

Direzione Generale

Area Supporto programmazione strategica e operativa, Organi Collegiali e Qualità

Ufficio supporto programmazione strategica e operativa, trasparenza, accreditamento e certificazione ISO di Ateneo



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PERUGIA

LINEE PER LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2019-2021 E ANNUALE 2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Senato Accademico, nella seduta del 30 maggio 2018

INDICE

PREMESSE

ANALISI DI CONTESTO E PROSPETTIVE DI SVILUPPO

OBIETTIVI STRATEGICI

ALTRE AZIONI STRATEGICHE

Azioni strategiche per un accesso migliore al FFO

Azioni strategiche per la contribuzione studentesca

Azioni strategiche per il fund raising

Azioni strategiche per il reclutamento e il razionale impiego del personale

LINEE PER LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE 2019

PREMESSE

Il presente documento viene redatto ai sensi dell'art. 10, comma 3 lett. c), dello Statuto 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 di cui 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.

Tale documento programmatico rappresenta uno scorrimento delle precedenti Linee per la programmazione annuale e triennale 2018-2020, approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione in data 20 giugno 2017 e pubblicate al link http://www.unipg.it/files/pagine/1321/sub_a2_-_linee_programmazione_2018-2020_uuvv.pdf. In particolare nelle presenti Linee sono stati individuati gli obiettivi strategici di Ateneo e le conseguenti azioni strategiche per il prossimo triennio, per poi giungere, sull'orizzonte limitato al 2019, alla identificazione delle linee per la programmazione annuale. Alla programmazione strategica farà poi seguito la programmazione più dettagliata, contenente le decisioni operative da parte della struttura amministrativa dell'Ateneo in coerenza con gli indirizzi strategici e, infine, la formazione dei valori di bilancio preventivo. Di seguito, si riporta l'elenco commentato delle fonti documentali cui si ispirano le presenti linee programmatiche:

Politica per la qualità rev. 4 del 27/06/2014

Documento che definisce gli obiettivi di qualità per la formazione, la ricerca e la terza missione dell'Ateneo: <http://www.unipg.it/files/pagine/428/politica-per-la-qualita-approvato-dal-sa-e-cda-a-giugno-2014.pdf>.

Piano Integrato 2018-2020

Documento triennale programmatico-gestionale adottato, in coerenza con le Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (luglio 2015), con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 31 gennaio 2018, https://www.unipg.it/files/pagine/502/p_n_3_piano_integrato.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 2018-2020 che consentono di stimare il collocamento dell'Ateneo di Perugia nel contesto locale, nazionale ed internazionale.

Per quanto concerne l'**Area strategica Didattica**, gli obiettivi strategici sono stati confermati rispetto alla precedente programmazione strategica dalla quale è emerso un generale miglioramento nelle linee di intervento a tanto dedicate.

In particolare, si è assistito ad un aumento della percentuale degli studenti che acquisiscono Crediti Formativi Universitari al primo anno e restano iscritti allo stesso corso nell'anno accademico successivo, a conferma di una intensificazione nell'attività di orientamento, nella gestione del percorso e nella lotta alla dispersione studentesca.

Inoltre, la qualità dell'offerta formativa è aumentata grazie alla istituzione di una apposita commissione di Ateneo di ottimizzazione dei CdS volta al monitoraggio degli indicatori ANVUR e ad una revisione costante delle criticità rilevate nei corsi di studio attraverso attività di auditing in almeno un corso per Dipartimento; al potenziamento delle attività on-line attraverso il laboratorio LabE-L e una nuova piattaforma e-learning (Unistudium.Unipg.It); al potenziamento dell'offerta formativa internazionale; al mantenimento dell'accreditamento ministeriale per tutti i corsi di dottorato offerti dall'Ateneo e al potenziamento del livello internazionale e innovativo degli stessi; al potenziamento dei corsi di formazione post-lauream offerti, nonché al miglioramento dei servizi agli studenti.

Relativamente all'**Area strategica Ricerca**, restano un utile punto di riferimento le risultanze VQR 2011-2014. Esse si basano su una produzione scientifica la cui genesi è largamente anteriore all'intervento dall'attuale Amministrazione. Hanno tuttavia certamente inciso favorevolmente sul risultato l'attaccamento dei ricercatori dell'Ateneo all'Istituzione, che ha determinato una scarsa adesione alle proteste messe in atto al momento della VQR, una buona politica della Qualità e un accurato processo di selezione dei prodotti.

L'indicatore più significativo che esprime i risultati complessivi relativi alla produzione scientifica "IRAS 1" fa registrare una buona prestazione (14° posto su 60 Atenei statali, senza Trento), con una quota di prodotti presentati sul totale pari a 2,0891% (16° posto). Ciò indica che il valore medio dei prodotti dei ricercatori dell'Ateneo è superiore alla media nazionale, con un differenziale di +3,07% rispetto alle dimensioni dell'Ateneo stesso. Con questo differenziale di incremento l'Ateneo occupa il 20° posto nazionale, risultato senz'altro da valutare positivamente. La buona qualità della ricerca condotta dai ricercatori dell'Ateneo è stata messa pienamente a frutto anche grazie al capillare lavoro di verifica e revisione dei valori dei prodotti bibliometrici condotto dall'Area Progettazione, Valorizzazione e Valutazione della Ricerca in collaborazione con il personale dei singoli Dipartimenti, che, per la stima delle valutazioni dei singoli prodotti scientifici, si è avvalso di un software messo a disposizione dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane. Tale lavoro ha condotto in molti casi a rivedere le scelte inizialmente operate dai ricercatori stessi.

L'indicatore "IRAS 3", che si calcola sulla base dei finanziamenti competitivi nazionali e internazionali per la ricerca, con un valore pari a 1,32%, pone l'Ateneo al 29° posto a livello

nazionale, con una grave riduzione rispetto alle potenzialità correlate al numero dei ricercatori (oltre -36% rispetto al valore dell'Ateneo in termini di pubblicazioni attese, che colloca l'Università di Perugia al 51° posto fra 60 atenei), e perfino maggiore rispetto alla qualità dei prodotti della ricerca. Il risultato negativo è in questo caso certamente almeno in parte l'effetto delle difficoltà incontrate a livello dipartimentale nel recuperare tutti i dati relativi ai finanziamenti ottenuti dai ricercatori dell'Ateneo prima della creazione dei nuovi dipartimenti (in altre parole l'Ateneo paga qui il suo tardivo allineamento agli obblighi imposti dalla Legge Gelmini). È però impossibile dire quanto questo possa aver inciso sull'esito registrato da ANVUR.

