

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PERUGIA



LINEE PER LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE E TRIENNALE

2016-2018

INDICE

1. PRESENTAZIONE

2. LA MISSIONE

3. LA VISIONE

4. LE FINALITA' STRATEGICHE

4.1 FINALITA' STRATEGICA – UNA DIDATTICA GENERALISTA DI QUALITÀ

4.2 FINALITA' STRATEGICA – LA RICERCA COME CAPACITÀ DI TRASFORMARE LA CONOSCENZA IN UNA FORMA DI PROGRESSO SOCIALE E DI MIGLIORAMENTO COMPLESSIVO DELLA QUALITÀ DELLA VITA

4.3 FINALITA' STRATEGICA – UNA INTERAZIONE SISTEMATICA E DIRETTA CON LA SOCIETÀ

5. LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DEL BILANCIO UNICO DI ATENEIO DI PREVISIONE ANNUALE (2016) E PLURIENNALE (2016/2018)

1. PRESENTAZIONE



Il presente documento viene redatto 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", nonché ai sensi della lettera e) del medesimo art.10-comma 3 dello Statuto che prevede che il Rettore "presenta al Senato Accademico alla scadenza del primo biennio dall'entrata in carica, una relazione sull'attività svolta e sullo stato di attuazione della programmazione triennale e sulle relative compatibilità finanziarie".

Inoltre l'art. 23- Definizione delle linee per la programmazione- del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità dispone che "1. 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. 2. Il Direttore Generale individua gli obiettivi operativi e le conseguenti azioni per il perseguimento degli obiettivi strategici. 3. Entro 10 giorni dall'emanazione delle Linee per la programmazione il Direttore Generale definisce il calendario delle attività per la formazione del Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio nonché del Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale".

Alla luce del recente documento pubblicato da ANVUR "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" in cui viene ormai sancita la necessità, da parte di tutti gli Atenei, di strutturare un sistema integrato nel quale la redazione di documenti come questo non deve rappresentare un mero adempimento normativo ma uno strumento coerente con il sistema di programmazione strategica (pluriennale) e con quella economico - finanziaria (annuale) dell'ateneo. Infine è assolutamente necessario che anche la redazione di documenti di individuazione di obiettivi rivolti al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, quali il piano della performance, sia intesa non tanto come l'insieme delle attività istituzionali/ordinarie e ripetute dell'amministrazione osservabile attraverso i suoi output (come ad esempio una pratica di iscrizione di uno studente), quanto piuttosto come la capacità delle università di rapportarsi e rendicontare sistematicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile (outcome e impatto).

Riprendendo fedelmente il documento ANVUR infatti, non è possibile definire gli obiettivi del personale in termini di servizi agli studenti, di internazionalizzazione o di supporto alla ricerca, al di fuori della strategia complessiva dell'ateneo. Ciò che ormai non possiamo più permetterci è quello di non andare verso, e senza ritorno, una visione olistica dell'attività, che tiene conto cioè di tutti gli elementi che la

compongono, dalla ricerca, dalla didattica e alla terza missione , dalla qualità alla sostenibilità, passando per tutti i processi di supporto che ne conseguono fino alla comunicazione. Migliorare ogni singolo processo **senza mai perdere di vista l'insieme** porta a migliorare le prestazioni dell'intero Ateneo. Tutto questo richiede un impegno totalizzante da parte mia ma va unito al cosiddetto empowerment, alla capacità di comprendere gli obiettivi e alla volontà di raggiungerli da parte di tutti noi.

IL RETTORE

Franco Moriconi



2. LA MISSIONE

I fini primari dell'università sono la ricerca scientifica, il trasferimento dei suoi risultati e la formazione superiore, considerati inscindibili al fine di promuovere lo sviluppo della società.

3. LA VISIONE

Come ebbi già modo di indicare nel mio Programma da candidato per il rinnovo della carica di Rettore dell'Università degli Studi di Perugia 2013-2019 ritengo decisivi per il miglioramento delle posizioni acquisite nel panorama nazionale e internazionale una strategia basata, senza ne se ne ma, principalmente sulla qualità. Una qualità intesa non come mera conformità ma, in un contesto di continuo cambiamento, come capacità di individuare gli obiettivi giusti in relazione ai fini e di raggiungere tali obiettivi con il minimo di scostamenti e il minimo uso di risorse.

Ciò che oggi l'ANVUR infatti si attende è che le linee strategiche di ateneo siano riconducibili alle aree di **didattica**, **ricerca** e loro ricadute sotto forma di **terza missione** e che a esse si riferiscano, come sopra indicato, gli obiettivi elencati nel piano della performance destinato al personale tecnico – amministrativo e bibliotecario. Essi sono inoltre affiancati da obiettivi specifici della amministrazione non derivanti dagli obiettivi generali di ateneo, ma da considerazioni interne all'apparato amministrativo.

In sintesi la nostra visione è rappresentata dal fatto che il nostro Ateneo mira a contribuire allo sviluppo della società attraverso:

- una **didattica generalista di qualità**;
- una **ricerca di base in tutti i campi della conoscenza**;
- una **interazione sistematica e diretta con la società**.

La nostra azione sarà inoltre caratterizzata da una *forte propensione all'internazionalizzazione* e quindi concentrata sulla capacità di richiamare studenti stranieri e da una profonda sinergia con il mondo produttivo e con le Istituzioni pubbliche nel campo delle relazioni internazionali. Tutto questo rappresenta la nostra volontà di competere in attività di didattica e ricerca con le università degli altri paesi europei ed extraeuropei.

4. LE FINALITA' STRATEGICHE

Al fine di sviluppare una strategia ben definita per il prossimo triennio è opportuno identificare le finalità strategiche del nostro Ateneo in modo tale da sviluppare azioni concrete da parte di tutto il personale stabilendo obiettivi e target misurabili attraverso indicatori scelti opportunamente dai referenti coinvolti in coerenza con i piani strategici già presentati dal nostro Ateneo, con gli indicatori ministeriali e con le relative allocazione delle risorse.

