

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PERUGIA



LINEE PER LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2018-2020 E ANNUALE 2018

INDICE

PREMESSE	p. 1
ANALISI DI CONTESTO E PROSPETTIVE DI SVILUPPO	p. 3
OBIETTIVI STRATEGICI	p. 8
AZIONI STRATEGICHE	p. 8
<i>Azioni strategiche per una didattica generalista di qualità</i>	p. 13
<i>Azioni strategiche per la ricerca come produzione di conoscenza e come fattore di progresso sociale</i>	p. 15
<i>Azioni strategiche per una interazione sistematica e diretta con la società</i>	p. 16
<i>Azioni strategiche per un accesso migliore al FFO</i>	p. 19
<i>Azioni strategiche per la contribuzione studentesca</i>	p. 23
<i>Azioni strategiche per il fund raising</i>	p. 25
<i>Azioni strategiche per il reclutamento e il razionale impiego del personale</i>	p. 26
Linee strategiche per la definizione dei costi	p. 27
LINEE PER LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE	p. 8

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 31 gennaio 2017, il **Piano Integrato 2017-2019**

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

Programmazione triennale 2016-2018

[http://www.unipg.it/files/pagine/1321/documento di programmazione triennale 2016 2018.pdf](http://www.unipg.it/files/pagine/1321/documento_di_programmazione_triennale_2016_2018.pdf)

Piano Integrato 2017-2019

[http://www.unipg.it/files/pagine/502/piano integrato 2017 2019 rev 1 del 27-04-2017 da pub.pdf](http://www.unipg.it/files/pagine/502/piano_integrato_2017_2019_rev_1_del_27-04-2017_da_pub.pdf)

Linee per la programmazione annuale e triennale 2017-2019, approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente in data 21 e 22 giugno 2016, 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/files/pagine/1321/allegato p 3 - sub a da pubb.pdf](http://www.unipg.it/files/pagine/1321/allegato_p_3_-_sub_a_da_pubb.pdf)

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 9 settembre 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/files/pagine/146/verbale approvato di seduta Cda 9 settembre 2015.pdf](http://www.unipg.it/files/pagine/146/verbale%20approvato%20di%20seduta%20Cda%209%20settembre%202015.pdf)

[http://www.unipg.it/files/pagine/145/verbale approvato di seduta del 9 settembre 2015 SA.pdf](http://www.unipg.it/files/pagine/145/verbale%20approvato%20di%20seduta%20del%209%20settembre%202015%20SA.pdf)

Rilevazione Nuclei 2016 con particolare riferimento alla sezione terza "Raccomandazioni e suggerimenti";

[http://www.unipg.it/files/pagine/505/Allegato A -Relazione annuale 2016 NdV web.pdf](http://www.unipg.it/files/pagine/505/Allegato%20A%20-Relazione%20annuale%202016%20NdV%20web.pdf)

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/files/pagine/428/politica-per-la-qualita-approvato-dal-sa-e-cda-a-giugno-2014.pdf>

Relazione annuale sulle attività svolte dal Presidio di Qualità maggio 2015-maggio 2016, nella quale vengono sviluppate e promosse opportunità di miglioramento degli strumenti e nel complesso del sistema di AQ,

[http://www.unipg.it/files/pagine/1186/Relazione annuale 15-16 approvata il 7 giugno 2016 documento definitivo.pdf](http://www.unipg.it/files/pagine/1186/Relazione%20annuale%2015-16%20approvata%20il%207%20giugno%202016%20documento%20definitivo.pdf)

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre approvato nel luglio 2016 il **Programma strategico Ricerca e Terza Missione 2016-2019**, con un primo stralcio di obiettivi 2016, e nel dicembre 2016 (con tutte le successive modifiche relativamente al Fondo Ricerca di Base 2017) gli obiettivi 2017-2019.

[https://www.unipg.it/files/pagine/1321/sub lett c all punto 4 da pub.pdf](https://www.unipg.it/files/pagine/1321/sub%20lett%20c%20all%20punto%204%20da%20pub.pdf)

[https://www.unipg.it/files/pagine/1321/programmazione 2016-2019 ricerca e terza missione piano attuativo obiettivi 2017 2019 da pub.pdf](https://www.unipg.it/files/pagine/1321/programmazione%202016-2019%20ricerca%20e%20terza%20missione%20piano%20attuativo%20obiettivi%202017%202019%20da%20pub.pdf)

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 2017-19 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 un miglioramento nell'attività di orientamento, nella gestione del percorso e nella lotta alla dispersione studentesca.

Inoltre, la qualità dell'offerta formativa è aumentata grazie 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; al miglioramento dei servizi agli studenti.

