico-innovativo, partecipando anche tramite risultati di ricerca tutelati alle fasi di sviluppo sperimentale di nuovi prodotti e/o processi industriali. Affermata la presenza dell'Università di Perugia anche nei PON destinati alle Regioni Obiettivo Convergenza (Calabria, Puglia, Basilicata, Sicilia, Campania), a testimonianza del prestigio di cui l'Ateneo gode in termini di possibilità di intervento culturale nei processi di sviluppo e livellamento tecnologico e produttivo cui l'Europa tende con i programmi di "convergenza". La maggior rappresentatività e attrattività della ricerca applicata, pre-competitiva, non può che suggerire, in fase di programmazione economica, un investimento diretto da parte dell'Ateneo in progetti di ricerca fondamentale che costituiscano quel differenziale di conoscenza prodotta, base poi per ogni possibile applicazione.

Nel contesto internazionale, pur non essendo ancora disponibili i posizionamenti nei più noti ranking internazionali, si può ipotizzare una sostanziale tenuta rispetto ai precedenti anni, nei quali l'Ateneo mostrava posizioni competitive con le altre università italiane assimilabili sul piano dimensionale. L'analisi del contesto internazionale in cui l'Università di Perugia si colloca deve tener conto di un grande numero di variabili che vanno dal numero di pubblicazioni censite e indicizzate nei cataloghi internazionali (WOS, SCOPUS, PUBMED, etc.), alla presenza di coautori stranieri nelle pubblicazioni scientifiche (dato che potrà essere noto, per il 2015, a conclusione della rilevazione SUA-RD 2014-2016), ai partenariati transnazionali rappresentati nei progetti finanziati (VIIPQ, H2020, Life, ERANET, etc.), agli accordi per i programmi di mobilità internazionale (Erasmus+, Azioni Marie Curie, RISE, ETN), ai dottorati internazionali, al numero di Visiting Professor e Researcher che l'Ateneo annualmente ospita. Rilevante può definirsi lo sforzo progettuale (che testimonia anche la presenza già consolidata dei ricercatori dell'Ateneo in gruppi di ricerca di taglio internazionale) rispetto alle misure europee di finanziamento: nel 2015 ben 69 proposte progettuali di taglio internazionale sono state presentate a valere su misure competitive internazionali e, in termini di successo, sono stati ammessi a finanziamento, solo nell'anno 2015, 38 progetti internazionali, per un totale di risorse attratte pari a circa 9 milioni di euro. La riflessione, proiettata in una prospettiva di sviluppo, porta a ritenere che politiche di investimento diretto e indiretto (investimenti per mobilità internazionale per ricerca, formazione alla co-progettazione internazionale, azioni di stimolo allo sforzo progettuale in misure competitive europee) possano dare, in termini sia relativi che assoluti, maggiori frutti, come la circolazione della conoscenza prodotta in circuiti di maggiore ampiezza ma, soprattutto, in una crescente necessità di autofinanziamento, maggiori risorse a disposizione.

Guardando al processo di internazionalizzazione come ad un vettore trasversale che debba indirizzare tutte le politiche e le strategie di Ateneo, gli obiettivi di bilancio e i piani programmatici pluriennali politico-strategici dovranno prevedere azioni per incrementare la partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità internazionale, sia in uscita che in entrata; azioni per incrementare la mobilità internazionale del personale docente, dei ricercatori e del personale tecnico amministrativo, sia in uscita che in entrata; azioni per incrementare la rete di scambi e la visibilità internazionale del nostro Ateneo.

In generale i vettori politico-strategici che informano le presenti linee programmatiche sono sintetizzabili in tre fondamentali prospettive di visione:

- mantenere le performance dell'ultimo triennio
- consolidare le posizioni raggiunte
- potenziare i settori ritenuti strategici

nell'ambito delle missioni primarie dell'università: la ricerca scientifica, il trasferimento dei suoi risultati e la formazione superiore, missioni considerate inscindibili e imprescindibili al fine di partecipare e promuovere lo sviluppo della società.

FINALITA' STRATEGICHE

Il Piano Integrato 2016-2018 sintetizza nella seguente mappa concettuale Missione, Visione e Aree strategiche di sviluppo.