Per riuscire a raggiungere risultati positivi è infatti indispensabile che per ogni obiettivo strategico venga individuato uno o più indicatori capaci di misurare il livello di raggiungimento dell'obiettivo stesso. Stessa cosa vale per i successivi obiettivi operativi (o anche per specifici progetti di miglioramento) che si svilupperanno per determinare le attività utili ai fini del raggiungimento dell'obiettivo strategico. Per ogni obiettivo va identificato un responsabile che può essere individuato tra il delegato, il Direttore del Dipartimento, un singolo docente, il Dirigente, il segretario amministrativo, il funzionario o il singolo dipendente.

4.1 FINALITA' STRATEGICA – UNA DIDATTICA GENERALISTA DI QUALITÀ

4.1.1 *Potenziare la qualità e l'efficienza dei corsi erogati dall'Ateneo: raggiungere un livello di qualità della docenza che regga il confronto nazionale e internazionale.*

Per fare questo è fondamentale che tutti i CdS tendano a dare piena attuazione ai requisiti stabiliti da ANVUR ai fini dell'accREDITAMENTO presso il MIUR o associazioni europee/internazionali senza il quale ne verrebbe preclusa l'esistenza. E' necessario quindi rinnovare e razionalizzare complessivamente la didattica attraverso:

- una capacità di progettazione e programmazione della didattica universitaria per risultati di apprendimento, che sappia delineare delle chiare e sicure linee di sviluppo per il futuro mediante anche il coinvolgimento degli studenti e l'analisi dei risultati per misurare le capacità degli studenti in materia di ragionamento analitico, soluzione di problemi e comunicazione scritta (critical thinking, problem solving, ability to communicate) ottenuti a seguito delle somministrazioni di test quali ad esempio TECO;
- una riprogettazione dei processi di insegnamento/apprendimento/valutazione nei percorsi universitari anche con l'ausilio di strumenti ICT;
- un incremento del tutoring e formazione tradizionale in aula, attraverso le quali assicurare risposte personalizzate ai bisogni specifici dei richiedenti, soprattutto degli studenti lavoratori.

Altro obiettivo fondamentale è rappresentato dalla riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni raggiungibile attraverso una attenzione focalizzata nei confronti delle richieste dello studente. Dobbiamo infatti garantire, dopo un'attenta analisi, risposte e servizi la cui erogazione è dichiarata, comunicata e monitorata. Il monitoraggio di quello che facciamo serve infatti a garantire un servizio di qualità per i nostri

utenti ma al tempo stesso deve rappresentare uno strumento attraverso il quale verificare la conformità di ciò che facciamo.

4.1.2. Potenziare l'orientamento: *orientare gli studenti già in funzione della scelta e dell'accesso, tramite una capillare azione negli istituti superiori, al fine di accompagnarli e sostenerli nel percorso universitario.*

Consolidare il rapporto con gli Uffici Scolastici Regionali significa mettere definitivamente a sistema un'attività di costante progettazione volta soprattutto a sviluppare efficaci attività di pre-orientamento. Dobbiamo riuscire ad essere il più presenti possibili, attraverso lezioni dimostrative, negli Istituti regionali e delle regioni limitrofe senza però rinunciare alla partecipazione a saloni di orientamento in regioni, specialmente meridionali, che storicamente hanno rappresentato uno dei nostri principali bacini di utenza.

Nell'ambito dell'orientamento in itinere interno, al fine di garantire un'azione più efficace del tutorato, va valutata la possibilità di affidare incarichi retribuiti per questi compiti a giovani laureati, dottorandi e specializzandi.

Occorre prevedere una serie di attività di orientamento, per studenti laureandi e laureati, finalizzate al job-placement in costante coordinamento con il mondo della ricerca, della produzione e delle attività economiche in generale. Tutto questo continuando nell'organizzazione di Career day e di incontri tra le imprese e i nostri laureandi.

4.1.3 Potenziare le attività di teledidattica: *incrementare l'uso diffuso delle ICT e dell'e-learning, per realizzare un'Università attenta al soggetto che apprende e alla sua attività di formazione.*

L'e-learning rappresenta sempre più uno strumento per garantire la formazione in ambienti di apprendimento online per lo studente, la formazione obbligatoria coinvolgente una pluralità di destinatari nonché per la formazione volta a migliorare la performance dell'organizzazione come quella già realizzata su "aspetti pedagogici e dell'insegnamento universitario, nuove tecnologie a sostegno dell'apprendimento e la docimologia" di cui si auspica la sistematica riproposizione. Serve inoltre per garantire un'erogazione sostenibile di corsi al personale di Ateneo ad esempio in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro oltre che rappresentare un potenziale prodotto da vendere nel libero mercato.

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

Promuovere l'incremento di Accordi di cooperazione didattica e l'accoglienza di Visiting scholar e Visiting professor anche attraverso appositi bandi di Ateneo. Per attrarre un numero sempre crescente di studenti stranieri è necessario progettare ed erogare Corsi di Studio in lingua inglese aumentando

anche la presenza di docenti stranieri all'interno degli stessi. L'offerta formativa di UNIPG deve diventare sempre più attrattiva attraverso la presenza di Corsi di Studio con titolo congiunto, a doppio titolo e internazionali nonché di Corsi di dottorato e Master con simili requisiti.

4.1.5. *Potenziare e razionalizzare le strutture didattiche:* *aprire, anche in collaborazione con l'Amministrazione Comunale, alcune sale studio, ad accesso riservato, preferibilmente nell'area del centro storico.*

Potenziare e razionalizzare le strutture didattiche non significa solo migliorare il numero e il livello di accoglienza delle strutture ma anche procedere con una forte politica di valorizzazione di tutto il personale in servizio. Una valorizzazione che si sviluppa attraverso una sistematica attività di formazione che scaturisce da una attenta analisi dei fabbisogni formativi attraverso il coinvolgimento di tutte le parti coinvolte. Tutto questo abbinato alla capacità dell'organizzazione di riuscire a premiare chi effettivamente produce risultati utili all'Ateneo attraverso un aumento delle entrate o ad una riduzione dei costi mediante ad esempio la riduzione di contratti esterni.