Relativamente all'**Area strategica Ricerca**, vanno analizzate 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, una buona politica della Qualità e un accurato processo di selezione dei prodotti.

Parametri di giudizio significativi si hanno solo per i risultati complessivi dei prodotti della ricerca (**IRAS 1**). Qui il nostro Ateneo registra una buona prestazione, assicurandosi una quota pari al 2,1533% del totale assegnato (14° posto su 60 Atenei statali, senza Trento), avendo presentato una quota di prodotti sul totale pari 2,0891% (16° posto). Questo significa 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 dagli studiosi dell'Ateneo è stata messa pienamente a frutto anche grazie al capillare lavoro di verifica e revisione dei valori dei prodotti bibliometrici condotto dal Centro Amministrativo per la Ricerca e dal personale dei singoli Dipartimenti, che si è avvalso

del software posto 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 2** stima il valore delle politiche di reclutamento condotte dagli Atenei nel periodo 2011-2014 e tiene presenti due fattori, i punti organico impegnati per le assunzioni di nuovo personale o per l'incardinamento in ruolo superiore e la qualità dei prodotti della ricerca del personale in questione. Perugia vale l'1,5253% del totale nazionale. Il dato è di ordine fortemente quantitativo e di origine largamente 'esogena' rispetto ai processi della ricerca. Non essendo ancora disponibili indicazioni circa il peso dell'Ateneo in termini di PO-reclutamento rispetto al totale nazionale, non è possibile determinare se e in che misura il risultato – certo largamente inferiore alle dimensioni dell'Ateneo stesso (quasi -27% rispetto a esse in termini di pubblicazioni attese, che è un proxy abbastanza fedele del numero dei ricercatori, un differenziale negativo che pone l'ateneo al 43° posto sul piano nazionale) – sia determinato dalla qualità del personale interessato dalla mobilità.

Per gli altri indicatori IRAS 3 e IRAS 4 le tabelle ANVUR attribuiscono all'Ateneo una quota largamente inferiore a quella che la qualità dei prodotti conferiti e il numero dei ricercatori dell'Ateneo poteva far attendere.

IRAS 3 si calcola sulla base dei finanziamenti competitivi nazionali e internazionali per la ricerca: la quota dell'1,3236% pone l'Ateneo al 29° posto a livello nazionale, con una grave riduzione rispetto alle potenzialità rivelate dal 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.

IRAS 4 conteggia invece il numero dei dottorandi di ricerca, degli iscritti alle scuole di specializzazione d'area medica e sanitaria, degli assegnisti di ricerca e dei borsisti post-doc: la quota dell'Ateneo è pari all' 1,3097% del totale nazionale, equivalente anche in questo caso al 29° posto a livello nazionale: con un differenziale di oltre -37% rispetto al valore dell'Ateneo in termini di pubblicazioni attese/ricercatori l'Ateneo è addirittura al 56° posto fra le Università italiane. È evidente il peso della scarsità degli investimenti in questo campo nel periodo 2011-2014, determinata da scelte politiche rispetto alle quali l'attuale Amministrazione dell'Università degli Studi di Perugia ha operato un deciso cambiamento di indirizzo.

La partecipazione al processo VQR 2011-2014 rappresenta un dato significativo in termini di riduzione del fenomeno di inattività scientifica: in totale, la percentuale dei prodotti conferiti rispetto agli attesi risulta essere del 95,95 %, superiore alla media degli Atenei italiani che risulta

essere pari al 92%. Tale percentuale avrebbe raggiunto il 98,4% se nessun addetto avesse aderito alla protesta nazionale. Dal confronto con il passato esercizio di valutazione – VQR 2004-2010 – emerge un miglioramento in termini di percentuale dei prodotti mancanti: nella passata VQR i prodotti mancanti per inattività, totale o parziale, rappresentavano il 2,73% del totale dei prodotti attesi, nell'attuale processo, tolti i prodotti mancanti per adesione alla protesta, la percentuale dei mancanti è pari all'1,62%.

Dall'analisi aggregata per Aree emerge che il 62,4% dei prodotti si colloca nelle due classi di pregio (Eccellente + Elevato). L'intervallo di variazione di tale percentuale va dal 26,67% dell'Area meno performante al massimo valore raggiunto pari al 95,77%.