MISSIONE		
I fini primari dell'università sono la ricerca, il trasferimento dei suoi risultati e la formazione superiore, considerati inscindibili ai fini di promuovere lo sviluppo della società		
VISIONE		
L'Ateneo di Perugia mira a contribuire allo sviluppo della società attraverso una didattica generalista di qualità, una ricerca di base in tutti i campi della conoscenza e ad una forte propensione all'internazionalizzazione. La nostra azione sarà concentrata sulla capacità di richiamare studenti stranieri e ad una profonda sinergia con il mondo produttivo e con le Istituzioni pubbliche nel campo delle relazioni internazionali. Tutto questo rappresenta la nostra volontà di competere in attività di didattica e ricerca con le università degli altri paesi europei ed extraeuropei.		
AREA STRATEGICA 1 DIDATTICA	AREA STRATEGICA 2 RICERCA	AREA STRATEGICA 2 TERZA MISSIONE
Obiettivo strategico 1.1 Potenziare la qualità, l'attrattività e l'efficienza dei corsi erogati dall'Ateneo	Obiettivo strategico 2.1 Potenziare la qualità e produttività della ricerca in tutti i campi della conoscenza	Obiettivo strategico 3.1 Potenziare le attività di terza missione
Obiettivo strategico 1.2 Incentivare l'internazionalizzazione della didattica	Obiettivo strategico 2.2 Incentivare l'internazionalizzazione della ricerca	Obiettivo strategico 3.2 Valorizzare i beni pubblici fruibili dalla società
Obiettivo strategico 1.3 Potenziare, efficientare e razionalizzare le strutture didattiche	Obiettivo strategico 2.3 Potenziare, efficientare e razionalizzare le strutture di ricerca	

Le presenti linee di programmazione confermano le Aree Strategiche rappresentate nel piano e le proiettano in una visione di dettaglio prospettico e attuativo organizzato per Finalità strategiche.

FINALITA' STRATEGICA – UNA DIDATTICA GENERALISTA DI QUALITA'

Potenziare la qualità, l'attrattiva e l'efficienza dei corsi erogati dall'Ateneo: *rafforzare la qualità dell'offerta formativa al fine di migliorare la mutua soddisfazione nel rapporto tra docenti e studenti*

- potenziare l'orientamento in ingresso mediante azioni che favoriscano la scelta consapevole del percorso di studi, da parte degli studenti delle ultime classi della scuola secondaria;
- potenziare l'orientamento in itinere attraverso la valorizzazione degli strumenti del colloquio e delle azioni di tutorato;
- potenziare le attività di teledidattica mediante la promozione di strumenti didattici quali Open Educational Resources e e-learning;
- dematerializzare i documenti cartacei relativi sia alla carriera che ai servizi erogati agli studenti, attraverso politiche di digitalizzazione ed informatizzazione.

Incentivare l'internazionalizzazione della didattica: *assicurare un alto grado di internazionalizzazione nell'ambito della didattica*

- favorire l'*outgoing* di studenti a fini di studio e tirocinio, anche mediante l'aumento degli accordi Erasmus con sedi europee e degli accordi culturali con sedi extra-europee;
- sostenere la creazione di nuovi corsi che prevedano il rilascio di titoli congiunti o doppi, anche in collaborazione con atenei di altri Paesi, introducendo meccanismi premiali per i Dipartimenti che si attivino in tal senso;
- incentivare la didattica in lingua inglese erogata in sede, anche mediante l'incremento del sostegno finanziario a favore dei Visiting Professor e l'organizzazione di corsi di formazione linguistica destinati ai docenti dell'Ateneo;
- incrementare le iniziative di accoglienza di studenti *incoming*.

Potenziare e razionalizzare le strutture didattiche: *potenziare le strutture didattiche presenti nell'area del centro storico*

- supportare la riqualificazione di frammenti urbani umbri, in accordo con altri enti pubblici ed associazioni del territorio, da destinare ad aule per gli studenti dell'Ateneo;
- efficientare le strutture didattiche esistenti, favorendo una maggiore fruibilità delle stesse da parte degli studenti.

Potenziare le azioni volte al superamento delle difficoltà degli studenti con disabilità e con DSA: *Universal Design for Learning per gli studenti con disabilità e con DSA*

- progettare molteplici mezzi di rappresentazione attraverso differenti opzioni per la percezione, per la lingua, le espressioni matematiche e simboliche e le diverse opzioni di comprensione;
- progettare molteplici forme di azioni ed espressione attraverso opzioni per l'azione fisica, l'espressione, la comunicazione e le funzioni esecutive;
- offrire forme e azioni di *empowerment* per rinforzare l'interesse, la capacità di resilienza e di autoregolazione;
- incrementare le azioni di tutorato specializzato, tutorato alla pari; di promozione di accordi con associazioni per assistenza e mobilità; di potenziamento dei servizi Focus e inl@b.

Monitorare l'esigenza di nuovi servizi agli studenti, anche in forma digitale: *favorire un ambiente ideale per affrontare al meglio il percorso di studio*

- rafforzare le iniziative volte al coinvolgimento di associazioni di categoria e esercizi commerciali, al fine di offrire agli studenti l'accesso digitale a determinati servizi;
- migliorare la mobilità e la fruizione dei trasporti anche notturni e di *car-pooling*;
- incentivare le attività culturali, sportive e ricreative rivolte agli studenti, presso il Centro Bambagioni, il Centro Universitario Sportivo, la Fondazione O.N.A.O.S.I., etc...
- ingegnerizzare una piattaforma integrata di servizi digitali, eventualmente fruibili attraverso dispositivi mobili per gli studenti.