4.1.6 *Dematerializzare i documenti cartacei:* *seria politica di smaterializzazione dei documenti e una loro gestione documentale totalmente informatizzata.*

La strada intrapresa verso la dematerializzazione non può più essere abbandonata anche perché è al centro dell'azione di Riforma della Pubblica amministrazione ormai da diverso tempo. La posta certificata ed il protocollo informatico ad essa associato, già a disposizione dell'Ateneo e delle strutture periferiche, dovranno servirci per protendere ad una riduzione significativa e breve termine nella creazione di nuovi documenti cartacei e di un quasi azzeramento nel medio termine. Per fare questo è indispensabile sensibilizzare il personale a tutti i livelli, anche attraverso giornate formative specifiche, e progettare definitivamente la struttura organizzativa al fine di garantire un efficace flusso documentale anche nelle strutture periferiche.

4.1.7 *Potenziare le azioni volte al superamento delle difficoltà degli studenti con disabilità e con DSA:* *rappresenta per noi un impegno primario al fine di riconoscere agli stessi la capacità di essere protagonisti del loro progetto di vita e non solo meri fruitori di servizi.*

Questo obiettivo è per noi un atto dovuto oltre che rappresentare il senso più profondo della civiltà. In prima istanza è doveroso realizzare un censimento ed un monitoraggio delle barriere architettoniche presenti nelle strutture per procedere con la pianificazione di un piano di intervento nel medio termine volto a eliminare le barriere architettoniche. Contemporaneamente dobbiamo costruire una rete necessaria a rispondere alla complessità Bisogni Educativi Speciali attraverso convenzioni con enti, associazioni e istituzioni sociali oltre che organizzare giornate di studio a carattere divulgativo sul diritto allo studio degli studenti con disabilità.

4.1.8 Monitorare l'esigenza di nuovi servizi collaterali agli studenti: rivolti nello specifico alle attività del tempo libero.

Dopo avere dato risposte concrete alle esigenze quotidiane degli studenti attraverso la sottoscrizione di numerose convenzioni come ad esempio la partecipazione al Portale "UNIFACILE Affitto Sicuro" con proposta di immobili certificati, è necessario rilevare quali sono le ulteriori esigenze dello studente anche nell'ambito del tempo libero. Tutto ciò al fine di rendere il soggiorno dello studente, soprattutto ma non solo, fuori sede, il più gradevole possibile.



4.2 FINALITA' STRATEGICA – LA RICERCA COME CAPACITÀ DI TRASFORMARE LA CONOSCENZA IN UNA FORMA DI PROGRESSO SOCIALE E DI MIGLIORAMENTO COMPLESSIVO DELLA QUALITÀ DELLA VITA

4.2.1 Potenziare la ricerca di base in tutti i campi della conoscenza: *garantire il sostegno economico garantito e organizzato secondo fasce di merito ai ricercatori risultanti attivi, sulla base di una rigida e chiara parametrizzazione interna, che tenga conto, oltre che della produttività scientifica, anche della promozione o partecipazione a progetti di ricerca.*

E' vitale per lo sviluppo del nostro Ateneo incrementare i finanziamenti per Progetti di Ricerca proveniente dalle Pubblica Amministrazione (Ministeri, Regioni, Province, etc.), dall' Unione Europea e da Aziende Private. A tal fine è necessario il coinvolgimento di tutto il personale docente la cui azione efficace verrà premiata come all'inizio specificato. Per arrivare a tutto questo è necessario parallelamente fornire a questi una formazione tramite tutorial online sull'uso dei Cataloghi (WOS, SCOPUS, etc), razionalizzare i Laboratori, potenziare e migliorare le Strutture amministrativo-gestionali e le attività progettuali in partenariato con altre Università/ Centri di ricerca

4.2.2 Sostenere la valorizzazione del merito scientifico nel reclutamento e nella progressione di carriera: *procedere al reclutamento di docenti di ruolo per garantire la sostenibilità e la relativa qualità dell'offerta didattica.*

L'Università nel suo complesso non può più permettersi di non procedere ad una efficace e credibile politica di reclutamento e di progressione delle carriere basata essenzialmente sul merito, sulle reali necessità e sui risultati ottenuti dai Dipartimenti, considerando sia le necessità della didattica che quelle della ricerca. Lo stesso approccio deve essere utilizzato per l'attribuzione di incarichi per cui è prevista un'adeguata remunerazione aggiuntiva.

4.2.3 Potenziare il piano di comunicazione delle attività scientifiche: *i risultati di un processo di ricerca possono avere sulle attività quotidiane o sulla risoluzione dei problemi di un cittadino molteplici ricadute pertanto la comunicazione fra i ricercatori e il pubblico generalista può ridurre il divario che si è creato nel tempo fra società e scienza e rendere ciascuno più consapevole dell'importanza che riveste la ricerca universitaria nella nostra vita.*

Comunicare, comunicare e poi ancora comunicare al fine di garantire un sistema di informazione puntuale e capillare nei confronti del personale interno riguardo a contenuti formativi e informativi mentre rispetto al cittadino soprattutto in termini di risultati raggiunti al fine di contribuire a dare piena attuazione, così come recita l'art. 1 del D. Lgs 33/2013 al ".....principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa e' condizione di

garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino”.

4.2.4 Incentivare l'internazionalizzazione della ricerca: *il nostro Ateneo deve necessariamente riuscire sempre più ad attrarre studenti stranieri o ad attrarre quelli più validi oltre che riuscire ad attirare docenti e ricercatori stranieri al fine di sviluppare partnership per attività di ricerca .*

E' necessario incrementare il processo di contaminazione culturale e scientifica capace di trasferire e accrescere le conoscenze di tutti i soggetti che appartengono alla comunità universitaria e quindi alla società con una mobilità sempre crescente e con la partecipazione in progetti a livello europeo e di cooperazione internazionale con paesi in via di sviluppo nell'ambito di accordi internazionali vigenti.