I risultati del processo VQR 2011-2014, riaggregati per Dipartimento tramite l'indicatore ISPD (Indicatore standardizzato della performance Dipartimentale), mostrano, rispetto al passato esercizio di valutazione (Indicatore cd. Poggi), una generale tenuta delle performance dei Dipartimenti con alcuni significativi miglioramenti. Particolare rilevanza assume questo indicatore in quanto esso è stato successivamente utilizzato dal MIUR, ai sensi della legge 11 dicembre 2016, n. 232 (cd Legge di Bilancio 2017), per formulare la graduatoria nazionale dei "350 Dipartimenti di Eccellenza", ovvero i Dipartimenti delle università statali che hanno mostrato risultati di eccellenza all'esito del processo VQR. Ben dieci Dipartimenti dell'Ateneo di Perugia sono risultati utilmente collocati in graduatoria. La stessa legge di bilancio 2017, allo scopo di "incentivare l'attività dei Dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica, nonché con riferimento alle finalità di ricerca di «Industria 4.0»", ha definito le modalità generali per la individuazione con cadenza quinquennale di 180 Dipartimenti universitari, cui destinare complessivamente l'importo annuale di 271 milioni di euro a decorrere dall'anno 2018 a valere sulla apposita sezione del FFO denominata «Fondo per il finanziamento dei Dipartimenti universitari di eccellenza». A tal fine i Dipartimenti presenti nella iniziale graduatoria dei 350, sulla base di un progetto di sviluppo dipartimentale finalizzato a migliorare significativamente la qualità della ricerca del Dipartimento, hanno partecipato ad una competizione nazionale, chiusa in data 4 ottobre 2017, i cui esiti sono stati pubblicati dal MIUR in data 9 gennaio 2018. Ben quattro progetti di sviluppo dipartimentale sono risultati ammessi a finanziamento. Le ingenti risorse attratte per il quinquennio di vigenza dei progetti, che ammontano a circa 30 milioni di euro, saranno prevalentemente destinate al reclutamento di personale di ricerca e ad investimenti di natura infrastrutturale. Poiché una percentuale rilevante del successo è legata alle performance ISPD, e conseguentemente ai risultati VQR, nella programmazione non si può non prevedere la messa in campo di azioni dirette e indirette riguardanti la produzione scientifica del quinquennio di interesse del prossimo processo di valutazione (VQR 2015-2019), sia per consolidare le eccellenze, ma anche a sostegno dei contesti che, dimostrando fragilità, hanno anche maggiori margini di miglioramento.

L'Ateneo ha ottenuto un risultato decisamente buono nelle valutazioni di Ricercatori e Professori Associati per l'assegnazione del "Fondo per le attività base di ricerca" (**FFABR 2017**). Pur nel

suo modesto significato economico, la misura ha un certo interesse. A differenza della VQR, essa non mirava a premiare la ricerca di alta qualità svolta negli Atenei, ma a sostenere Professori Associati e Ricercatori (erano esclusi dal finanziamento i Professori Ordinari) che, dimostrando una adeguata o buona produttività scientifica, fossero privi di altre significative risorse provenienti da finanziamenti pubblici, nazionali, europei o internazionali. La produttività è stata giudicata su una rosa di prodotti (relativa agli anni 2012-2016) relativamente larga.

Hanno conseguito le borse FABR 251 colleghi. Assai elevato è il tasso di successo dei PA del nostro Ateneo (2,95% dei PA finanziati a livello nazionale, mentre in termini assoluti i PA perugini rappresentano il 2,10% del totale. Ugualmente positivo è il risultato dei Ricercatori (RU + RUTD a tempo pieno). Essi rappresentano il 2,02% del totale nazionale e ottengono il 2,26% delle borse individuali assegnate. Il risultato dell'Ateneo è stato raggiunto anche grazie all'elevata partecipazione: hanno fatto domanda il 53,1% dei PA (13ª posizione tra 64 Università statali) e il 59,3 dei RU (6ª posizione). Il dato della partecipazione riflette l'attenzione dei colleghi alle opportunità di finanziamento della ricerca offerte a livello nazionale, la loro domanda di ricerca e l'adeguato sostegno ai processi da parte delle strutture amministrative a essi dedicate. Il buon esito della misura testimonia certamente, ove si consideri l'arco temporale interessato, in buona parte ricadente nell'esercizio dell'attuale Amministrazione, l'efficacia delle misure messe in atto a favore di una diffusa ricerca fondamentale.

Per quanto concerne **l'Area strategica Terza Missione**, gli obiettivi sono stati confermati rispetto alla precedente programmazione strategica. I risultati del processo VQR mostrano un generale discreto posizionamento dell'Ateneo rispetto agli indicatori adottati da ANVUR: *“La valorizzazione della ricerca è presente in forma esplicita come obiettivo programmatico nello statuto dell'Università degli Studi di Perugia, e confermato nell'ambito del Piano Strategico 2014-2015. Tale impegno è supportato da strutture organizzative e risorse specifiche. Anche la produzione di beni pubblici di natura culturale, sociale o educativa è presente in forma esplicita come obiettivo programmatico nello statuto dell'istituzione, anche se non presentato nella scheda I.0. Per il coordinamento delle attività di terza missione, l'istituzione si avvale solo in parte di strutture esterne. Esiste una funzione apicale, di carattere accademico, responsabile del coordinamento e dell'indirizzo strategico delle attività inerenti la Terza Missione; l'ateneo dichiara inoltre di monitorare e rendicontare le attività di TM. Dispone di una funzione apicale di coordinamento della TM, con responsabilità accademica”*. In particolare si esprime apprezzamento per i risultati legati alla gestione della proprietà intellettuale e le performance in tema di contributo allo sviluppo economico del contesto, misurato dal fatturato delle società spin off della ricerca nate nell'ambito dell'Università di Perugia. Nell'attività conto terzi l'Ateneo soddisfa pienamente i criteri valutativi mostrando un buon posizionamento complessivo. Ottima la performance in tema di prestazioni di servizi conto terzi e la capacità di attrarre finanziamenti esterni (sia privati che pubblici).

In occasione dell'approvazione in data 20 dicembre 2016 da parte del Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico, del documento di programmazione triennale 2016-2018 (nel quale è stato rivisto e perfezionato "*l'albero delle performance*" rispetto a quello previsto nel Piano integrato 2016-2018), le Aree strategiche sono state ampliate con un'Area attinente ai **Servizi**.

In questo contesto strategico di riferimento, la programmazione, l'organizzazione e la gestione delle risorse umane - così come anche la pianificazione delle risorse strumentali - si collocano in una dimensione orizzontale in quanto sono funzionali e trasversali a tutte le Aree strategiche delineate. Le risorse infatti vanno viste come leve su cui puntare per incidere su ogni linea di intervento attuativa degli obiettivi strategici.

Analogamente si collocano poi le attività relative all'efficientamento del sistema informativo di ateneo e all'agenda digitale. Fra tali temi si porrà particolare attenzione alla dematerializzazione del cartaceo nei processi amministrativi interni e rivolti agli studenti; come ad esempio la dematerializzazione delle tessere studentesche e la realizzazione di "app" su tecnologia "mobile" per l'accesso integrato ai servizi.

