

Linee Guida Generali 2020

1. Riferimenti normativi

RAFC art. 6, cc. 3, 4, 5 e 6

3. Le Linee guida generali di Ateneo sono definite dal Rettore, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione della programmazione triennale di cui all'articolo 1-ter del Decreto-legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla Legge 31 marzo 2005, n. 43, sentito il Direttore Generale. Nelle Linee guida generali di Ateneo vengono definiti e quantificati gli obiettivi prioritari della gestione, impartiti specifici indirizzi e fissati vincoli nonché parametri per ciascun centro di spesa.

4. Entro il 1° ottobre ciascun centro di spesa, sulla base delle indicazioni ricevute e degli obiettivi individuati nelle Linee guida, formula una proposta di piano operativo e una correlata proposta di budget.omissis...

5. La proposta di piano operativo riporta:

a) gli obiettivi operativi che il centro di spesa si propone di raggiungere, esplicitati anche mediante il ricorso a misure quantitative riferibili agli indicatori maggiormente utilizzati per la relativa missione e programma o conformi con quelli eventualmente indicati nelle Linee-guida generali di Ateneo;

b) le attività che il Centro di spesa ha in programma per il triennio e per l'esercizio successivo relativamente alle missioni e ai programmi, nell'ambito di quanto definito nelle Linee-guida generali di Ateneo.

6. La proposta di budget esplicita:

a) le risorse disponibili di personale che si intendono utilizzare per le singole azioni programmate;

b) le ulteriori risorse necessarie per le singole azioni programmate, per il funzionamento della struttura e per gli investimenti;

c) le eventuali risorse provenienti da attività verso terzi e/o da contributi da parte di soggetti esterni.

2. Documenti programmatici di Ateneo

Le presenti Linee guida generali di Ateneo definiscono gli obiettivi prioritari della gestione per il triennio 2020/2022 al fine di avviare il percorso di costruzione del prossimo bilancio di previsione e dei budget, secondo quanto previsto dall'art.6 del RAFC.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 31 gennaio 2019, ha approvato il "**Piano Integrato della performance 2019-2021**", pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente.

Il Senato Accademico, nella seduta del 18 luglio 2019, ha approvato le "**Politiche di Ateneo e Programmazione didattica per l'a.a. 2020-2021**".

In coerenza con quanto già definito dal CdA in sede di approvazione dei documenti sopra richiamati, si individuano in questa sede, sentito il Direttore Generale, gli obiettivi strategici dell'Ateneo fornendo ai Dipartimenti le indicazioni per impostare politiche di gestione efficaci e coerenti con quelle dell'Ateneo.

Nella seduta del CdA di settembre sarà deliberato il quadro dei costi previsti per il 2020, oggettivamente imputabili a ciascun Centro di spesa (*pre-budget*), e il totale delle risorse ulteriori che l'Ateneo intende attribuire alle strutture decentrate.

I Centri di spesa potranno programmare in questo modo i propri obiettivi in coerenza con quelli generali di Ateneo e richiedere ulteriori risorse, anche di investimento, collegandole ai citati obiettivi.

In particolare, sulla base delle presenti Linee guida, i Centri di spesa, ai sensi dell'art.6, c.4 del RAFC, formulano una proposta di piano operativo e una correlata proposta di *budget*. La proposta di piano operativo deve riportare segnatamente gli obiettivi che il Centro di spesa si propone di raggiungere e le attività che il Centro ha in programma per il triennio e per l'esercizio successivo relativamente alle missioni e ai programmi nelle tre aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali).

3. Obiettivi prioritari di gestione e indirizzi

Le presenti Linee guida generali dell'Ateneo sono in linea con quelle definite lo scorso anno per dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto delle linee guida e delle politiche di Ateneo per la programmazione didattica e del Piano Integrato della *performance*, nonché dei risultati conseguiti, esposti nella Relazione della *performance*. Si realizza così una strategia integrata e coordinata tra strumenti di programmazione economico finanziaria e ciclo della *performance*, come previsto dalla normativa vigente in materia.