4.3 FINALITA' STRATEGICA – UNA INTERAZIONE SISTEMATICA E DIRETTA CON LA SOCIETÀ

La terza missione, così come indicato dall'ANVUR (convegno di Lecce del 19 febbraio 2014), è considerata parte integrale della missione delle università nel senso che essa rappresenta la interazione diretta con la società, a differenza delle attività di insegnamento (= interazione con gli studenti) e di ricerca (= interazione con altri ricercatori).

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

E' necessario accrescere la sinergia con le imprese regionali e le relative attività di sostegno finalizzata all'innovazione e alla crescita. A tal fine sarà opportuno sviluppare progetti nei settori della green economy e delle tecnologie per lo sviluppo sostenibile oltre che finalizzate allo sviluppo economico nei settori del turismo religioso, del turismo culturale e nei settori del turismo eno-gastronomico. Riuscire significa aumentare l'ammontare delle entrate per il nostro Ateneo che insieme a auspicabili e ulteriori ricavi derivanti da futuri brevetti e licenze trasferite, spin-off universitari (anche con operatori industriali nella compagine societaria), entrate Conto terzi e derivanti dal merchandising porterebbero nuove opportunità per nuovi investimenti.

4.3.2 Valorizzare i beni pubblici fruibili dalla società: dobbiamo riuscire a produrre tutta una serie di outcome ad alto contenuto culturale tramite operazioni realizzate anche in collaborazione con il territorio, nei suoi vari organismi di riferimento. Dobbiamo accrescere la fruizione dei beni ad alto contenuto culturale attraverso la promozione di eventi culturali rivolti alla collettività anche in collaborazione con altre università e istituzioni. Partecipare a scavi archeologici fino alla gestione di siti museali, così come collaborare con altri soggetti pubblici/privati per l'apertura ad esempio di sale cinematografiche nel centro storico fino alla realizzazione cittadella dello sport significa riportare Perugia ad un clima di vivibilità che negli ultimi anni è andato scomparendo. Accrescere la fruizione dei beni ad alto contenuto educativo partecipando a programmi educativi e formativi e ad attività di volontariato e di impegno umanitario per poi rivolgersi ancora al sociale attraverso attività di rilevanza sociale e territoriale anche con la presenza di rappresentanti in organismi sociali. Non mancherà poi, così come è sempre stato, il supporto ad attività di servizio sanitario e sociale auspicando inoltre l'erogazione di consulenze volontarie rivolte alla comunità per individui e gruppi marginali e/o in difficoltà.

5. LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DEL BILANCIO UNICO DI ATENEO DI PREVISIONE ANNUALE (2016) E PLURIENNALE (2016/2018)

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

Occorre pertanto tracciare sia su un orizzonte annuale che pluriennale le possibili linee di azione tese ad incrementare le risorse a disposizione agendo sulle due componenti suddette.

Linee strategiche per FFO

Nel più recente decreto di assegnazione del FFO (2015) l'attribuzione dello stesso agli Atenei avviene secondo i seguenti criteri:

- quota base (80%), ripartita per il 25% (20% nel 2014) sulla base del criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso e, per il restante 75% (80% nel 2014) in proporzione al peso di ciascuna università riferito alla somma algebrica delle seguenti voci:

- Quota base 2014;
- Intervento perequativo 2014, di cui all'articolo 11, comma 1 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240;
- Ulteriori interventi;

- quota premiale (20%), ripartita per il 65% sulla base della VQR 2004-2010, per il 20% su valutazione politiche di reclutamento, per il 7% in base ai risultati della didattica con specifico riferimento alla componente internazionale e per il 8% in base ai risultati della didattica con specifico riferimento al numero di studenti regolari che hanno acquisito almeno 20 cfu.

L'introduzione della quantificazione di quote crescenti della quota base del FFO con il criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso impone l'attuazione di una serie di scelte strategiche (come tali in gran parte di lungo respiro) ma anche di altre che possano portare quanto prima benefici economici all'Ateneo.

A tale riguardo, va da subito sdrammatizzato, ma certamente non sottovalutato, il problema dei molti studenti fuori corso, nel senso che la loro presenza, pur non portando FFO in base del criterio del costo standard, non genera significativi costi aggiuntivi e comunque consente la riscossione delle relative tasse di iscrizione.

Più preoccupante è il problema delle rinunce e abbandoni, effetto di scelte male orientate degli studenti e di un troppo lento "scorrimento" nel percorso formativo che rende l'obiettivo della laurea non raggiungibile o troppo oneroso e lontano nel tempo. Infatti, uno studente che esce dal

percorso formativo anzi tempo, prima ancora di andare "fuori corso", comporta la mancata corresponsione della relativa quota di FFO a base costo standard.

Pertanto, per massimizzare l'assegnazione del FFO a favore del nostro Ateneo, le variabili più significative su cui cercare di incidere sono:

- il numero di studenti iscritti in corso, puntando ad un suo significativo incremento attraverso:
 - l'incremento delle immatricolazioni;
 - la riduzione/contenimento del fenomeno delle rinunce/abbandoni;
- il corretto utilizzo, dimensionamento numerico e reclutamento di docenti e ricercatori;
- il mantenimento e l'attivazione di una offerta formativa appetibile, ampliando il ventaglio delle classi di laurea presenti presso l'Ateneo.

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", dato dal numero di studenti che vengono formati;
- per consentire efficienza ed economicità della attività didattica occorre allora "saturare" la capacità produttiva, così da ridurre il costo medio unitario; non dimentichiamo che con una struttura non troppo differente da quella odierna, nell'a.a. 2005/6 l'Ateneo contava oltre 32.000 iscritti; per recuperare una adeguata economicità sarebbe necessario recuperare (seppure con la inevitabile gradualità) una quota di iscritti non lontana dai 28.000-30.000, massimizzando al suo interno la componente degli studenti in corso;
- infatti, si potrebbe asserire, che allo stato attuale l'Università degli Studi di Perugia è un "impianto" decisamente sottoutilizzato, visto che oggi sono presenti nella medesima struttura circa 10.000 studenti in meno rispetto a 10 anni fa.