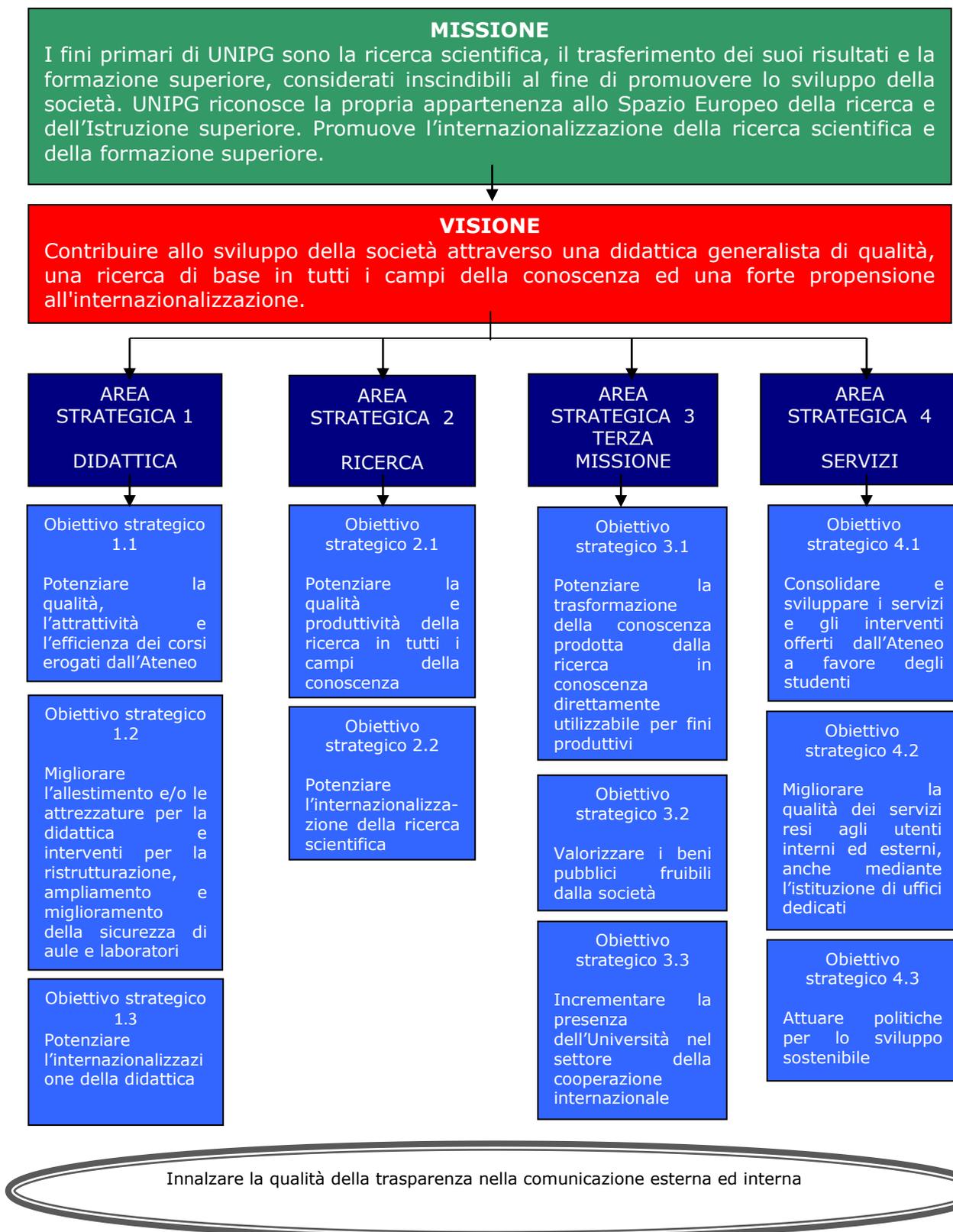
In generale i vettori politico-strategici che informano le presenti linee programmatiche sono sintetizzabili in tre fondamentali prospettive di visione:

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

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

OBIETTIVI STRATEGICI

Il Piano integrato 2018-2020 sintetizza nella seguente mappa concettuale Missione, Visione, Aree strategiche di sviluppo ed Obiettivi strategici.



Le presenti linee di programmazione confermano sostanzialmente le aree strategiche ed i relativi obiettivi strategici già consolidati nelle precedenti Linee e nel Piano integrato, con l'aggiunta dell'obiettivo strategico relativo alla "Trasparenza" in conformità al Piano nazionale anticorruzione 2016 di cui alla delibera ANAC n. 831 del 3 agosto 2016 e con la revisione dell'obiettivo strategico 4.3. in "Attuare politiche per lo sviluppo sostenibile", stante l'avviata introduzione di tali politiche.

Si evidenzia che, in tale ambito di rendicontazione delle attività agli utenti interni ed esterni, l'Ateneo ha altresì deciso di predisporre il primo Bilancio sociale con riferimento all'esercizio 2017.

Obiettivo trasversale alle Aree strategiche "Didattica", "Ricerca", "Servizi" e agli obiettivi strategici di cui all'albero della performance è il "Consolidamento dei Data Base di Ateneo", che si traduce in un progetto di Ateneo, che sarà coordinato dalla Direzione generale, con l'obiettivo di migliorare le prestazioni dei sistemi informativi esistenti, interni all'Ateneo attraverso la realizzazione di banche dati di livello superiore che potranno permettere:

- elaborazione di statistiche volte ad anticipare gli esiti dei controlli esterni;
- verifica dell'attendibilità, della completezza, della coerenza e dell'accessibilità delle banche dati di Ateneo e della loro corrispondenza con le relative banche dati nazionali;
- elaborazione di statistiche per la selezione e la verifica delle politiche di ateneo.

Il progetto in questione sarà costituito da sotto-progetti specifici, che riguarderanno le diverse aree strategiche.

Il progetto infatti prevederà una prima fase di programmazione strategica nella quale sono individuate le prospettive di sviluppo dell'Ateneo per un triennio ed una seconda in cui prenderà avvio una ricognizione degli obiettivi operativi collegabili al progetto. Pertanto lo stesso troverà sviluppo nel Piano integrato 2019-2021, che individuerà i singoli obiettivi operativi e relative responsabilità.

Di seguito vengono riportati, per ogni Area strategica, gli obiettivi strategici e le principali azioni strategiche funzionali al loro raggiungimento.

Per quanto concerne l'**Area strategica DIDATTICA**, gli obiettivi strategici sono:

- 1.1) potenziare la qualità, l'attrattività e l'efficienza dei corsi erogati dall'Ateneo;
- 1.2) migliorare l'allestimento e/o le attrezzature per la didattica e interventi per la ristrutturazione, ampliamento e miglioramento della sicurezza di aule e laboratori;
- 1.3) potenziare l'internazionalizzazione della didattica.