E' opportuna una riflessione sull'indicatore X che consente di evidenziare, in termini di giudizi di pregio attribuiti ai prodotti, il collocamento di ciascuna Area UNIPG rispetto alla corrispondente Area a livello nazionale. Ogni qualvolta il valore di X è superiore a 1, l'Area si colloca al di sopra della media nazionale. Per il nostro Ateneo ben 11 Aree si collocano sopra la media nazionale di Area. L'intervallo di variazione di tale indicatore va da un valore massimo di 1,27 ad un valore minimo di 0,64. Nel passato esercizio VQR 2004-2010, per l'Ateneo di Perugia, l'intervallo di variazione dell'indicatore X andava da un valore di 1,39 ad un valore di 0,26, e solamente 7 Aree si collocavano sopra la media nazionale.

L'indicatore R, che esprime il rapporto tra il voto medio dei prodotti di ciascuna Area dell'Ateneo e il voto medio della corrispondente Area a livello nazionale, consente di valutare in un'ottica sintetica la *performance* di ogni Area rispetto alla *performance* di Area a livello nazionale. Ogni qualvolta il valore di R è superiore a 1, l'Area si colloca al di sopra della media nazionale.

Per il nostro Ateneo, nella VQR 2011-2014 l'intervallo di variazione di tale indicatore va da un valore di 1,21 a un valore di 0,86 e 10 Aree si collocano sopra la loro media nazionale di Area.

Nel passato esercizio VQR 2004-2010, l'intervallo di variazione dell'indicatore R andava da un valore di 1,31 ad un valore di 0,77, e 9 Aree si collocavano sopra la media nazionale.

I risultati del processo VQR 2011-2014, riaggregati per Dipartimento tramite l'indicatore ISPD, mostrano, rispetto al passato esercizio di valutazione (Indicatore cd. Poggi), una generale tenuta delle performance dei Dipartimenti con alcuni significativi miglioramenti. Come esito generale si registra un incremento del numero dei Dipartimenti che si collocano sopra la media (da 8 nella VQR 2004-2010 a 11 nell'attuale processo) e una maggiore concentrazione dei Dipartimenti su elevati standard di performance (7 si collocano nel primo decile). I risultati mostrano comunque segmenti di fragilità. Sarà pertanto necessario prevedere misure che tendano a consolidare le eccellenze ma altrettante di sostegno per i contesti che hanno maggiori margini di miglioramento.

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 tale Area sono stati inseriti, oltre all'obiettivo strategico *"Migliorare la qualità dell'offerta generale dell'Ateneo integrata con il tessuto cittadino e regionale ai fini di una maggiore capacità di attrazione del sistema nel suo complesso"*, l'obiettivo strategico relativo alla *"Trasparenza"* in conformità al Piano nazionale anticorruzione 2016 di cui alla delibera ANAC n. 831 del 3 agosto 2016, nonché l'obiettivo strategico attinente più in generale alla performance dei servizi resi dall'Amministrazione.

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.