Strategie per aumentare il numero degli iscritti

Pur nella consapevolezza della specifica ed elevata natura del "prodotto" rappresentato dal processo formativo universitario e dell'obbligo morale di un Ateneo pubblico di erogare anche quei corsi che, pur non remunerativi in termini economici per la bassa affluenza, risultano essenziali per non depauperare una offerta culturale che deve coprire i più diversi rami del sapere, è inevitabile provare ad impostare una strategia di crescita nel numero degli iscritti basata sulle logiche che vanno sotto il nome di "4 P del Marketing Mix", dove i quattro "ingredienti" principali, da "dosare" con attenzione, sono:

- **Product** = prodotto (servizio);
- **Price** = Prezzo;
- **Place**= Posto (localizzazione);
- **Promotion** = Promozione.

Prodotto

Il primo elemento del marketing mix è il prodotto: le decisioni da prendere in merito riguardano l'aspetto, il nome, la qualità, il confezionamento e il livello di assistenza post-vendita. Possono a prima vista sembrare questioni non applicabili alla attività produttiva universitaria, ma il prodotto dell'Ateneo è, tra l'altro, l'offerta formativa, articolata nei diversi corsi di studio attivati, unitamente ai servizi "collaterali" agli stessi; contano quindi, oltre alla qualità intrinseca dei processi formativi, il come vengono denominati e presentati (aspetto e nome), articolati (confezionamento) e seguiti anche dopo il conseguimento del titolo con azioni di placement (assimilabili al concetto di assistenza post-vendita).

Ponendosi la domanda di cosa può avere maggiore valore per i nostri "clienti", la risposta non può che essere trovata nella costruzione di percorsi formativi sulla base delle esigenze e aspirazioni dello studente, da un lato, e delle istanze del mercato del lavoro, dall'altro.

Queste considerazioni impongono una attenta analisi in merito alla opportunità di attivazione di nuovi corsi di studi su classi di laurea ad oggi non coperte, il tutto a condizione di impiegare in misura quasi totalitaria le risorse di docenza ad oggi già presenti in Ateneo e, talvolta, sotto-utilizzate.

Tuttavia, il valore del "prodotto" percepito dallo studente dipende anche da una serie di servizi collaterali allo stesso (orientamento all'uscita, possibilità di esperienze internazionali, trasporti, spazi studio, sicurezza, agevolazioni negli affitti e negli acquisti, ecc.).

Occorre quindi proseguire nella attività di ampliamento quantitativo e crescita qualitativa di questo insieme di servizi che, soprattutto a sostanziale equivalenza dei percorsi formativi offerti con quelli di altri atenei, possono rappresentare una variabile fondamentale nel confronto competitivo.

Prezzo

Il prezzo, unico elemento del marketing mix che genera ricavi mentre tutti gli altri rappresentano costi, è senza dubbio il fattore più importante che influenza i potenziali acquirenti. Nel caso dell'Ateneo, il prezzo al quale viene "venduto" il servizio di formazione universitaria dello studente sono le tasse e i contributi.

Occorre tuttavia avere bene presente che il prezzo è solo una componente del costo per chi acquista. “Vendere” alle condizioni più appetibili per il “cliente” non significa solo manovrare le tasse e i contributi, ma lavorare sull’intero “pacchetto”. Infatti, il costo per lo studente comprende quando spende per le tasse, per il vitto e alloggio, per il materiale didattico, ecc..

Gli effetti da perseguire con una azione mirata su tasse e contributi dovrebbero:

- essere potenzialmente incrementativi (se l'azione viene correttamente dosata) del totale dei ricavi da questa voce;
- avere una positiva ricaduta anche in termini di orientamento e comunicazione;
- contribuire a sviluppare il brand “Università degli Studi di Perugia” come quello di un Ateneo che attrae e valorizza il merito, oltre ad essere attento alle difficoltà economiche delle famiglie.

Si rende quindi necessaria una politica delle tasse di iscrizione che tenda a:

- attrarre ed incentivare gli studenti migliori, sia per profitto che per “velocità di percorso”;
- prestare attenzione alle difficoltà economiche delle famiglie;
- stimolare ad un maggiore impegno i fuori corso, non tanto perché valgono zero ai fini FFO, ma per incentivare la suddetta velocità del percorso e ottenere risorse finanziarie da destinare alla incentivazione degli studenti migliori (come tali “portatori” di FFO).

Le azioni attuate a tale fine sono state:

- *con decorrenza dall'A.A. 2014/15:*
 - Sconto pari al 50% per l'iscrizione alle lauree magistrali da parte di studenti che abbiamo conseguito la laurea triennale entro la durata normale del corso di studi più un anno e con una votazione non inferiore a 105/110;
 - Sconto pari al 30% (se ISEE/ISEEU \leq € .40.000) o al 15% (se ISEE/ISEEU $>$ € .40.000) per gli studenti provenienti dallo stesso nucleo familiare.
- *con decorrenza dall'A.A. 2015/16:*
 - “Sconti” per merito sulla immatricolazione alle lauree triennali e alle lauree a ciclo unico, con lo scopo di aumentare la capacità di attrazione dell'Ateneo verso gli studenti più brillanti e meritevoli e, come tali, potenzialmente in grado di completare con profitto e nei tempi il loro percorso formativo. Inoltre, in termini di comunicazione, significa caratterizzare l'Università degli Studi di Perugia come quella che “valorizza il merito”. Le riduzioni deliberate sono state le seguenti:
 - Diplomatici con votazione 100 e lode: riduzione 100%;
 - Diplomatici con votazione 100: riduzione 50%;
 - Diplomatici con votazione da 95 (compreso) a 99: riduzione 25%.