1.1. Potenziare la qualità, l'attrattività e l'efficienza dei corsi erogati dall'Ateneo

Le principali linee di azione sono:

- 1.1.1 aumentare il numero degli studenti regolari;
- 1.1.2 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; con riferimento a tale linea di azione, l'Ateneo si propone di affiancare all'ormai consolidata struttura di incontri ed occasioni in presenza (saloni cittadini, open day, fiere dell'orientamento), un ampliamento dell'offerta relativa all'orientamento a distanza, mediante la realizzazione di un ulteriore portale, dedicato all'offerta formativa di I livello, arricchito di materiali multimediali per ciascun percorso;

- 1.1.3 potenziare l'attività di orientamento al fine di aumentare e/o mantenere nel triennio il numero degli immatricolati puri e valorizzare le azioni di tutorato per ridurre rinunce ed abbandoni;
- 1.1.4 aumentare la proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare, ovvero 60 CFU;
- 1.1.5 potenziare gli interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti;
- 1.1.6 potenziare i rapporti di collaborazione con il sistema delle imprese ed il mondo produttivo attraverso iniziative quali il Career Day (d'Ateneo e per singole aree professionali), giornate di presentazioni aziendali, campagne di recruiting, workshop e seminari con dirigenti d'impresa e imprenditori. L'obiettivo è quello di rendere più organico e diretto il rapporto con il mercato del lavoro e di stimolare i processi creativi orientati all'autoimprenditorialità;
- 1.1.7 migliorare la qualità dei servizi di supporto alla didattica convenzionale attraverso l'adozione sistematica di strumenti di e-learning, resa possibile dall'adozione diffusa di una piattaforma (LMS) UniStudium; incrementare il numero dei corsi erogati in modalità teledidattica e blended; incrementare la realizzazione di MOOCs nell'ambito del Consorzio EduOpen per sperimentare percorsi formativi innovativi nella logica del life long learning;
- 1.1.8 dematerializzare i documenti cartacei relativi sia alla carriera che ai servizi erogati agli studenti, attraverso politiche di digitalizzazione ed informatizzazione;
- 1.1.9 potenziare gli interventi di innovazione dei Corsi di Dottorato di ricerca, sia dal punto di vista della internazionalizzazione che della caratterizzazione industriale;
- 1.1.10 potenziare l'offerta formativa post-lauream con particolare riferimento alle Scuole di Specializzazione;
- 1.1.11 consolidare i Data Base di Ateneo;
- 1.1.12 potenziare gli interventi a sostegno degli studenti con disabilità e/o con DSA.

Con riferimento a tale ultima linea di azione, l'Ateneo si propone di:

- completare la mappatura dell'accessibilità dei Dipartimenti, delle Segreterie Studenti e delle Biblioteche dell'Ateneo al fine di una ulteriore azione di abbattimento delle barriere architettoniche;

- implementare molteplici mezzi di rappresentazione attraverso differenti opzioni per la percezione, per la lingua, le espressioni matematiche e simboliche e le diverse opzioni di comprensione in accordo con i Referenti di Dipartimento;
- 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 e tutorato alla pari;
- potenziare i servizi Focus e Inl@b e le relative strumentazioni;
- creare un gestionale per la costruzione di un archivio sempre aggiornato dedicato agli studenti con disabilità e/o DSA con accesso a profili riservati;
- stipulare accordi con associazioni di volontariato per promuovere l'inclusione degli studenti con disabilità;
- promuovere, sviluppare e consolidare la cultura e l'insegnamento delle attività motorie e sportive adattate all'interno della Convenzione tra il Corso di Laurea in Scienze Motorie e Sportive e Comitato Italiano Paralimpico – Umbria;
- realizzare uno studio di fattibilità per accordi con i Servizi di Accompagnamento al Lavoro per la promozione e il monitoraggio dell'inserimento lavorativo degli studenti con disabilità;
- implementare momenti di formazione sulle tematiche dei DSA nei singoli Dipartimenti.

1.2 Migliorare l'allestimento e/o le attrezzature per la didattica e interventi per la ristrutturazione, ampliamento e miglioramento della sicurezza di aule e laboratori

Le principali linee di azione sono:

- 1.2.1 rendere più moderni e sostenibili gli ambienti di studio, proseguendo anche nella sperimentazione delle aule 3.0, a forte carattere tecnologico, per la gestione di pratiche didattiche innovative centrate sui processi di apprendimento degli studenti e sul lavoro cooperativo;
- 1.2.2 potenziare gli interventi strutturali a sostegno degli studenti con disabilità e/o con DSA;
- 1.2.3 efficientare le strutture didattiche esistenti, favorendo una maggiore fruibilità delle stesse da parte degli studenti.

1.3 Potenziare l'internazionalizzazione della didattica

Le principali linee di azione sono:

- 1.3.1 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;

- 1.3.2 sostenere la creazione di nuovi corsi che prevedano il rilascio di titoli congiunti o doppi, in collaborazione con Atenei di altri Paesi, introducendo meccanismi premiali per i Dipartimenti che si attivino in tal senso;
- 1.3.3 incentivare la didattica in lingua inglese erogata in sede offrendo formazione linguistica a sostegno dei docenti interni e mediante il sostegno finanziario sia a favore dei Visiting Professor che vengono a svolgere attività didattica in sede che a favore dei Dipartimenti che attivano moduli in lingua inglese; laddove coerente con gli obiettivi, incentivare la didattica erogata in lingua diversa dall'inglese, anche mediante il sostegno finanziario a favore dei Visiting Professor;
- 1.3.4 incentivare la produzione di materiale didattico in inglese, anche in forma di e-learning;
- 1.3.5 incentivare la traduzione dei siti web dei Dipartimenti in lingua inglese e la loro gestione;
- 1.3.6 incrementare le iniziative di accoglienza di studenti *incoming*;
- 1.3.7 potenziare le iniziative per incrementare il numero di studenti iscritti ai corsi di Dottorato che hanno acquisito il titolo di studio all'estero.

Per quanto concerne l'**Area strategica RICERCA**, gli obiettivi strategici sono:

- 2.1) Potenziare la qualità e la produttività della ricerca in tutti i campi della conoscenza;
- 2.2) Potenziare l'internazionalizzazione della ricerca scientifica.

2.1 Potenziare la qualità e la produttività della ricerca in tutti i campi della conoscenza

Le principali linee di azione sono:

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

2.2 Potenziare l'internazionalizzazione della ricerca scientifica

Le principali linee di azione sono:

- 2.2.1 incentivare il soggiorno di Visiting Researcher coinvolti in collaborazioni per ricerca;
- 2.2.2 favorire collaborazioni internazionali, finalizzate alla creazione di reti internazionali e alla partecipazione a bandi competitivi su tematiche strategiche.

Per quanto concerne l'**Area strategica TERZA MISSIONE**, gli obiettivi strategici sono:

- 3.1) potenziare la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza direttamente utilizzabile per fini produttivi;
- 3.2) valorizzare i beni pubblici fruibili dalla società;
- 3.3) incrementare la presenza dell'Università nel settore della cooperazione internazionale.

3.1 Potenziare la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza direttamente utilizzabile per fini produttivi

Le principali linee di azione sono:

- 3.1.1 potenziare il supporto alla tutela della proprietà intellettuale (brevetti, marchi, private, know-how) e i processi di valorizzazione dei titoli di privativa presenti in portafoglio mediante offerta diretta con avvisi pubblici dei prodotti detenuti e affidamento su base convenzionale a un soggetto terzo, da individuarsi mediante procedura ad evidenza pubblica, del servizio di ricerca di controparti negoziali per i prodotti di proprietà dell'Ateneo;
- 3.1.2 incrementare i servizi di incubazione offerti alle società spin off accreditate presso l'Ateneo ultimando l'allestimento dell'immobile destinato ad ospitare società spin off della ricerca e start up tecnologiche secondo quanto previsto dal regolamento *dell'Incubatore della ricerca applicata e delle start up innovative* previsto nella delibera e nel regolamento approvato dal C.d.A. in data 16/4/2014;
- 3.1.3 promuovere concrete misure di sensibilizzazione delle attività di Terza Missione, con la prosecuzione della manifestazione Start Cup Umbria, la partecipazione alle manifestazioni nazionali Premio Nazionale dell'Innovazione e Italian Master Start Up Awards e anche mediante l'avvio di percorsi di formazione mirati, rivolti al personale docente, tecnico-amministrativo, ai ricercatori, ai dottorandi e agli assegnisti e figure ad essi assimilate, a qualunque titolo coinvolte in attività di ricerca dalle quali possano scaturire applicazioni produttive generatrici di innovazioni;
- 3.1.4 potenziamento delle strutture dedicate alle attività di terza missione e, più in generale, ai rapporti con il sistema produttivo e delle imprese e dei 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. A tale proposito e per le scelte concernenti il job placement e i tirocini extra-curricolari degli studenti rivestirà un ruolo fondamentale la concreta attuazione di politiche ed orientamenti elaborati all'interno della cosiddetta "cabina di regia" istituita in accordo con Confindustria Umbria.