FINALITA' STRATEGICA – LA RICERCA COME PRODUZIONE DI CONOSCENZA E COME FATTORE DI PROGRESSO SOCIALE

Potenziare la ricerca in tutti i campi della conoscenza - *assicurare strumenti di sostegno per migliorare la produttività e la qualità della ricerca scientifica e la capacità progettuale dei ricercatori. L'Ateneo si propone di:*

- finanziare, nei limiti delle risorse disponibili, progetti di ricerca fondamentale di qualità;
- attivare percorsi formativi finalizzati all'aumento dello sforzo progettuale e ad un suo maggiore successo;
- potenziare le strutture di supporto amministrativo dedicate, anche acquisendo strumenti software specialisti e aggiornati.

Sostenere la valorizzazione del merito scientifico nel reclutamento - *promuovere una politica di reclutamento basata sulla valenza scientifica dei candidati e sulle strategie di sviluppo delle attività di ricerca, tenendo conto della sostenibilità dell'offerta formativa. L'Ateneo si propone di:*

- introdurre sistemi premiali in funzione di buone prassi di reclutamento;
- adottare politiche di sostegno e incentivazione delle attività di ricerca dei neo-reclutati.

Potenziare il piano di comunicazione delle attività scientifiche: *favorire l'integrazione della scienza nella società, contrastando il processo di marginalizzazione della cultura scientifica, e promuovere la consapevolezza dell'importanza della ricerca ai fini della crescita civile, culturale ed economica del paese. L'Ateneo si propone di:*

- organizzare eventi di diffusione della cultura scientifica rivolti alla cittadinanza;
- adottare politiche di accesso aperto ai risultati della ricerca.

Incentivare l'internazionalizzazione della ricerca - *promuovere partnership per ricerca. L'Ateneo si propone di:*

- incentivare, concordemente con gli obiettivi del Piano Integrato 2016-2018, il soggiorno di Visiting Researcher coinvolti in collaborazioni per ricerca;
- favorire collaborazioni internazionali su tematiche strategiche.

FINALITA' STRATEGICA – UNA INTERAZIONE SISTEMATICA E DIRETTA CON LA SOCIETA'

Potenziare la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza direttamente utilizzabile per fini produttivi: *l'Ateneo ha sempre più consapevolezza della necessità di potenziare il proprio ruolo nel trasferimento delle conoscenze culturali e tecnologiche al territorio e al sistema delle imprese, al fine di valorizzare i risultati della ricerca e conseguentemente mettere a sistema ricerca, imprese e società in generale. In questo contesto, l'Ateneo si propone di:*

- potenziare il supporto alla tutela della proprietà intellettuale (brevetti, marchi, private, know-how) e i processi di valorizzazione dei titoli di proprietà presenti in portafoglio;
- incrementare i servizi di incubazione offerti alle società spin off accreditate presso l'Ateneo;
- promuovere concrete misure di sensibilizzazione delle attività di Terza Missione, anche mediante l'avvio di percorsi di formazione mirati, rivolti al personale docente, tecnico amministrativo, ai ricercatori e figure ad essi assimilate, a qualunque titolo coinvolte in attività di ricerca;
- implementare i servizi di assistenza contrattuale, finalizzati alla stipula di accordi aventi finalità di ricerca/consulenza, sia conto terzi che in collaborazione, e di valorizzazione dei risultati della ricerca con istituzioni e imprese nazionali e internazionali.

Valorizzare i beni pubblici fruibili dalla società: *considerato che tra gli indicatori ANVUR di Terza Missione sono presenti anche le attività di trasferimento di conoscenze ancorate alla valorizzazione delle politiche di gestione di beni culturali, quali scavi archeologici, poli museali, etc..., anche in un'ottica di rafforzamento dell'identità culturale territoriale, è opportuno potenziare le seguenti attività, prevedendo, ove necessario, il coinvolgimento di altri enti e istituzioni locali. L'Ateneo si propone di:*

- avviare percorsi di valorizzazione dei Poli museali mediante il riconoscimento, a livello regionale, della loro valenza turistica;
- implementare la valorizzazione degli Scavi archeologici di derivazione accademica, organizzando e promuovendo iniziative e percorsi turistici mirati, rendendoli fruibili dal maggior numero di visitatori;
- promuovere il miglioramento della qualità di vita dei cittadini attraverso percorsi culturali, sportivi ed "educativi" presso le strutture e i centri dell'Ateneo (ad es.: il Centro Universitario Sportivo, il Centro sportivo "Bambagioni", il Circolo Ricreativo-Culturale Universitario San Martino, etc...);
- valorizzare il patrimonio botanico mediante la realizzazione di progetti organici di promozione culturale, ambientale, agroalimentare, turistica, etc....

LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DEL BILANCIO UNICO DI ATENEO DI PREVISIONE ANNUALE 2017 E PLURIENNALE 2017/2019

Il finanziamento della attività dell'Ateneo è assicurata per una quota del tutto prevalente dal FFO di provenienza ministeriale e dagli introiti da tasse e contributi degli studenti.

Sul fronte dei costi, sono invece del tutto prevalenti le spese per il personale, con un ruolo di rilievo ricoperto anche dagli oneri per di acquisti di beni e servizi.