- “Sconti” per i “percorsi di eccellenza” degli studenti immatricolati dall’A.A. 2015/2016, nella convinzione che la politica di valorizzazione del merito debba proseguire nel tempo, premiando con delle riduzioni sostanziali (pari al 50%) sulle tasse di iscrizione coloro che svolgono con profitto e “velocità” il proprio percorso formativo. È, peraltro, in fase di predisposizione una regolamentazione ad hoc che serva ad accompagnare quelli che possono definirsi “percorsi di eccellenza” su una pluralità di aspetti, tra i quali iniziative specifiche sulla didattica, tirocini mirati e placement, non fermandosi pertanto al mero aspetto economico; le agevolazioni sono state condizionate a:
 - acquisizione al 30/9 del 100% dei cfu previsti nel Corso di Studi per l’anno accademico appena concluso;
 - media delle votazioni ottenute negli esami di profitto maggiore o uguale a 27/30;
- gratuità agli studenti, che si immatricolano o si iscrivono a tempo pieno, a carico di nuclei familiari che presentano componenti in stato di disoccupazione, in mobilità, in cassa integrazione ordinaria, straordinaria e in deroga, finché permane tale condizione; tale misura si collega allo stato di crisi in cui tuttora versano importanti settori della nostra economia, con la conseguente riduzione del reddito delle famiglie che in molti casi si trovano in obiettiva difficoltà nel sostenere l'onere dell’iscrizione dei figli agli studi universitari. La formazione universitaria rappresenta uno dei più significativi “ascensori” sociali, consentendo in prospettiva il miglioramento della propria condizione a chi, pur provenendo da situazioni economicamente disagiate, investe sulle proprie capacità ed una università pubblica, quale è la nostra, ha il dovere morale di essere vicina a chi è in difficoltà ma è animato da una forte motivazione di riscatto socio-economico; ciò rappresenta, inoltre, un forte segnale di vicinanza dell’Ateneo rispetto al tessuto sociale di appartenenza, rafforzandone il radicamento e, ovviamente, l’immagine;
- rimodulazione con leggera progressività delle tasse e contributi dal 2° anno FC (+5%) in poi (+10%), intervento giustificato in quanto:
 - porta risorse finanziarie idealmente destinabili per finanziare gli interventi a sostegno del merito, della velocità di percorso e della disagiata condizione economica degli studenti;
 - rappresenta un segnale significativo per spingere lo studente fuori corso a rendere più “fluida” il suo percorso formativo, evitando di gravare per molti anni sulla propria famiglia.

Per il prossimo futuro, oltre ad una verifica ed eventuale conseguente revisione delle sopra elencate misure, si potrebbero ipotizzare delle agevolazioni in termini di riduzioni delle tasse e contributi per gli studenti provenienti da fuori regione, in modo da recuperare quote di una utenza di "fuori sede" che avvantaggia anche il tessuto economico delle città sedi dei nostri corsi, e una revisione di regolamento tesa ad ampliare i casi di applicabilità della iscrizione "part-time" (o, se possibile, a liberalizzarla del tutto).

Localizzazione (Place)

La tematica della localizzazione abbraccia tutte le attività richieste per portare il prodotto al cliente, assicurando che ciò avvenga nel momento e nel luogo giusto per essere acquistato. Nel caso del servizio di formazione universitaria, un ruolo tutt'altro che secondario viene giocato dalla collocazione dei corsi di studi (ad esempio, con l'esistenza di sedi decentrate in grado di attingere a bacini di utenza più estesi rispetto a quello della sola sede centrale) e da una significativa azione di E-Learning che tende ad abbattere le barriere indotte dalla localizzazione (un corso telematico raccoglie con maggiore facilità studenti residenti in aree geograficamente distanti).

Vanno infatti, nell'ottica del cliente "studente" considerati tutti i costi (anche quelli indiretti e sommersi) dallo stesso sostenuti. Si pensi, per esempio, ai costi affrontati per raggiungere la sede del corso di studi frequentato, a quelli per trasferirsi da un corso di altro Ateneo (sia in termini monetari che di perdita di tempo e di cfu), alle minori opportunità di un ateneo collocato in un contesto economico poco dinamico, ecc.. In sintesi, occorre fare riferimento a tutti quei fattori che possono far venire meno la competitività economica espressa dal solo prezzo.

Promozione

La promozione comporta la comunicazione di tutte le informazioni necessarie a persuadere il cliente ad acquistare il prodotto. Nel nostro dell'Ateneo si tratta di tutte le azioni che possono essere attuate in termini di orientamento e di comunicazione. Quest'ultima, in particolare, è per sua natura interattiva ed implica l'ascolto del cliente e delle sue esigenze (importanza del feedback, nel nostro caso le valutazioni degli studenti, non solo per quanto riguarda l'apprezzamento del docente e della materia, ma anche in termini di giudizio su strutture, organizzazione, orari, ecc.).

Nel loro insieme, tutte le precedenti azioni servono nel breve termine a raggiungere gli obiettivi più immediati e, nel caso specifico, incrementare gli iscritti, ma nel medio-lungo termine servono a valorizzare il "marchio", ossia a sviluppare (e mantenere) una promessa, rendere l'acquisto più appetibile anche a parità di altre condizioni, far sì che il cliente preferisca l'Ateneo perugino non solo e non tanto per ragioni specifiche (livello tasse, tipo di percorso formativo, localizzazione del corso di studi, servizi collaterali a disposizione, ecc.) ma in quanto "Università degli Studi di

Perugia". Noi avevamo un ottimo marchio, noto e apprezzato in molte aree del nostro paese; questo marchio oggi è un po' "appannato".

Il costo standard unitario di formazione per studente in corso: determinanti e strumenti di intervento

Il criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso è stato già applicato con riferimento alla assegnazione del FFO 2014, con una incidenza pari al 20% nelle modalità di assegnazione della quota base, che per l'assegnazione del FFO 2015 è stata portata al 25% (in luogo del 40% inizialmente ipotizzato).

Negli anni a venire il criterio del corso standard sarà progressivamente portato a regime (fini al 100% della quota base), per cui diventa vitale intervenire efficacemente sulle sue determinanti, pur nella consapevolezza che gli effetti di quanto l'Ateneo riuscirà a fare di positivo a partire dall'A.A. 2015/16 in termini di numerosità degli iscritti (e non solo) dispiegherà i suoi effetti dall'assegnazione del FFO 2017 in poi.