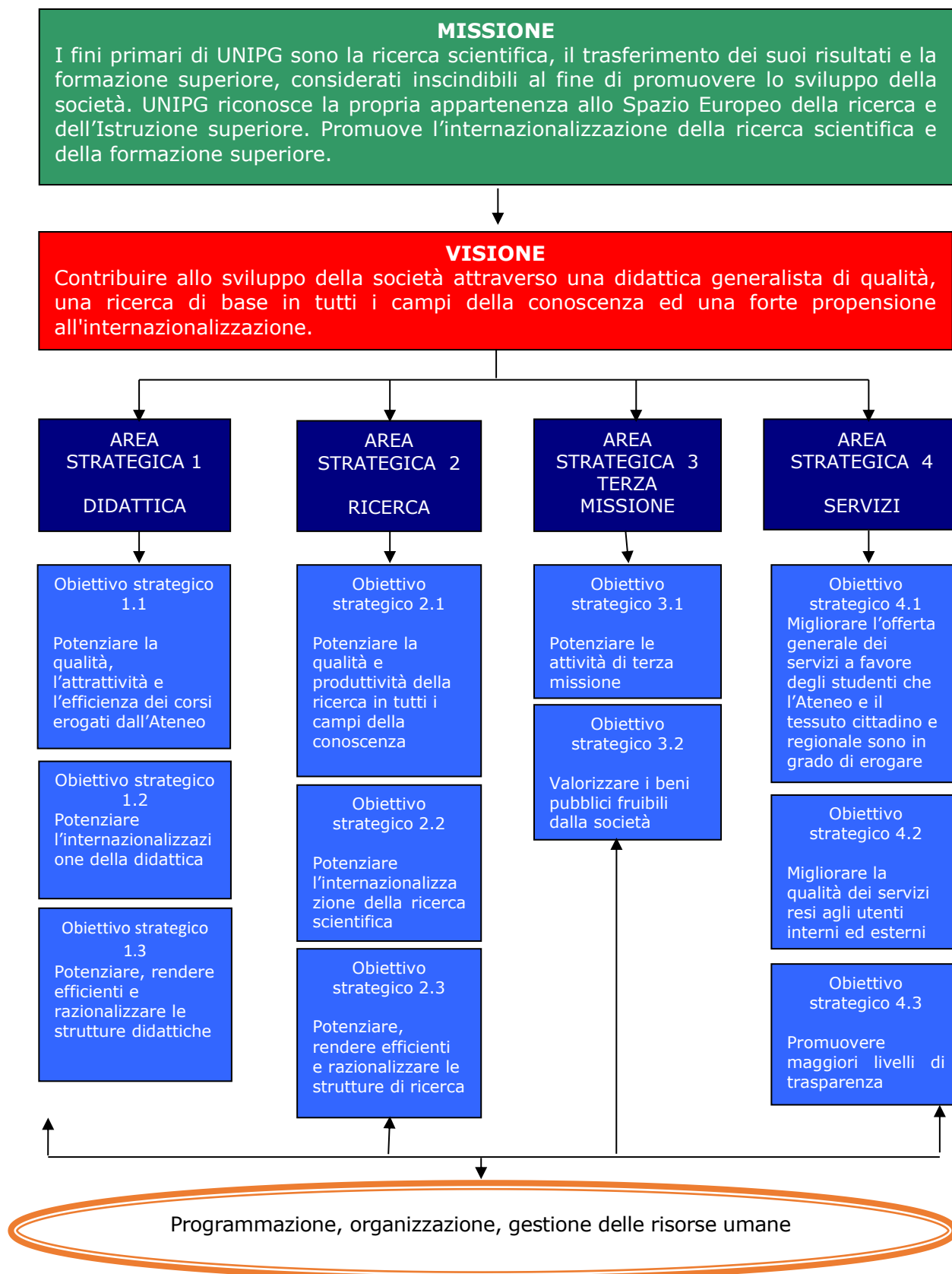
In generale i vettori politico-strategici che informano le presenti linee programmatiche sono sintetizzabili in tre fondamentali prospettive di visione:

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

nell'ambito delle missioni primarie dell'università: la 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.

OBIETTIVI STRATEGICI

Il Piano Integrato 2017-2019 sintetizza nella seguente mappa concettuale Missione, Visione e Aree strategiche di sviluppo.



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.

A) Didattica

1 - Potenziare la qualità, l'attrattività e l'efficienza dei corsi erogati dall'Ateneo; al fine di intraprendere azioni di orientamento e tutorato di ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro; si intende:

1.1 Aumentare il numero degli studenti regolari;

1.2 Potenziare ulteriormente l'attività di orientamento al fine di aumentare e/o mantenere nel triennio il numero degli immatricolati puri: studenti meglio orientati, più consapevoli delle proprie scelte, maggiormente motivati e informati in merito agli sbocchi professionali dei percorsi intrapresi garantiscono iter meno "accidentati", migliori performance e acquisizioni di CFU più costanti e regolari;

1.3 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;

1.4 Potenziare gli interventi per rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti;

1.5 Potenziare i rapporti di collaborazione col sistema delle imprese e 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 col mercato del lavoro e di stimolare i processi creativi orientati all'autoimprenditorialità;

1.6 Potenziare gli interventi a sostegno degli studenti con disabilità e/o con DSA;

1.7 Potenziare l'internazionalizzazione della didattica;

1.8 Aumentare la proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero;

2 - Nell'ambito di una politica di modernizzazione degli ambienti di studio e di ricerca, migliorare allestimento e/o attrezzature per la didattica e interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori:

2.1 Rendere più moderni e sostenibili gli ambienti di studio, sperimentando anche 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;

2.2 Potenziare gli interventi strutturali a sostegno degli studenti con disabilità e/o con DSA.

B) Ricerca

1 - Perfezionamento del Catalogo IRIS;

2 - Aumento delle competenze dei ricercatori in materia di progettazione, con particolare attenzione ai bandi competitivi (H2020, LIFE, PRIN...) Diffusione capillare informazioni e Potenziamento dei servizi dedicati alla co-progettazione;

3 - Relazione annuale (per Dipartimento e per Area) per gli Organi di Governo sul numero di pubblicazioni a carattere internazionale (prodotti con coautore straniero per le Aree Bibliometriche - ANVUR o delle fattispecie alternative per le Aree Non bibliometriche - ANVUR), Incentivazione del coautorato con ricercatori stranieri e Adozione di politiche incentivanti le visite di ricercatori stranieri.