3.2 Valorizzare i beni pubblici fruibili dalla società

Le principali linee di azione sono:

- 3.2.1 potenziare i percorsi di valorizzazione dei Poli museali scientifico-accademici creando ulteriori occasioni di raccordo con il sistema museale regionale e promuovendo iniziative e mostre temporanee che fungano da attrattori turistici e da canali di comunicazione dei risultati della ricerca accademica in campo umanistico;
- 3.2.2 puntare alla valorizzazione degli Scavi archeologici di derivazione accademica e, più in generale, dei beni culturali, librari ed ambientali organizzando e promuovendo iniziative

- e percorsi turistici mirati, rendendoli fruibili dal maggior numero di visitatori operando in accordo con le imprese del settore turistico ricettivo della Regione Umbria;
- 3.2.3 promuovere il miglioramento della qualità di vita e del benessere dei cittadini attraverso percorsi guidati 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.);
- 3.2.4 valorizzare su basi scientifiche la cultura materiale locale, anche attraverso progetti organici di promozione culturale, ambientale, agroalimentare, turistica che coinvolgano tutti i soggetti di estrazione pubblica e privata partecipanti e interessati alla filiera;
- 3.2.5 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.

3.3 Incrementare la presenza dell'Università nel settore della cooperazione internazionale

In linea con gli orientamenti del tavolo di concertazione MAE-CI – CRUI, l'Università vuole contribuire attivamente alle azioni di cooperazione allo sviluppo nei paesi emergenti. Il contesto internazionale, con particolare riferimento alla situazione della sponda meridionale del Mediterraneo, richiede infatti una assunzione di responsabilità non più procrastinabile nel settore della cooperazione allo sviluppo da parte delle Università. A testimonianza di questa necessità è nato nel 2010 il Coordinamento Universitario Cooperazione allo Sviluppo che con cadenza biennale organizza convegni di concertazione. Prendendo spunto dalle Università già da tempo impegnate nel settore, si intende promuovere la cooperazione anche in collaborazione con Enti Locali, impegnati nella cooperazione decentrata, e con le ONG, anche supportando finanziariamente soggiorni di studio di dottorandi e giovani ricercatori provenienti da istituzioni universitarie e di ricerca, con sede nei Paesi emergenti.

Per quanto concerne **l'Area strategica SERVIZI**, gli obiettivi strategici sono:

- 4.1) Consolidare e sviluppare i servizi e gli interventi offerti dall'Ateneo a favore degli studenti;
- 4.2) Migliorare la qualità dei servizi resi agli utenti interni ed esterni, anche mediante l'istituzione di uffici dedicati;
- 4.3) Attuare politiche per lo sviluppo sostenibile.

4.1 Consolidare e sviluppare i servizi e gli interventi offerti dall'Ateneo a favore degli studenti

Le principali linee di azione sono:

- 4.1.1 consolidamento del focus - Counseling psicologico pedagogico – didattico e Inl@b Laboratorio di tecnologie inclusive;
- 4.1.2 potenziamento del servizio di counseling legale;

- 4.1.3 completamento della copertura wi-fi di aule/laboratori di ricerca, eventualmente integrati con dispositivi di localizzazione quali beacon, QRcode;
- 4.1.4 potenziamento dei servizi di connettività fra la sede di Perugia e le sedi decentrate;
- 4.1.5 promozione delle 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.;
- 4.1.6 ingegnerizzazione di una piattaforma integrata di servizi digitali, anche fruibili attraverso dispositivi mobili per gli studenti, ivi inclusi i sistemi di identificazione per l'accesso ai servizi e il libretto universitario on line;
- 4.1.7 potenziamento di Aule Studio e di aggregazione anche su altre sedi;
- 4.1.8 potenziamento delle iniziative di agevolazione per studenti con le Istituzioni del territorio, con particolare riferimento all'iniziativa Unifacile shopping;
- 4.1.9 consolidamento del servizio di assistenza medica di base e del servizio gratuito di pediatria specialistica per figli studenti genitori;
- 4.1.10 promozione di iniziative volte alla protezione della salute dello studente nell'ambito della più ampia politica di sostenibilità dell'Ateneo;
- 4.1.11 consolidamento dell'accesso biblioteche comunali con credenziali di Ateneo e integrazione con i servizi;
- 4.1.12 rilancio di politiche per facilitare l'alloggio degli studenti;
- 4.1.13 potenziamento dei canali di comunicazione social;
- 4.1.14 aggiornamento del sistema di iscrizioni e pagamento Tasse online;
- 4.1.15 potenziamento di strumenti bancari per facilitare la vita studentesca, ivi inclusa la gestione delle pratiche amministrative dello studente;
- 4.1.16 istituzione di servizi medici specialistici gratuiti dedicati agli studenti;
- 4.1.18 incremento delle agevolazioni e dei servizi di Mobilità/Trasporti, tra l'altro con bike sharing in collaborazione con Comune di Perugia e ADISU e migliori condizioni per abbonamenti urbani; azioni per consolidare l'offerta dei Trasporti anche nel periodo notturno e nelle sedi decentrate; tali attività sono effettuate anche nell'ambito del miglioramento della sostenibilità di Ateneo e ai fini di conferire maggiori garanzie nella sicurezza dei trasporti degli studenti;
- 4.1.19 rafforzamento delle iniziative volte al coinvolgimento di associazioni di categoria e esercizi commerciali, al fine di offrire agli studenti l'accesso digitale a determinati servizi.

4.2 Migliorare la qualità dei servizi resi agli utenti interni ed esterni, anche mediante l'istituzione di uffici dedicati

Le principali linee di azione sono:

- 4.2.1 attivazione di n. 1 ufficio studenti stranieri per l'anno 2019, per la fornitura di servizi a favore di tali studenti con lo scopo di agevolare la valutazione titoli, l'organizzazione di corsi di allineamento e lo svolgimento di prove di conoscenza lingua;

4.2.2 attivazione di n. 1 ufficio controllo di gestione per l'anno 2020 che raccolga, elabori, analizzi e comunichi tutte le informazioni riguardanti il controllo delle performance dell'Ateneo sia in termini economico-finanziari sia in termini di indicatori qualitativi e di "customer satisfaction", consentendo di valutare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, unitamente al grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti in sede di programmazione;

4.2.3 consolidamento dei Data Base di Ateneo.