Occorre pertanto tracciare sia su un orizzonte annuale che pluriennale le possibili linee di azione tese ad incrementare le risorse a disposizione, agendo sulle componenti FFO e tasse dagli studenti, ed a contenere e razionalizzare i costi, con particolare attenzione al reclutamento ed alla gestione del personale nelle sue due componenti fondamentali (docente e TAB).

LINEE STRATEGICHE PER FFO

Seppur ad oggi non risulta ancora emanato il Decreto Ministeriale di assegnazione del FFO per il 2016, nello schema in bozza trasmesso alla CRUI, l'attribuzione delle risorse agli Atenei dovrebbe avvenire secondo i seguenti criteri:

- quota base pari al 70% (80% nel 2015), ripartita per il 30% (25% nel 2015) sulla base del criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso e, per il restante 70% (75% nel 2015) in proporzione al peso di ciascuna università riferito alla somma algebrica delle seguenti voci:

- Quota base 2015;
- Intervento perequativo 2015, di cui all'articolo 11, c. 1 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240;
- Ulteriori interventi consolidabili;

- quota premiale pari al 23,2% (20% nel 2015), che sarà ripartita per una quota $\geq 60\%$ sulla base dei risultati della ricerca, per una quota $\geq 20\%$ sulla base della valutazione politiche di reclutamento e per una residua quota $\leq 20\%$ mediante la valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei, ossia sulla base di indicatori autonomamente scelti dagli stessi nell'ambito di quelli riportati all'allegato 2 al Decreto Ministeriale sulle "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" e relativi ai risultati della ricerca (gruppo 1), ai risultati della didattica (gruppo 2) e ai risultati nelle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3).

La quantificazione di quote crescenti della quota base del FFO con il criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso, passata dall'iniziale 20% del 2014 al 30% del

2016 e in progressiva ulteriore crescita negli anni a venire, impone l'attuazione di una serie di scelte strategiche (come tali in gran parte di lungo respiro) ma anche di altre che possano portare quanto prima benefici economici all'Ateneo.

Non deve altresì essere sottovalutato, il problema dei molti studenti fuori corso, nel senso che la loro presenza, pur non portando FFO in base al criterio del costo standard, non genera significativi costi aggiuntivi e comunque consente la riscossione delle relative tasse di iscrizione.

Più preoccupante è il problema delle rinunce e abbandoni, effetto di scelte male orientate degli studenti e di un troppo lento "scorrimento" nel percorso formativo che rende l'obiettivo della laurea non raggiungibile o troppo oneroso e lontano nel tempo. Infatti, uno studente che esce dal percorso formativo anzi tempo, prima ancora di andare "fuori corso", comporta la mancata corresponsione della relativa quota di FFO a base costo standard.

Le linee di fondo secondo cui indirizzare l'azione sono le seguenti:

- aumento del numero degli studenti regolari, perseguibile sia aumentando il numero degli immatricolati, sia incidendo sulle cause dei fenomeni delle rinunce e degli abbandoni, sia diminuendo la percentuale, troppo elevata, di fuori corso;
- miglioramento, razionalizzazione e innovazione dell'attività didattica, sia in funzione di un aumento dell'attrattività dei corsi di laurea, sia in funzione di una valorizzazione dell'offerta formativa in rapporto ai docenti impiegati validi ai fini dell'assegnazione FFO a base costo standard;
- razionalizzazione e riduzione dei costi di funzionamento dell'Ateneo, con attenta revisione delle diverse voci di spesa e delle modalità di utilizzo del patrimonio.

Le suddette indicazioni trovano una forte motivazione nelle seguenti considerazioni, di carattere spiccatamente aziendalistico ma applicabili, con la dovuta attenzione e discernimento, anche alla azienda "università":

- i costi sostenuti dall'Ateneo sono nella quasi totalità fissi, ossia non dipendono dal "volume di produzione", misurabile, sul fronte della didattica, dal numero di studenti che vengono formati;
- per consentire efficienza ed economicità dell'attività didattica occorre allora "saturare" la capacità produttiva, così da ridurre il costo medio unitario; non dimentichiamo che con una struttura non troppo differente da quella odierna, nell'a.a. 2005/6 l'Ateneo contava oltre 32.000 iscritti; per recuperare una adeguata economicità sarebbe necessario ritornare (seppure con la inevitabile gradualità) una quota di iscritti non lontana dai 28.000-30.000, massimizzando al suo interno la componente degli studenti in corso.

L'aumento degli studenti regolari passa sia attraverso il potenziamento dell'azione dell'orientamento, sia attraverso il miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di laurea e della qualità del loro funzionamento.

In particolare si deve:

- potenziare la campagna di orientamento nei bacini nazionali più sensibili verso Perugia;
- anticipare il contatto con le scuole al III e IV anno di corso;
- razionalizzare e implementare l'offerta didattica, aumentando gli indirizzi all'interno dei corsi di laurea, allo scopo di intercettare nuove e diverse esigenze dei possibili studenti;
- implementare i rapporti internazionali al fine di attrarre studenti stranieri.