C) Terza missione

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

2- Valorizzare i beni pubblici fruibili dalla società

3 - Incrementare la presenza dell'Università nel settore della cooperazione internazionale

D) Servizi

1 - Consolidare i servizi e gli interventi offerti dall'Ateneo a favore degli studenti:

1.1 Focus – Counseling psicologico pedagogico – didattico; Inl@b Laboratorio di tecnologie inclusive;

1.2 Servizi internet nelle aule (wi-fi), eventualmente integrati con dispositivi di localizzazione quali beacon, QRcode;

1.3 Potenziamento dei servizi di connettività fra la sede di Perugia e le sedi decentrate;

1.4 Promozione attività ricreative e culturali;

1.5 Dematerializzazione dei processi amministrativi, ivi inclusi i sistemi di identificazione per l'accesso ai servizi;

1.6 Potenziamento Aule Studio e Aule Studio Autogestite e loro sistemi di gestione e manutenzione;

1.7 Potenziamento Unifacile Shopping e integrazione con altre analoghe iniziative nel territorio;

1.8 Counseling Legale;

1.9 Consolidamento servizio di assistenza medica di base;

1.10 Accesso biblioteche comunali con credenziali di Ateneo;

1.11 Azioni per consolidare l'offerta dei Trasporti anche nel periodo notturno e nelle sedi decentrate;

1.12 Rilancio di politiche per facilitare l'alloggio degli studenti;

1.13 Consolidamento delle iniziative per gli studenti con le istituzioni territoriali;

1.14 Potenziare i canali di comunicazione social.

2 – Sviluppare servizi innovativi a favore degli studenti:

2.1 Iscrizioni e pagamento Tasse online;

2.2 Attivazione e miglioramento di strumenti bancari per facilitare la vita studentesca, ivi inclusa la gestione delle pratiche amministrative dello studente;

2.3 Istituzione di counseling medici specialistici;

2.4 Attività per la promozione della salute, anche mediante l'adesione a specifiche associazioni;

2.5 Ampliamento tipologie servizio Mobilità/Trasporti.

3 – Politiche di sostenibilità:

3.1 Partecipazione alle iniziative RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile) e adesione al relativo protocollo;

3.2 Valutazione annuale della sostenibilità in Ateneo e programmazione di interventi di miglioramento.

4 - Istituzione di un "Ufficio Statistico": tale ufficio, di supporto al Nucleo di Valutazione, coordina tutte le informazioni riguardanti l'Ateneo producendo report desunti dalle banche dati interne o esterne. Dovrà svolgere attività:

- di supporto al rilevamento dati richiesti per analisi degli indicatori di valutazione periodica dell'ANVUR, ancora in fase di sperimentazione, al fine di fornire dati e indicazioni utili al miglioramento delle performance dei CDS;
- di elaborazione di dati utili anche ai fini del sistema di gestione della qualità dell'Ateneo e in generale per il miglioramento della didattica dei CDS;
- di supporto al Nucleo di Valutazione nella redazione di documenti sintetici sul posizionamento dell'Ateneo nei vari ambiti di attività;
- di redazione di report su specifici ambiti, d'intesa con il Magnifico Rettore e il Presidio della Qualità.

5 - *Istituzione di un "Ufficio Studenti Stranieri"* 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, considerato che la procedura di ingresso e di immatricolazione all'Università dei cittadini stranieri comunitari e non comunitari sta vivendo una profonda riforma, volta ad agevolare i flussi in ingresso semplificando le procedure amministrative e attribuendo agli Atenei una maggiore discrezionalità nella verifica dei requisiti di iscrizione. In questo senso, se da un canto aumentano gli adempimenti in capo agli Atenei, dall'altro si ampliano le opportunità di attrazione di studenti stranieri.

Più precisamente, le modifiche intervenute tra la procedura adottata fino all'A.A. 2016/17 e quella che sarà avviata dal successivo anno accademico e quindi a regime dall'A.A. 2018/19 possono essere sintetizzate in:

- anteposizione della valutazione dei titoli da parte degli Atenei al rilascio del visto da parte delle Ambasciate;
- istituzione di corsi di allineamento degli anni di scolarità degli stranieri al sistema universitario italiano (foundation year);
- sostenimento a distanza della prova di conoscenza della lingua italiana.

6 - *Istituzione di un "Ufficio Controllo di Gestione"*.