La formula base per il calcolo del costo standard unitario di formazione per studente in corso è la seguente:

$$\text{Cstd} = a + b + c + d + k$$

dove:

- **a**: CS attività didattiche e di ricerca, in termini di dotazione di **personale docente e ricercatore** destinato alla formazione dello studente
- **b**: CS **servizi didattici, organizzativi e strumentali, compresa la dotazione di personale tecnico amministrativo**, finalizzati ad assicurare adeguati servizi di supporto alla formazione dello studente
- **c**: CS **dotazione infrastrutturale, di funzionamento e di gestione** delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio dei diversi ambiti disciplinari
- **d**: CS **ulteriori voci di costo** finalizzate a qualificare gli standard di riferimento e commisurate alla tipologia degli ambiti disciplinari
- **k**: **perequazione** per studente in corso in un ateneo avente sede nella regione i-esima

Siamo dunque di fronte ad una serie di determinanti del parametro in questione, delle quali occorre capire quali siano le più rilevanti e, soprattutto, su quali e in che modo si possa intervenire per incidere positivamente sulla misura del FFO assegnato al nostro Ateneo.

Nello specifico, la maggiore attenzione va riservata alla modalità di formazione dei costi per il personale docente/ricercatore (**a**), unitamente ad una azione per guadagnare efficienza ed

economicità sul fronte dei costi dei servizi didattici, organizzativi e strumentali (b) e di quelli per la dotazione infrastrutturale, di funzionamento e di gestione delle strutture didattiche (c). Di scarso rilievo sembrano essere le ulteriori voci di costi (d) e non manovrabile è la perequazione (k), stabilita in sede ministeriale secondo parametri che tengono conto del contesto socio-economico del territorio sui cui insiste ogni ateneo.

In particolare, sulla componente dei costi del personale docente/ricercatore è in atto e sarà portata a termine nei prossimi mesi una analisi degli scostamenti, basata sul confronto tra costo standard (e quindi un costo teorico stimato in condizioni di normale efficienza) e costo effettivo, per ogni classe di laurea e, all'interno di questa, per ogni corso di studio (nel caso in cui ne sia attivato più di uno).

Tutto questo allo scopo di far emergere criticità e, quindi, "non conformità", del tipo:

- un numero troppo elevato di docenti impiegati nella classe di laurea rispetto alla numerosità standard;
- un numero di studenti inferiore rispetto alla numerosità standard di riferimento per la classe di laurea,

con la conseguente esigenza di "manovrare" le seguenti variabili:

- Numero di docenti impegnati nelle classi di laurea attivate;
- Composizione per fasce del corpo docente nelle classi di laurea attivate;
- Numero di docenti non impiegati in alcun corso di studio o "sotto-impiegati" (monte ore inferiore a 120 ore per gli ordinari e associati e a 60 ore per i ricercatori);
- Numerosità degli studenti in corso.

Le possibili linee di azione per incidere sulle sopra elencate variabili sono:

- reclutamento per SSD e fasce necessarie, tenendo conto delle esigenze di organico di Ateneo;
- azioni di orientamento e incentivazione alle immatricolazioni;
- attivazione di corsi di studio in classi "scoperte", ma con possibilità di allocazione docenti già in organico;
- in estremo, disattivazione di corsi di studio con numero decisamente inadeguato di studenti iscritti in corso, ma prestando estrema attenzione a non lasciare personale docente non utilizzato nelle attività didattiche (il costo del docente già in organico non è eliminabile se non in tempi medio lunghi e con gradualità) e, soprattutto, a non far venire meno la pluralità e la completezza di una offerta culturale e formativa che caratterizza in positivo il nostro Ateneo.

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

Formula per calcolo copertura personale docente per SSD a livello Ateneo

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

Dove:

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

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

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

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

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

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

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

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

La medesima formula può essere poi adattata per calcolare le esigenze di copertura personale docente complessiva a livello Ateneo:

$$CPD = \frac{OD}{D \times 120 + R \times 60}$$

Dove:

OD = Ore didattiche erogate a livello Ateneo

D = Docenti (PO e PA) in servizio a livello Ateneo

R = Ricercatori (TI e TD) in servizio a livello Ateneo

nella consapevolezza che comunque un dato pur soddisfacente potrebbe nascondere situazioni di sofferenza in alcuni SSD e di eccedenza in altri e che l'obiettivo deve essere quello di tendere a valori prossimi all'unità per CPD nel complesso e per ogni CPD;

Linee strategiche per l'acquisizione di ulteriori fonti di finanziamento

Per quanto riguarda l'acquisizione di altre fonti di finanziamento (ricavi) si punterà a consolidare il già importante rapporto con le Fondazioni Cassa di Risparmio di Perugia e Cassa di Risparmio di Terni in materia di ricerca e di internazionalizzazione e si dovrà implementare il rapporto con il mondo imprenditoriale (fund raising) che, seppure attraversato dalla crisi economica, presenta alcune eccellenze che potranno essere messe 'a sistema' per valorizzare la ricerca e il trasferimento tecnologico e delle competenze; da ultimo dovranno essere colte le opportunità messe a disposizione sia dai fondi ministeriali, sia dai fondi comunitari previsti dal Programma Horizon 2020, dal Programma LIFE e sia dalla programmazione regionale dei fondi strutturali 2014/2020.

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

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

Linee strategiche per la definizione dei costi

L'impostazione del Bilancio 2016, sotto il profilo dei costi, fermi restando i vincoli specifici di finanza pubblica e l'adempimento delle obbligazioni precedentemente assunte, dovrà essere caratterizzato dal criterio della razionalizzazione delle risorse necessario per conseguire l'equilibrio economico-finanziario; per garantire quest'ultimo sarà comunque necessario fare ricorso all'utilizzo dell'avanzo di amministrazione generato dai prudenziali accantonamenti effettuati sul bilancio e dai risultati positivi degli esercizi precedenti. Tale modalità di conseguimento degli equilibri di bilancio si presenta complicato per effetto del passaggio al nuovo sistema contabile caratterizzato dal principio della competenza economica e per effetto di partite in corso di definizione che potrebbero risultare economicamente negative per l'Ateneo. A tale fine pertanto sarà opportuno monitorare costantemente i costi correnti e rafforzare i controlli sui

meccanismi di spesa funzionali al miglioramento dell'equilibrio sostanziale del bilancio da raggiungere minimizzando il ricorso a poste di carattere straordinario.