4.3 Attuare politiche per lo sviluppo sostenibile

Le principali linee di azione sono:

4.3.1 partecipazione alle iniziative RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile);

4.3.2 valutazione triennale dello stato di sostenibilità in Ateneo e programmazione di interventi di miglioramento;

4.3.3 attivazione di corsi online dedicati a tutti i dipendenti e studenti dell'Ateneo per diffondere la cultura della sostenibilità in continuità con la presentazione del report di sostenibilità dell'Ateneo effettuato in data 18 aprile 2018;

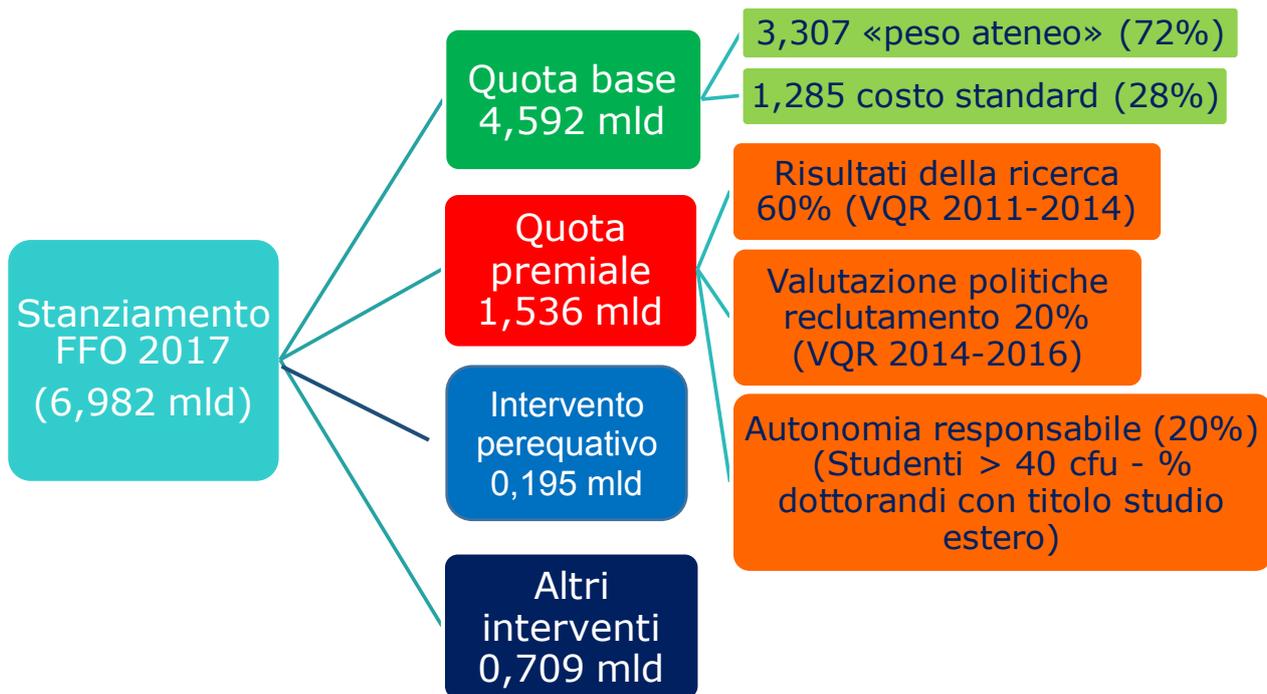
4.3.4 progettazione ed eventualmente istituzione di insegnamenti sulla tematica della sostenibilità da utilizzare fra i CFU a scelta dello studente;

4.3.5 proposta ai Dipartimenti di nomina di un Responsabile dipartimentale della sostenibilità con la funzione di indirizzo e controllo dell'operato del dipartimento in merito all'applicazione della politica della sostenibilità;

4.3.6 progettazione ed eventualmente attuazione di iniziative volte a perseguire pratiche di sostenibilità, quali la riduzione dei consumi di materie prime anche grazie all'attività di dematerializzazione, incentivazione dell'uso del trasporto pubblico del bike sharing e del car pooling (cfr. 4.1.18); promozione delle già presenti iniziative di efficientamento energetico sia degli edifici che degli impianti dell'Ateneo.

AZIONI STRATEGICHE PER UN ACCESSO MIGLIORE AL FFO

Seppur ad oggi non risulta ancora emanato il Decreto Ministeriale di assegnazione del FFO per il 2018, si tenga conto che, nello scorso anno 2017, l'attribuzione delle risorse agli Atenei era avvenuta nelle misure e secondo i criteri schematizzati nella seguente rappresentazione:



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 28% del 2016, nel 2017 è rimasta invariata nelle modalità e parametri di calcolo rispetto all’anno precedente per non ritardare l’erogazione del FFO condizionandola al recepimento dei mutamenti introdotti a seguito della sentenza della Corte Costituzionale n. 104/2017 che aveva dichiarato incostituzionali:

- Art. 8 D.Lgs. n. 49/2012 (Costo standard unitario di formazione per studente in corso), troppo generico nel definire le modalità di calcolo, di fatto impropriamente rinviate (con una “sub-delega”) al DM 893/2014;
- Art. 10, comma 1, D.Lgs. n. 49/2012 (Programmazione finanziaria triennale del Ministero), limitatamente alle parole “al costo standard per studente”, escludendo in tal modo questo criterio da quelli di ripartizione del FFO (rimangono quindi i risultati della didattica, della ricerca, delle politiche di reclutamento e gli interventi perequativi).

In ogni caso, già per il 2018 e, soprattutto, per gli anni successivi, tale quota si può prevedere in progressiva ulteriore crescita, il che, pur nella positività dei risultati ad oggi raggiunti, impone la prosecuzione di una serie di scelte strategiche (come tali in gran parte di lungo respiro) in grado di portare benefici economici all’Ateneo.

In questo quadro, non deve essere sopravvalutato (ma nemmeno trascurato) 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 della relativa contribuzione studentesca.

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 sulle quali proseguire l'azione sono le seguenti:

- aumento del numero degli studenti regolari, perseguibile:
 - incrementando il numero degli immatricolati, politica peraltro attuata con tangibile successo con riferimento all'AA 2016/2017;
 - incrementando il numero degli iscritti nel loro complesso (come avvenuto nell'AA 2017/2018);
 - incidendo sulle cause dei fenomeni delle rinunce e degli abbandoni;
 - proseguendo nella riduzione della percentuale 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.

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 "saturare" per quanto possibile la "capacità produttiva", così da ridurre il costo medio unitario, grazie all'ulteriore incremento degli immatricolati/iscritti, massimizzando nel contempo la componente degli studenti in corso.

Infine, occorrerà prestare estrema attenzione agli indicatori selezionati per ricevere la parte di quota premiale dedicata alla cd "autonomia responsabile; in particolare, andrà monitorato e migliorato il valore dell'indicatore degli iscritti con titolo di studio estero ai Dottorati che, a seguito del mancato conseguimento del valore obiettivo, ha penalizzato nel 2017 il nostro Ateneo in termini di FFO assegnato.