Tale ufficio, inquadrato nell'ambito della Ripartizione Gestione Risorse Finanziarie, raccoglie, elabora, analizza e comunica 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. Dovrà svolgere attività di:

- supporto al Direttore Generale e ai Dirigenti nella misurazione della performance attraverso l'individuazione dei principali servizi e/o processi e la loro misurazione in termini di efficacia ed efficienza;
- sviluppo e implementazione del sistema di Contabilità Analitica di Ateneo nel rispetto del quadro normativo per le Università, effettuando puntuali analisi dei costi ai fini della loro razionalizzazione;
- supporto agli Organi di Ateneo nello sviluppo di nuovi modelli di attribuzione delle risorse;
- coordinamento delle attività di benchmarking esterno ed interno con l'obiettivo di favorire la diffusione di strumenti manageriali e soluzioni innovative.

AZIONI STRATEGICHE

AZIONI STRATEGICHE PER UNA DIDATTICA GENERALISTA DI QUALITÀ

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; l'Ateneo si propone di:*

- 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;
- 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;
- 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; l'Ateneo si propone di:*

- 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 e un sostegno di natura finanziaria per i Dipartimenti che si attivino in tal senso;
- incentivare la didattica in lingua inglese erogata in sede offrendo formazione linguistica a sostegno dei docenti interni e mediante l'incremento del 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;
- incentivare la produzione di materiale didattico in inglese, anche in forma di e-learning;
- incentivare la traduzione dei siti web dei Dipartimenti in lingua inglese e la loro gestione;
- incrementare le iniziative di accoglienza di studenti *incoming*;
- Potenziare le iniziative per incrementare il numero di studenti iscritti ai corsi di Dottorato che hanno acquisito il titolo di studio all'estero.

Potenziare e razionalizzare le strutture didattiche; *l'Ateneo si propone di:*

- 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;
- rendere più moderni e sostenibili gli ambienti di studio, sperimentando anche 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.

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; 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.

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

- 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, anche fruibili attraverso dispositivi mobili per gli studenti.

AZIONI STRATEGICHE PER 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 2017-2019, il soggiorno di Visiting Researcher coinvolti in collaborazioni per ricerca;
- favorire collaborazioni internazionali, finalizzate alla creazione di reti internazionali e alla partecipazione a bandi competitivi su tematiche strategiche.

AZIONI STRATEGICHE PER UNA INTERAZIONE SISTEMATICA E DIRETTA CON LA SOCIETÀ

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 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;
- incrementare i servizi di incubazione offerti alle società spin off accreditate presso l'Ateneo ultimando nell'anno 2018 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;
- 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;
- potenziamento delle strutture dedicate alle attività di terza missione e, più in generale, ai rapporti con il sistema produttivo e delle imprese e dei 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. 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.

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:*

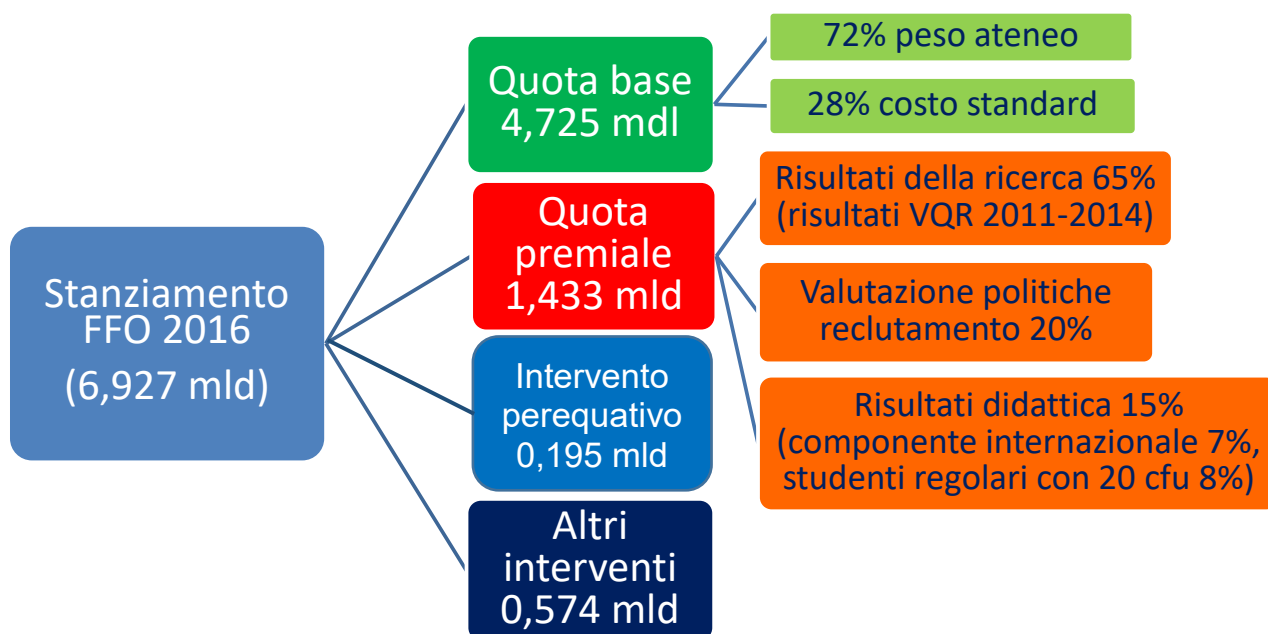
- avviare percorsi di valorizzazione dei Poli museali scientifico-accademici creando ulteriori occasioni di raccordo con il sistema museale regionale e promuovendo iniziative e mostre temporanee che fungano da attrattori turistici e da canali di comunicazione dei risultati della ricerca accademica in campo umanistico;
- 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;
- 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...);
- 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.