Inoltre, è necessario migliorare le performance studentesche puntando, in particolare, ad una diminuzione della percentuale delle rinunce/abbandoni e degli studenti fuori corso. A tal fine occorre:

- dare un grande impulso all'attività di tutoraggio;
- monitorare l'andamento degli esami e delle carriere degli studenti per individuare le materie "bloccanti" e considerare interventi per risolvere il problema;
- elaborare un meccanismo di pre-iscrizione alle Lauree Magistrali, per diminuire il rischio degli studenti di andare fuori corso e per fidelizzarli;
- abbassare le soglie di accesso per requisiti di merito e curricolari e agevolare il recupero di eventuali debiti formativi;
- consolidare i compiti e i poteri dei Presidenti dei Corsi di Laurea per eliminare anomalie, disservizi e ostacoli allo scorrimento delle carriere degli studenti;
- istituire una commissione di Ateneo di supporto ai Presidenti dei Corsi di Laurea al fine di risolvere questioni di ostacolo allo scorrimento delle carriere degli studenti.

Per quanto concerne, poi, l'offerta formativa occorre:

- migliorare la qualità per attrarre e mantenere un maggior numero di studenti e aumentare gli indirizzi interni ai CdL per renderli più attrattivi e, qualora possibile, attivare CdL in classi non ancora occupate, a condizione che corrispondano ad un vero interesse della società e del mondo del lavoro e contribuiscano a meglio impiegare le nostre possibilità di offerta formativa;
- razionalizzare i CdL con studenti significativamente sotto la numerosità di riferimento, mediante accorpamenti e contemporanea attivazione di più indirizzi, sempre a condizione che le risorse di docenza non più impiegate possano trovare utilizzo alternativo in altri CdL.

LINEE STRATEGICHE PER TASSE E CONTRIBUTI STUDENTI

Come premesso, le tasse e i contributi provenienti dagli studenti sono, accanto al FFO, l'altra componente fondamentale delle risorse a disposizione dell'Ateneo.

Tuttavia, la questione non è solo di natura economico-finanziaria, ma investe anche il delicato tema dell'accesso allo studio universitario e della equità nel trattamento degli studenti, avendo come duplice "stella polare" il sostegno alle fasce economicamente più deboli e il merito.

Occorre dunque una rimodulazione del complessivo sistema delle tasse e contributi praticato dall'Ateneo nei confronti dei propri studenti, attuando una politica delle tasse di iscrizione che tenda a:

- attrarre ed incentivare gli studenti più meritevoli, sia per profitto che per "velocità di percorso";
- prestare attenzione alle difficoltà economiche delle famiglie, per garantire all'accesso alla formazione universitaria la funzione di "ascensore sociale";
- stimolare ad un maggiore impegno i fuori corso, non tanto perché valgono zero ai fini FFO – calcolato a base costo standard formazione studente in corso -, ma per incentivare la suddetta velocità del percorso e ottenere risorse finanziarie da destinare alla incentivazione degli studenti migliori (come tali "portatori" di FFO).

A tal fine, in questi ultimi anni sono state già attuate diverse azioni e, in particolare:

- *con decorrenza dall'A.A. 2014/15:*

- Sconto pari al 50% per l'iscrizione alle lauree magistrali da parte di studenti che abbiamo conseguito la laurea triennale entro la durata normale del corso di studi più un anno e con una votazione non inferiore a 105/110;
- Sconto pari al 30% (se ISEE/ISEEU \leq €40.000) o al 15% (se ISEE/ISEEU $>$ €40.000) per gli studenti provenienti dallo stesso nucleo familiare.

- *con decorrenza dall'A.A. 2015/16:*

- Sconti per merito sulla immatricolazione alle lauree triennali e alle lauree a ciclo unico, con lo scopo di aumentare la capacità di attrazione dell'Ateneo verso gli studenti più brillanti e meritevoli e, come tali, potenzialmente in grado di completare con profitto e nei tempi il loro percorso formativo. Inoltre, in termini di comunicazione, significa caratterizzare l'Università degli Studi di Perugia come quella che "valorizza il merito".

Le riduzioni deliberate sono state le seguenti:

- Diplomati con votazione 100 e lode: riduzione 100%;
- Diplomati con votazione 100: riduzione 50%;
- Diplomati con votazione da 95 (compreso) a 99: riduzione 25%.
- "Sconti" per i "percorsi di eccellenza" degli studenti immatricolati dall'A.A. 2015/2016, nella convinzione che la politica di valorizzazione del merito debba proseguire nel tempo, premiando con delle riduzioni sostanziali (pari al 50%) sulle tasse di iscrizione coloro che svolgono con profitto e "velocità" il proprio percorso formativo, ossia raggiungono i seguenti risultati:
 - acquisizione al 30/9 del 100% dei cfu previsti nel Corso di Studi per l'anno accademico appena concluso;
 - media delle votazioni ottenute negli esami di profitto maggiore o uguale a 27/30;
- gratuità agli studenti, che si immatricolano o si iscrivono a tempo pieno, a carico di nuclei familiari che presentano componenti in stato di disoccupazione, in mobilità, in cassa integrazione ordinaria, straordinaria e in deroga, finché permane tale condizione;

- rimodulazione con leggera progressività delle tasse e contributi dal 2° anno FC (+5%) in poi (+10%).