AZIONI STRATEGICHE PER LA CONTRIBUZIONE STUDENTESCA

La contribuzione proveniente dagli studenti rappresenta, 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 obiettivo il sostegno alle fasce economicamente più deboli e la valorizzazione del merito.

Sulla base di questi principi e con decorrenza dall'AA 2016/2017, è stata attuata una profonda rimodulazione del complessivo sistema delle tasse e contributi praticato dall'Ateneo nei confronti dei propri studenti, attuando una politica tendente 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 del 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).

Peraltro, negli A.A. 2014/2015 e 2015/2016 erano state già avviate diverse azioni e, in particolare: 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; sconti per merito sulla immatricolazione alle lauree triennali e alle lauree a ciclo unico; sconti per i "percorsi di eccellenza" degli studenti immatricolati dall'A.A. 2015/2016, premiando con delle riduzioni sostanziali (pari al 50%) sulle tasse di iscrizione coloro che svolgono con profitto e "velocità" il proprio percorso formativo; 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.

In seguito, con decorrenza dall'A.A. 2016/2017, sono state attuate 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.

Tali misure, nello specifico, hanno teso al 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;
- aumento del valore ISEE di fascia massima, portato da 70.000 euro 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), era stato previsto un aggravio, sia pur leggero e progressivo, di tasse e contributi, 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.

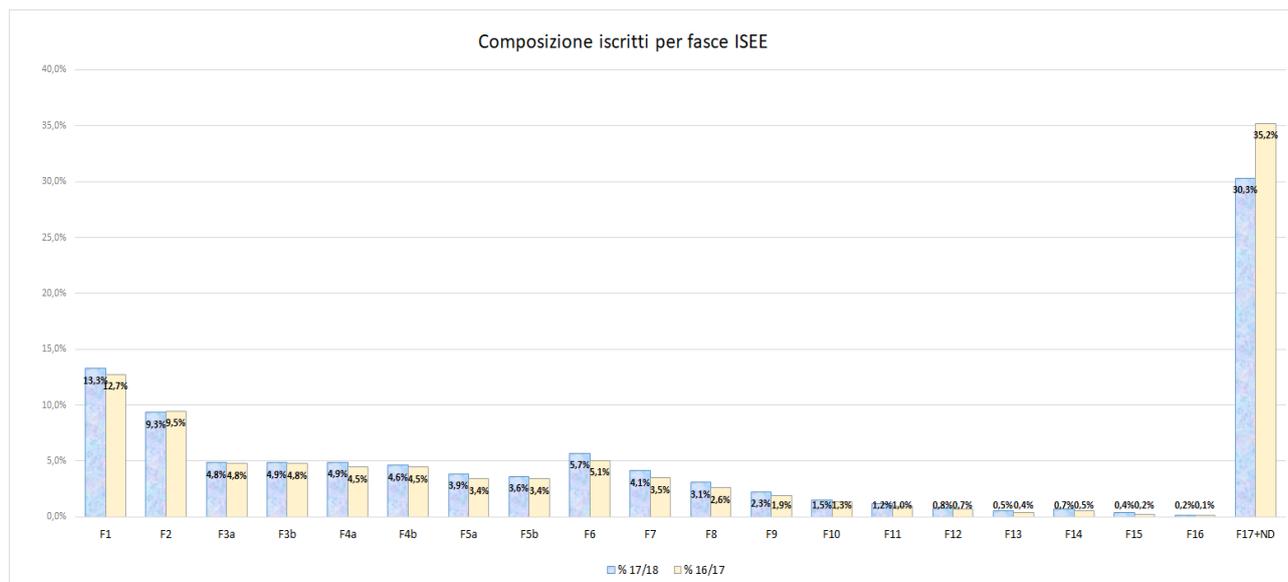
Infine, nel marzo 2017, con decorrenza dall'A.A. 2017/2018, il sistema di contribuzione studentesca, appena profondamente riformato nel senso sopra sintetizzato, è stato oggetto di ulteriori modifiche per il recepimento delle disposizioni del c.d. "student act" contenuto nella Legge 11 dicembre 2016, n. 232 (Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019), Art. 1 - Commi 252-267. Per effetto di tali modifiche, si è verificato un ulteriore effetto redistributivo a favore degli studenti in condizioni economiche meno agiate, ma anche regolari e meritevoli. Tale effetto si può riassumere nei seguenti punti:

- è stato azzerato (per fasce ISEE fino a 15.000 euro) e significativamente ridotto (per fasce ISEE da 15.001 a 30.000 euro) quanto incassato dall'Ateneo da studenti che rispondono congiuntamente anche ai requisiti di regolarità (in corso, ma anche un anno fuori corso) e di merito (in termini di un minimo di crediti formativi totalizzati l'anno precedente);
- sono stati eliminati tutti gli ulteriori contributi a carico degli studenti, fino al rilascio del titolo finale di studio;
- per garantire l'equilibrio di bilancio, è stata aumentata (come implicato dalla nuova normativa) la maggiorazione prevista sui fuori corso (dal secondo anno in poi) applicando un minimo (di legge) di 200 euro per andare su valori più elevati al crescere dell'ISEE e del numero di anni fuori corso; in aggiunta, sono state ritoccate con aumenti da 20 a 40 euro le tasse universitarie dovute dalle fasce ISEE da 30.000 euro in poi, ponendo solo a carico di chi presenta un ISEE superiore a 100.000 euro un aumento di 85 euro.

Va, inoltre, ricordato che il rapporto tra tasse e contributi ed FFO, calcolato ai sensi del DL 95/2012, convertito in L. 135/2012, nel 2017 è stimato pari al 13,54% contro un limite massimo del 20%, il che, in linea teorica, lascerebbe spazio per un significativo incremento dei proventi da contribuzione: non è, tuttavia, nelle intenzioni dell'Ateneo procedere ad aggravii nei confronti degli studenti, se non nella limitata misura strettamente ed eventualmente

necessaria a garantire gli equilibri di bilancio e comunque salvaguardando le fasce economicamente più deboli e il merito.

Tutto ciò nonostante nell'AA 2017/2018 si sia assistito ad una significativa redistribuzione degli iscritti sulle fasce ISEE, plausibilmente e principalmente proprio in ragione delle modifiche introdotte nella contribuzione. Dalla tabella seguente si può infatti osservare come pressoché tutte le fasce siano cresciute in termini di incidenza percentuale sul totale degli iscritti, con l'evidente eccezione della fascia a contribuzione più elevata, che da una quota percentuale di 35,2% nel AA 2016/2017, si riduce al 30,3% del AA 2017/2018.



Questa dinamica fa temere, dove proseguisse per il futuro che, anche a parità di numero di iscritti, si possa assistere ad una, seppur moderata, riduzione dell'introito da contribuzione studentesca.

Pertanto, anche in considerazione delle profonde modifiche apportate in questi ultimi anni al sistema di contribuzione, si rende opportuna una fase di "stabilizzazione" del sistema medesimo al fine di consentire il monitoraggio e la verifica degli effetti di tali modifiche.