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 delle sponde 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 procedere alla creazione di un fondo per la cooperazione per svolgere attività anche in collaborazione con Enti Locali, impegnati nella cooperazione decentrata, e con le ONG. In Umbria esistono infatti molte ONG, di ispirazione laica e religiosa, generalmente di piccole dimensioni economiche e con personale unicamente volontario, che portano avanti iniziative di vario tipo (educativo, sanitario, assistenziale, di

formazione professionale) in molti paesi in via di sviluppo. La creazione di sinergie fra l'Università e le varie istituzioni del territorio impegnate nella cooperazione allo sviluppo potrebbe coinvolgere non solo il personale docente, ma anche gli studenti permettendo loro di svolgere, durante il percorso formativo, un'esperienza internazionale altamente formativa e qualificata.

AZIONI STRATEGICHE PER UN ACCESSO MIGLIORE AL FFO

Seppur ad oggi non risulta ancora emanato il Decreto Ministeriale di assegnazione del FFO per il 2017, si tenga conto che, nello scorso anno 2016, 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 e in prevedibile progressiva ulteriore crescita negli anni a venire, impone la prosecuzione di una serie di scelte strategiche (come tali in gran parte di lungo respiro) sia di diverse scelte tattiche e operative che, come tali, possono portare quanto prima benefici economici all'Ateneo.

Non è infatti opportuno fare ottimistico affidamento sui possibili effetti della recente sentenza n. 104/2017 della Corte Costituzionale, che impedisce l'applicazione del criterio del costo standard ai fini della assegnazione di una parte della quota base FFO, essendo stati dichiarati 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).

Si è reso pertanto urgente un intervento da parte del Governo per porre rimedio alla sopra richiamata sentenza della Corte Costituzionale che, come da documento del gruppo di lavoro della CRUI sul costo standard, dovrebbe avere un contenuto che tenga conto delle seguenti esigenze di modifica:

1. riconoscimento di una componente di costo fisso per la docenza, onde evitare che, per i corsi di studio che registrano un numero di iscritti inferiore alla numerosità di riferimento, il costo standard sia decurtato in misura strettamente proporzionale alla differenza tra la numerosità di riferimento e quella effettiva;
2. estensione dell'incidenza e raffinamento dei criteri che devono riflettere le differenze di contesto territoriale, al fine di tenere conto di divari di varia natura, non riconducibili esclusivamente al binomio Nord-Sud;
3. nella stima dei costi di funzionamento e gestione delle strutture, tenere conto di ulteriori indici quantitativi e qualitativi, riferibili, ad esempio, al dimensionamento e alla natura e tipologia degli spazi utilizzati dagli Atenei;
4. mantenere una flessibilità nella tempistica di applicazione del costo standard, in modo da adeguarla all'entità delle risorse finanziarie disponibili a livello di sistema;
5. garantire una "copertura" normativa alle ripartizioni effettuate nel triennio precedente 2014-2016 sulla base del costo standard, in modo da dare certezza alle risorse già trasferite agli Atenei. Individuare un criterio provvisorio di applicazione del costo standard per il 2017, facendo ad esempio riferimento al 2016, che garantisca una rapida assegnazione del FFO per il corrente anno.

Queste indicazioni sono state in parte riprese ed integrate dal Consiglio Universitario Nazionale (CUN) in una nota del 7 giugno 2017 inviata alla attenzione del Ministro Fedeli, all'interno della quale le istanze più significative riguardano:

- assicurare che i dati contenuti nell'anagrafe nazionale degli studenti siano omogenei;
- introdurre tutele e gradualità di applicazione per studenti fuori corso, dottorandi e specializzandi, ad oggi non considerati nel conteggio del costo standard;
- calcolare non solo il costo medio dei professori di prima fascia, ma separatamente anche quello di professori di seconda fascia e ricercatori;

- rendere noti tutti i dati necessari per ricostruire le procedure adottate e i calcoli effettuati dal Ministero.