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

Per quanto riguarda i principali settori di intervento sui costi, il Bilancio 2016 dovrà tenere conto dei seguenti indirizzi:

- ❖ Rispettare i vincoli in materia di assunzioni e di spesa per il personale; per quanto riguarda le assunzioni del personale docente terrà conto della programmazione del fabbisogno 2014/2015 (1^atranche) recentemente stabilita dagli organi accademici in merito all'utilizzo dei punti organico a valere sui residui del piano straordinario 2012 e 2013 e a valere sul contingente parziale 2014 (posti di professore di II fascia); per quanto riguarda le assunzioni del personale tecnico-amministrativo, nel rispetto della programmazione e delle normative vigenti (comprese anche quelle relative al personale delle ex Province), dovrà proseguire l'iter di stabilizzazione dei dipendenti a tempo determinato in possesso dei requisiti e la riqualificazione del personale a tempo indeterminato attraverso la formazione professionale e l'aggiornamento;
- ❖ Assicurare l'espletamento dell'offerta formativa attraverso un adeguato finanziamento del fondo per la remunerazione dei ricercatori impegnati nell'attività didattica, nell'ottica del miglioramento dei risultati dell'offerta medesima;
- ❖ Finanziare borse di studio per i dottorati di ricerca con particolare attenzione alla internazionalizzazione dei medesimi;
- ❖ Consolidare il rifinanziamento del fondo per la ricerca di base da utilizzare secondo criteri di premialità;
- ❖ Investire risorse per l'Internazionalizzazione, al fine di migliorare la posizione dell'Ateneo nei ranking e nel riparto delle risorse per il funzionamento ordinario;
- ❖ 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, sarà anche prevista la corresponsione di una indennità di carica a chi ne sovrintende e organizza l'attività;

- ❖ Collegare la dotazione di risorse dei centri di servizi – che dovranno essere riorganizzati in attuazione delle disposizioni del vigente Statuto e del Regolamento generale d’Ateneo – alle attività svolte dai medesimi in favore dei Dipartimenti e/o di altri Centri e degli studenti prevedendo la destinazione di una quota delle tasse e dei contributi versati da questi ultimi sul modello di quanto avviene già per il finanziamento del C.L.A.;
- ❖ Quantificare l’attribuzione ai Centri di Ricerca – che dovranno essere riorganizzati in attuazione delle disposizioni del vigente Statuto e del Regolamento generale d’Ateneo – in misura da valutare caso per caso e a condizione che si tratti di co-finanziamento, al fine di attivare percorsi virtuosi di reperimento di risorse da soggetti terzi;
- ❖ Effettuare interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sul patrimonio edilizio, con priorità agli interventi di messa a norma e sicurezza già avviati; la copertura di tali interventi potrà essere effettuata anche mediante i proventi derivanti da dismissioni immobiliari e dalla revisione di impegni di spesa già programmati;
- ❖ Proseguire il programma di riqualificazione degli edifici di Via del Giochetto e completare le attività di progettazione e realizzazione di due interventi strutturali fondamentali inseriti nella programmazione triennale dei lavori pubblici: 1) la realizzazione della nuova sede del corso di laurea in scienze motorie, all’interno di un più ampio progetto funzionale alla costruzione di una “cittadella dello sport e della salute” integrata nel territorio urbano (valorizzando gli impianti del Centro Universitario Sportivo e del Centro Bambagioni) e nel sistema sanitario e scolastico, 2) la realizzazione del nuovo stabulario presso il Polo ospedaliero di S. Maria della Misericordia;
- ❖ Proseguire una politica di riqualificazione energetica sugli immobili di meno recente costruzione e di razionalizzazione dei costi di funzionamento e di gestione degli immobili, anche attraverso nuovi modelli gestionali e contrattuali offerti dal mercato, al fine di conseguire risparmi oltre che contributi e agevolazioni per il risparmio energetico;
- ❖ Consolidare, anche di concerto con la Regione e gli Enti Locali, i servizi a favore degli studenti, già oggetto di specifiche convenzioni, in materia di trasporti pubblici e mobilità, assistenza sanitaria, assistenza ai disabili, attività sportive e ricreative, telefonia, affitti, agevolazioni e sconti presso esercizi commerciali, mense;
- ❖ Implementare le aule studio (da ubicare nel Centro storico di Perugia) sul modello dell’Aula Ceccherelli;
- ❖ Promuovere politiche unitarie di promozione e di orientamento universitario al fine di rilanciare l’immagine dell’Ateneo sia a livello regionale che nazionale ed internazionale;

- ❖ Sviluppare sistemi di comunicazione moderni ed efficaci anche attraverso l'utilizzo del web, dei social networks e dei media;
- ❖ Prevedere risorse per le attività sociali universitarie (ad es. il sostegno al Circolo San Martino) e per le provvidenze a favore del personale (contributi per disagio economico, per malattie e agevolazioni tasse);
- ❖ Assicurare un adeguato stanziamento per il fondo di riserva per le spese imprevedute e per il fondo svalutazione crediti a titolo di garanzia e di copertura per eventuali spese sopravvenute o minori entrate.

Le linee programmatiche, gli indirizzi e gli obiettivi connessi alla manovra di Bilancio per il prossimo esercizio, per essere realizzati, dovranno "fare leva" sulle sinergie e sulla collaborazione tra i vari Centri gestionali – sia centrali che periferici – nonché sull'assunzione delle importanti responsabilità che ricadono sui diversi livelli di governo e di gestione dell'Ateneo.