AZIONI STRATEGICHE PER IL FUND RAISING

Per quanto riguarda l'acquisizione di altre risorse si punterà a proseguire e consolidare il già importante e positivo rapporto con le Fondazioni Cassa di Risparmio di Perugia e Cassa di Risparmio di Terni e si dovrà implementare il rapporto con il mondo imprenditoriale (fund raising) che 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 proseguire con convinzione nella attività di valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare non strategico, al fine di acquisire ulteriori 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, sia dei futuri equilibri di bilancio.

AZIONI STRATEGICHE PER IL RECLUTAMENTO E IL RAZIONALE IMPIEGO DEL PERSONALE

Personale Docente

In relazione ad un migliore impiego del personale docente, si renderà ancora necessario, in coerenza con quanto già attuato dall'Ateneo e deliberato dagli Organi, in merito alle politiche di reclutamento del personale docente e di razionalizzazione dei costi della didattica:

- attivare gli affidamenti a ricercatori ed i contratti solo se i docenti di riferimento del SSD svolgono un compito didattico di almeno 120 ore;
- pensare l'attività di docenza nella prospettiva delle esigenze di Organico di Ateneo e non dei singoli Dipartimenti o Corsi di studio. Tale visione d'Ateneo è da considerare: a) per quanto riguarda l'attribuzione del carico didattico ai Docenti; b) in riferimento alla sostenibilità dell'Offerta formativa d'Ateneo (e pertanto l'attribuzione della docenza di riferimento dei CdS e la garanzia della loro attivazione, sarà su proposta dei singoli dipartimenti ma infine verrà letta e approvata dal CDA nella prospettiva dell'Organico di Ateneo e quindi infine rispondente alla policy dell'Ateneo stesso); c) per le politiche di reclutamento d'Ateneo che terranno sempre più conto, oltre ai criteri di valorizzazione della ricerca (VQR), anche della didattica e specialmente considerando il rapporto tra potenziale erogabile e ore didattiche erogate, realmente necessarie alla sussistenza dell'offerta formativa.
- 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 del personale docente per il prossimo triennio, da ultimo in data 18 aprile 2018;
- tenere conto nelle politiche di reclutamento delle specifiche prerogative assunzionali previste dalla normativa per i cd. "Dipartimenti di eccellenza" di cui all'art. 1, commi 314-337 della Legge 232/2016 nonché dal piano straordinario per il reclutamento dei ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lett b) della L. 240/2010 di cui al D.M. 168/2018.

Personale tecnico amministrativo, bibliotecario e CEL

Nel rispetto di quanto previsto dal Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 130 del 7 giugno 2017, attuativo della c.d. "Riforma Madia", con delibera del Consiglio di Amministrazione del 5 dicembre 2017 l'Ateneo, in sede di adozione del Piano dei fabbisogni di personale per il triennio 2018-2020, ha dato attuazione a quanto previsto all'art. 20, comma 1 del suddetto decreto, prevedendo la stabilizzazione, a decorrere dal 1° marzo 2018, di n. 63 unità di personale precario in possesso dei requisiti ivi previsti. Con la medesima delibera, nel rispetto dei vincoli in materia di assunzioni e di spesa per il personale e nei limiti dell'effettivo fabbisogno, dei punti organico assegnati e delle risorse finanziarie disponibili, sono state altresì individuate le ulteriori prioritarie azioni che saranno attuate nel corso del 2018 e del triennio, tra le quali il completamento delle misure di reclutamento dall'esterno nonché la progressione verticale del personale interno, quest'ultima finalizzata in primis alla copertura di posizioni di lavoro di responsabilità (Segretari Amministrativi, Responsabili di Area e Ufficio dell'Amministrazione Centrale). Parimenti, sono stati delimitati gli spazi di concessione del part time ed è stata temporaneamente preclusa la mobilità esterna del personale. Tali misure anche per il 2018 contribuiranno, in sinergia con le azioni di reclutamento, a rispondere al rilevante fabbisogno di personale rappresentato dalle strutture dell'Ateneo.

Inoltre, le eccezionali misure di reclutamento consentite dalle suindicate disposizioni sono state accompagnate con azioni organizzative di potenziamento delle competenze possedute dal personale interno. A tale riguardo, la formazione del personale rappresenta una leva strategica di miglioramento della performance amministrativa dell'Ateneo. Atteso, infatti, il venir meno per le università del tetto alle spese di formazione previsto all'art. 6, comma 13 del decreto legge 78/2010 [operato dall'art. 1, comma 303, lett. b) della legge di bilancio 2017 - n. 232 dell'11/12/2016], con delibera del 31.1.2018 è stato adottato il Piano triennale della formazione del personale TAB e CEL 2018-2020, nell'ambito del quale sarà possibile programmare interventi formativi che, se da un lato rispondono a precise istanze del personale, dall'altro, unite ad azioni volte all'ottimale distribuzione del personale tra le strutture dell'Ateneo, potranno contribuire ad un significativo miglioramento dei livelli di servizio offerti all'utenza mediante la riqualificazione delle competenze e l'aggiornamento professionale.

LINEE PER LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

Alla luce delle linee strategiche tracciate per il triennio 2019-2021, si delineano di seguito le azioni da porre in essere sull'orizzonte annuale del 2019.

Fermi restando i vincoli specifici di finanza pubblica e l'adempimento delle obbligazioni precedentemente assunte, l'azione dell'Ateneo dovrà essere ancora caratterizzata 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.

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.

Pertanto, premesso che nell'esercizio 2019 si dovrà assicurare prioritariamente la copertura agli impieghi c.d. obbligatori (stipendi, assegni, contratti, etc.) e agli 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 si dovrà tenere conto dei seguenti indirizzi:

- dare attuazione alle programmazioni di fabbisogno di personale docente, TAB e CEL deliberate dagli Organi, nel rispetto dei vincoli in materia di assunzioni e di spesa per il personale;
- finanziare le azioni organizzative di potenziamento delle competenze possedute dal personale interno;
- destinare adeguate risorse alle figure di responsabilità introdotte da specifiche disposizioni normative nonché agli uffici di nuova costituzione;
- assicurare l'espletamento dell'offerta formativa attraverso la destinazione di risorse, decrescenti nel totale per effetto delle entrate in ruolo in questi ultimi anni di numerosi associati, alla remunerazione dei ricercatori impegnati nell'attività didattica;
- 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;
- investire 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;

- destinare risorse alla premialità dei Dipartimenti che:
 - attivino corsi internazionali, ovvero: a) interamente in lingua inglese; b) doppio titolo; c) titolo congiunto;
 - realizzino i propri siti anche in lingua inglese;
 - 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;
 - attivino corsi o interamente on-line o blended (con un'ulteriore premialità se il corso è in lingua inglese);
- 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;
- 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;
- promuovere politiche unitarie di promozione e di orientamento universitario al fine di consolidare 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, etc.) e per le provvidenze a favore del personale;
- confermare risorse per la partecipazione a microprogetti internazionali nei Paesi in via di sviluppo;
- effettuare interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sul patrimonio edilizio, con priorità agli interventi di messa a norma e sicurezza già avviati, con particolare riferimento ai miglioramenti sismici ed anti-incendio; 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 realizzazione di due interventi strutturali fondamentali inseriti nella programmazione triennale dei lavori pubblici: 1) la 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) il 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;
- 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.