In questo quadro, la cui complessità ed incertezza sono cresciute invece di ridursi, 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 delle relative tasse e contributi 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 incrementando il numero degli immatricolati, politica peraltro attuata con tangibile successo con riferimento all'AA 2016/2017, sia incidendo sulle cause dei fenomeni delle rinunce e degli abbandoni, sia diminuendo la percentuale, comunque 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 "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.

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 le campagne di orientamento nei bacini nazionali più sensibili verso Perugia, per quanto riguarda i percorsi di primo livello, e mettere a punto strategie di comunicazione, informazione ed orientamento ad hoc su piano nazionale per i percorsi di secondo livello; un ruolo fondamentale gioca in questo senso l'utilizzo delle potenzialità della rete, sia attraverso il portale che tramite i social media. In particolare, attraverso la realizzazione di materiali multimediali, si possono attuare forme virtuali e long-distance di contatto diretto;
- anticipare il contatto con le scuole al III e IV anno di corso; questo era un obiettivo anche del precedente Piano strategico, la cui realizzazione viene ora facilitata dall'introduzione dell'Alternanza scuola-lavoro del decreto della Buona scuola. Per attuare appieno l'accordo quadro sottoscritto nel 2016 con l'USR, la Regione Umbria e Confindustria Umbria occorre potenziare il totale di risorse umane impiegabili nei progetti; ciò è stato in parte realizzato per i professori ordinari e associati coinvolti nelle attività, mentre forme di premialità adeguate dovranno essere messe a punto per le rimanenti figure (ricercatori e personale TAB);
- 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 e incrementare i rapporti internazionali al fine di attrarre studenti stranieri anche per i corsi di dottorato.

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 ancora:

- dare ulteriore 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;
- 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.

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;

- puntare al mantenimento di alti livelli qualitativi dei corsi di studio, con particolare riferimento a quelli post-lauream, prendendo in considerazione gli indicatori inseriti nell'FFO e quanto individuato nelle norme che definiscono i dottorati innovativi, al fine di ottenere un migliore finanziamento a livello ministeriale.

AZIONI STRATEGICHE PER LA CONTRIBUZIONE STUDENTESCA

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 obiettivo il sostegno alle fasce economicamente più deboli e il 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 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 attuate 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 valore ISEE fascia massima, portata 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, nel totale l'introito per l'A.A. 2017/2018 per l'Ateneo rimane (a ipotetica parità di numero degli iscritti) costante. Quello che si verifica è un mero 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 prima);

- 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, infine, ricordato che il rapporto tra tasse e contributi ed FFO, calcolato ai sensi del DL 95/2012, convertito in L. 135/2012, è stimato pari al 12,43% 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.

Viste le profonde modifiche apportate in questi ultimi anni al sistema di contribuzione, si rende peraltro 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 consolidare il già importante 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 su base di ateneo e non solamente in maniera interna ai CdL e ai Dipartimenti;
- 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 29 maggio 2017;
- 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.

Personale tecnico amministrativo, bibliotecario e CEL

Il Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 130 del 7 giugno 2017, attuativo della c.d. "Riforma Madia", all'art. 20 introduce, per il triennio 2018-2020, specifiche misure di reclutamento finalizzate al superamento del precariato ed alla riduzione del ricorso ai contratti a termine. Conseguentemente, sulla base delle suddette previsioni, 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, nel triennio 2018-2020 l'Ateneo proseguirà la politica di contenimento del costo del personale mediante misure di collocamento a riposo d'ufficio come da ultimo deliberato nella seduta del 24 maggio 2017. Sul fronte delle azioni di reclutamento, si darà prioritaria attuazione alle politiche di stabilizzazione del personale precario, ai sensi dell'art. 20 del D.lgs. 75/2017.

Inoltre, nell'attuale contesto di progressiva riduzione degli organici delle pubbliche amministrazioni derivanti dall'ormai quasi decennale blocco delle assunzioni, si rende necessario accompagnare le eccezionali misure di reclutamento consentite dalle suindicate disposizioni 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], 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 2018-2020, si delineano di seguito le azioni da porre in essere sull'orizzonte annuale del 2018.

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 2018 si dovrà assicurare prioritariamente la copertura degli 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 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 e nel riparto delle risorse per il funzionamento ordinario;
- 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;

- 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, con particolare priorità 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;
- 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;
- Prevedere risorse da destinare 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);
- 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.