Le Linee guida riguardano le 3 aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali) previste nel Piano Integrato della *Performance* e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione.

La logica a cascata prevista nel Piano della *performance* va applicata anche agli obiettivi prioritari di gestione che devono, pertanto, costituire l'orizzonte strategico per le strutture decentrate.

Nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono stati individuati tenendo presenti gli indicatori previsti nel modello FFO, in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero all'Ateneo.

3.1 Didattica

La programmazione didattica rappresenta un importante momento strategico per la *governance* dell'Ateneo, vista la crescente importanza dei risultati della didattica nei criteri per l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)

Il D.M. 587/2018, che definisce i criteri di ripartizione del FFO delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2018, conferma questo andamento tendenziale assegnando al costo standard un peso complessivo del 19,85%.

Se a questo si aggiunge che una parte della quota premiale (circa il 5% del FFO) è stata assegnata in base ad alcuni risultati della didattica (cosiddetta autonomia responsabile) è evidente come il peso della didattica sia determinante per le *performance* dell'Ateneo.

Il calcolo per l'attribuzione del FFO 2018 è stato effettuato sulla base del numero di studenti dell'anno accademico 2016-17, ed è dunque il risultato delle politiche deliberate dagli organi di governo e sviluppate dai dipartimenti e dall'amministrazione nel periodo che precedeva il su richiamato anno accademico.

Si spiega così l'insistenza e l'attenzione degli organi di governo sulle strategie per rafforzare l'attrattività dei corsi di studio. Un calo o un semplice rallentamento del *trend* positivo possono determinare ripercussioni economiche anche molto significative ed occorre mantenere sempre alta l'attenzione sulle politiche per gli studenti da parte di tutte le componenti della comunità accademica.

I risultati delle iscrizioni relative all'anno accademico 2018/19 segnalano una diminuzione del numero complessivo di iscritti, per la prima volta da diversi anni.

Appare pertanto opportuno che, in occasione della progettazione delle future offerte formative, vengano assunte decisioni coraggiose finalizzate all'attivazione di corsi di studio con maggiori capacità attrattive e al rinnovamento sostanziale di corsi di studio che nel tempo non hanno dimostrato una sufficiente capacità di generare domanda di formazione.

Occorrono idee e proposte innovative e interdisciplinari, sia in ambito umanistico che tecnico-scientifico, ed una revisione profonda di alcuni corsi di studio in sofferenza ormai da molti anni.

Sotto questo profilo, è auspicabile, pertanto, anche da parte del corpo docente, un atteggiamento attento e responsabile in linea con le strategie complessive della didattica d'Ateneo.

Infatti, le strategie di Ateneo per la ripartizione delle risorse tra le strutture sono già fortemente collegate ai risultati della formazione, in quanto tendenzialmente 'ribaltano' i parametri del FFO sulla valutazione delle prestazioni dei corsi di studio. L'obiettivo è quello di stimolare le strutture didattiche a seguire comportamenti virtuosi, valorizzando i meritevoli e coloro che più contribuiscono alle prestazioni positive.

In riferimento alle dinamiche del mercato del lavoro, a livello nazionale, persiste un quadro economico ancora critico e incerto, al quale si associano le difficoltà connesse alle prospettive occupazionali dei giovani che si avvicinano al sistema universitario.

Una lettura attenta dei recenti dati diffusi dall'indagine Almalaurea relativi al 2018 dimostra che i nostri laureati trovano occupazione in tempi ragionevoli, non dissimili comunque da quanto accade per atenei del medesimo contesto geografico e socioeconomico.

Alcuni corsi di laurea magistrale ottengono indicatori di *placement*¹ pari al 100% (tecnologie alimentari, biotecnologie per la qualità e la sicurezza a 3 anni, marketing e qualità a 5 anni), altri corsi superano il 90% e sono sopra la media nazionale; poi ci sono anche corsi con tassi di *placement* al di sotto della media nazionale.