Con decorrenza dall'A.A. 2016/2017 sono in corso di attuazione una serie di ulteriori misure per la revisione delle tasse e contributi universitari, con lo scopo di rendere il sistema più equo e attrattivo ai fini dell'incremento delle immatricolazioni e, al tempo stesso, garantire almeno la stabilità delle risorse finanziarie provenienti all'Ateneo da questa essenziale e primaria fonte. Le misure in corso di attuazione si concretano nel conseguimento dei seguenti obiettivi:

- aumento della numerosità delle fasce ISEE sulle quali vengono parametrize le tasse universitarie, applicate in misura crescente in relazione alla situazione di benessere del nucleo familiare di appartenenza dello studente; a tutto l'anno accademico 2015/16 le fasce ISEE considerate sono 10, l'obiettivo aumentarne la numerosità in misura significativa, in modo da rendere la discriminazione tra fasce meno netta e, quindi, più equa;
- aumento valore ISEE fascia massima: a tutto l'anno accademico 2015/16 tale fascia si colloca su valori di ISEE superiori a 70.000 euro; l'obiettivo è portarla a 100.000 euro;
- azione di riequilibrio, nei limiti dell'invarianza del gettito complessivo per l'Ateneo, a favore delle fasce di studenti con ISEE più basso con aumento della tassazione sulle fasce più agiate, così da garantire una maggiore equità nelle opportunità di accesso all'istruzione universitaria.

Per quanto riguarda poi il trattamento in termini di tasse e contributi degli studenti fuori corso (dal 2° anno FC in poi), ricordando che il sistema di calcolo della quota base FFO sulla base del Costo Standard non li prende in considerazione, si tratta di studenti che a regime non saranno produttivi di risorse finanziarie per l'Ateneo, se non per le tasse e contributi versati.

Dunque un aggravio, pur leggero e progressivo, di tasse e contributi è giustificato in quanto:

- porta risorse per finanziare altri interventi sulle tasse;
- rappresenta un segnale significativo per spingere lo studente a rendere più "fluida" il suo percorso formativo, evitando di gravare per molti anni sulla propria famiglia.

In questo senso, l'obiettivo è quello di rendere maggiormente proporzionale rispetto al maggior tempo di completamento del percorso formativo l'aggravio in termini di tasse, applicando una percentuale crescente a decorrere dal 2° anno fuori corso ed eliminando le attuali sovrattasse praticate in misura fissa e, soprattutto, svincolata dall'importo della tassa versata dallo studente in relazione alla fascia ISEE di appartenenza.

LINEE STRATEGICHE PER L'ACQUISIZIONE DI ULTERIORI FONTI DI FINANZIAMENTO

Per quanto riguarda l'acquisizione di altre fonti di finanziamento (ricavi) si punterà a consolidare il già importante rapporto con le Fondazioni Cassa di Risparmio di Perugia e Cassa di Risparmio di Terni in materia di ricerca e di internazionalizzazione e si dovrà implementare

il rapporto con il mondo imprenditoriale (fund raising) che, seppure attraversato dalla crisi economica, presenta alcune eccellenze che potranno essere messe 'a sistema' per valorizzare la ricerca e il trasferimento tecnologico e delle competenze; da ultimo dovranno essere colte le opportunità messe a disposizione sia dai fondi ministeriali, sia dai fondi comunitari previsti dal Programma Horizon 2020, dal Programma LIFE e sia dalla programmazione regionale dei fondi strutturali 2014/2020.

Per quanto riguarda invece i proventi di natura patrimoniale, si dovrà intervenire sulla valorizzazione e sulla dismissione del patrimonio immobiliare non strategico anche attraverso i nuovi strumenti messi a disposizione dell'ordinamento, quali ad esempio i fondi immobiliari gestiti della Cassa Depositi e Prestiti, al fine di acquisire risorse per gli investimenti.

Da ultimo dovrà continuare la politica di bilancio di non ricorrere a forme di indebitamento in quanto penalizzante sia sotto il profilo dei trasferimenti, sia delle possibilità assunzionali.

LINEE STRATEGICHE PER IL RECLUTAMENTO E IL RAZIONALE IMPIEGO DEL PERSONALE

Personale Docente

Per quanto concerne il reclutamento tenendo conto delle esigenze di organico a livello di Ateneo e indirizzato a coprire le esigenze di SSD in maggiore "sofferenza", questo potrebbe essere impostato applicando la seguente formula:

Formula per calcolo copertura personale docente per SSD a livello Ateneo

$$CPD_j = \frac{OD_j}{D_j \times 120 + R_j \times 60}$$

Dove:

OD_j = Ore didattiche erogate per SSD j-esimo a livello Ateneo

D_j = Docenti (PO e PA) in servizio su SSD j-esimo a livello Ateneo

R_j = Ricercatori (TI e TD) in servizio su SSD j-esimo a livello Ateneo

Ai fini della lettura delle risultanze della formula sopra riportata si tenga conto che:

- Se **CPD_j > 1** significa che il personale in servizio non copre tutta l'offerta didattica con un impegno "standard" (120 ore docenti e 60 ore ricercatori), per cui al personale è richiesto un impegno didattico superiore allo standard e/o sono assegnate docenze a esterni e/o a contratto
- Se **CPD_j < 1** significa che il personale in servizio è in grado di coprire tutta l'offerta didattica con un impegno "standard" (120 ore docenti e 60 ore ricercatori) ed è in misura più o meno rilevante "sotto-utilizzato".

Ne consegue che nel caso sub a) si possono attivare procedure di reclutamento, in quello sub b) no.

Dove i punti organico volta per volta disponibili per il reclutamento non fossero "saturati" per carenza di SSD con **CPD_j >1** (e di personale docente abilitato), in subordine si potrebbe procedere attivando procedure su:

- SSD non presenti nell'offerta didattica di Ateneo e privi di personale docente, a condizione della attivazione di Corsi di Studi su nuove classi di laurea che possono potenzialmente attrarre un numero adeguato di studenti;
- SSD con valori di **CPD_j** più elevati, anche se inferiori all'unità.

In relazione ad un migliore impiego del personale docente, si renderà necessario:

- attivare gli affidamenti a ricercatori e i contratti solo se i docenti di riferimento del SSD svolgono un compito didattico di almeno 120 ore;
- passare il carico di docenza minimo per PO e PA gradualmente a 120 ore;
- pensare l'attività di docenza su base di Ateneo e non solamente in maniera interna ai CdL;
- considerare, dove possibile, la realizzazione di un rapporto CFU – ore didattica il più vicino possibile a 1:7;
- effettuare un'analisi capillare sui tempi prevedibili di pensionamento del personale docente, introducendo elementi utili per il contenimento del costo del personale e la programmazione del reclutamento;
- dare esecuzione alle delibere assunte dagli Organi in merito alla programmazione del fabbisogno di personale docente per il prossimo triennio, da ultimo in data 25 maggio 2016.
-

Per quanto attiene invece al personale TAB e CEL sarà necessario:

- dare esecuzione alle delibere assunte dagli Organi in merito alla programmazione del fabbisogno di personale TAB e CEL per il prossimo triennio, da ultimo 4 maggio 2016;
- effettuare un'analisi capillare sui tempi prevedibili di pensionamento del personale TAB e CEL, introducendo elementi utili per il contenimento del costo del personale, la programmazione del reclutamento e adottando la legge Madia per favorire il pensionamento del personale TAB e CEL.

LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DEI COSTI

L'impostazione del Bilancio 2017, sotto il profilo dei costi, fermi restando i vincoli specifici di finanza pubblica e l'adempimento delle obbligazioni precedentemente assunte, dovrà essere caratterizzato dal criterio della razionalizzazione delle risorse necessario per conseguire l'equilibrio economico-finanziario; per garantire quest'ultimo sarà comunque necessario fare ricorso all'utilizzo dei prudenziali accantonamenti effettuati sui risultati positivi degli esercizi precedenti. Tale modalità di conseguimento degli equilibri di bilancio si presenta complicata per effetto del recente passaggio al nuovo sistema contabile caratterizzato dal principio della competenza economica e per effetto di partite in corso di definizione che potrebbero risultare economicamente negative per l'Ateneo. A tale fine pertanto sarà opportuno monitorare

costantemente i costi correnti e rafforzare i controlli sui meccanismi di spesa funzionali al miglioramento dell'equilibrio sostanziale del bilancio da raggiungere minimizzando il ricorso a poste di carattere straordinario.

Per quanto riguarda i costi operativi complessivi, tenuto conto dei ricavi attesi, il bilancio annuale autorizzatorio dovrà assicurare prioritariamente la copertura degli impieghi c.d. obbligatori (stipendi, assegni, contratti, etc.) e dovrà assicurare gli impieghi programmati e programmabili in termini di fabbisogno di personale docente e di personale TAB e CEL, nonché di servizi agli studenti.

Per quanto riguarda i principali settori di intervento sui costi, il Bilancio 2017 dovrà tenere conto dei seguenti indirizzi:

- Dare attuazione alle programmazioni di fabbisogno di personale docente, TAB e CEL deliberate dagli Organi nel mese di maggio 2016, nel rispetto dei vincoli in materia di assunzioni e di spesa per il personale;
- Assicurare l'espletamento dell'offerta formativa attraverso un adeguato finanziamento del fondo per la remunerazione dei ricercatori impegnati nell'attività didattica, nell'ottica del miglioramento dei risultati dell'offerta medesima;
- Finanziare borse di studio per i dottorati di ricerca internazionali;
- Effettuare il rifinanziamento del fondo per la ricerca di base da utilizzare secondo criteri di premialità, definendo direttive di Ateneo sulla base dell'utilizzo delle precedenti assegnazioni e sui relativi risultati;
- Investire risorse per l'Internazionalizzazione, al fine di migliorare la posizione dell'Ateneo nei ranking e nel riparto delle risorse per il funzionamento ordinario;
- Incrementare le risorse per il soggiorno di Visiting Researcher e Professor.
- Dotare i Dipartimenti di risorse per il funzionamento, ripartite sia in misura fissa sia in misura variabile, secondo criteri di premialità, al fine di stimolare comportamenti virtuosi; in questa ottica e per riconoscere l'impegno profuso, confermare anche la corresponsione di una indennità di carica a chi ne sovrintende e organizza l'attività;
- Collegare la dotazione di risorse dei centri di servizi alle attività svolte dai medesimi in favore dei Dipartimenti e/o di altri Centri e degli studenti;
- Quantificare l'attribuzione di risorse ai Centri di Ricerca in misura da valutare caso per caso e a condizione che si tratti di co-finanziamento, al fine di attivare percorsi virtuosi di reperimento di risorse da soggetti terzi;
- Effettuare interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sul patrimonio edilizio, con priorità agli interventi di messa a norma e sicurezza già avviati; la copertura di tali interventi potrà essere effettuata anche mediante i proventi derivanti da dismissioni immobiliari e dalla revisione di impegni di spesa già programmati;
- Completare il programma di riqualificazione degli edifici di Via del Giochetto e completare le attività di progettazione e realizzazione di due interventi strutturali fondamentali inseriti nella programmazione triennale dei lavori pubblici: 1) la

realizzazione della nuova sede del corso di laurea in scienze motorie, all'interno di un più ampio progetto funzionale alla costruzione di una "cittadella dello sport e della salute" integrata nel territorio urbano (valorizzando gli impianti del Centro Universitario Sportivo e del Centro Bambagioni) e nel sistema sanitario e scolastico, 2) la realizzazione del nuovo stabulario presso il Polo ospedaliero di S. Maria della Misericordia;

- Proseguire una politica di riqualificazione energetica sugli immobili di meno recente costruzione e di razionalizzazione dei costi di funzionamento e di gestione degli immobili, anche attraverso nuovi modelli gestionali e contrattuali offerti dal mercato, al fine di conseguire risparmi oltre che contributi e agevolazioni per il risparmio energetico;
- Consolidare, anche di concerto con la Regione e gli Enti Locali, i servizi a favore degli studenti, già oggetto di specifiche convenzioni, in materia di trasporti pubblici e mobilità, assistenza sanitaria, assistenza ai disabili, attività sportive e ricreative, telefonia, affitti, agevolazioni e sconti presso esercizi commerciali, mense;
- Proseguire nell'implementazione delle aule studio;
- Promuovere politiche unitarie di promozione e di orientamento universitario al fine di rilanciare l'immagine dell'Ateneo sia a livello regionale che nazionale ed internazionale;
- Sviluppare sistemi di comunicazione moderni ed efficaci anche attraverso l'utilizzo del web, dei social networks e dei media;
- Prevedere risorse per le attività sociali universitarie (quali il sostegno al Circolo San Martino, al CUS,) e per le provvidenze a favore del personale;
- Prevedere un contributo ai Dipartimenti per la realizzazione dei relativi siti in lingua inglese;
- Prevedere risorse da destinare alla premialità dei Dipartimenti che attivino corsi internazionali, ovvero: a) interamente in lingua inglese; b) doppio titolo; c) titolo congiunto;
- Prevedere risorse da destinare alla premialità dei Dipartimenti che attivino: a) master di I livello in lingua inglese con CFU spendibili in toto per iscriversi ad un secondo anno di laurea magistrale; b) in lauree magistrali, curricula biennali interamente in lingua inglese; c) insegnamenti in lingua inglese;
- Prevedere risorse da destinare alla premialità dei Dipartimenti che attivino corsi o interamente on-line o blended (con un'ulteriore premialità se il corso è in lingua inglese).
- Prevedere risorse per la partecipazione a microprogetti internazionali nei Paesi in via di sviluppo;
- Assicurare un adeguato stanziamento per il fondo di riserva per le spese impreviste e per il fondo svalutazione crediti a titolo di garanzia e di copertura per eventuali spese sopravvenute o minori entrate;

Le linee programmatiche, gli indirizzi e gli obiettivi connessi alla manovra di Bilancio per il prossimo esercizio, per essere realizzati, dovranno "fare leva" sulle sinergie e sulla

collaborazione tra i vari Centri gestionali – sia centrali che periferici – nonché sull’assunzione delle importanti responsabilità che ricadono sui diversi livelli di governo e di gestione dell’Ateneo.