Su questo fronte è necessario indirizzare i corsi di studio sempre più verso le richieste del mondo del lavoro, migliorando i corsi esistenti o progettandone di nuovi.

Gli obiettivi dell'Ateneo, dunque, devono tendere, coerentemente con quelli già individuati negli anni passati, al miglioramento continuo della capacità attrattiva dei corsi di studio e al conseguente incremento del numero di iscritti e immatricolati, con particolare attenzione al numero di studenti regolari attivi.

Occorre altresì mirare a preservare e, se possibile, a migliorare, gli alti livelli di soddisfazione degli studenti e dei laureati per qualità dei docenti e dei corsi di studio dell'Ateneo, che rappresentano uno dei punti di forza dell'Ateneo in grado di garantire attrattività ai corsi di studio.

Vanno proseguite e rafforzate le attività di orientamento e promozione presso le scuole, per far meglio conoscere l'Università.

Parallelamente a questi obiettivi va perseguito anche un deciso miglioramento del livello di internazionalizzazione dei corsi di studio, con particolare attenzione al conseguimento di CFU all'estero da parte degli studenti iscritti ai corsi di studio nell'ambito dei progetti Erasmus.

Al fine di favorire una migliore visibilità esterna dell'Ateneo, anche in funzione di una maggiore attenzione da parte del mercato del lavoro, sarà necessario rilanciare la didattica attraverso l'uso di metodologie e strumenti didattici innovativi.

Si dovrà proseguire poi, tenuto conto che la durata dell'accreditamento, disposta dall'ANVUR, dei corsi di studio e delle relative sedi di questo Ateneo è di tre anni accademici ossia fino all' a.a. 2019/20, nel rafforzamento del Sistema Qualità, completando gli interventi attuati in risposta alle criticità evidenziate nel rapporto dell'Anvur e alle raccomandazioni espresse in occasione dell'accREDITamento dei corsi di studio di nuova istituzione.

Andranno inoltre ulteriormente migliorati i parametri quantitativi e qualitativi degli spazi per la didattica.

3.2 Ricerca

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente, ancora una volta, sui parametri legati alla VQR, per via dell'impatto sull'erogazione del FFO.

¹ Dati Alma Laurea, indagine sui laureati 2019.

Il D.M. 587/2018, che definisce i criteri di ripartizione del FFO delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2018, assegna alla VQR un peso complessivo del 14,62%.

Il 2020 sarà il primo anno del nuovo ciclo di valutazione quadriennale e sarà dunque l'occasione, in attesa degli esiti del ciclo 2020-2023, per mettere a punto un accurato sistema di analisi e monitoraggio, qualitativo e quantitativo, delle pubblicazioni. In questo modo l'Ateneo potrà mirare al miglioramento continuo delle performance di ricerca.

Sarà necessario un ulteriore salto di qualità per la mappatura e la diffusione dei risultati della ricerca, per individuare le eccellenze e i punti di forza, e fornire un maggiore supporto sia alle strutture sia all'Ateneo nell'allocazione delle risorse e nelle politiche di premialità, incentivazione e trasferimento tecnologico.

Occorre coordinare le diverse linee di ricerca in funzione di una sempre più efficace partecipazione ai progetti di ricerca nazionali, europei e internazionali, coinvolgendo in modo armonico tutti gli ambiti di ricerca dell'Ateneo, con un principio di competenza. Va ulteriormente migliorata l'attività di supporto, dalla ricerca dei bandi alla predisposizione dei progetti, alla ricerca delle *partnership*. Sotto questo profilo, al di là della rete istituzionale alla quale l'Ateneo si è ormai saldamente collegato, occorre stimolare un maggior interesse e coinvolgimento dei docenti di tutti i Dipartimenti verso le iniziative di Ateneo e il lavoro di squadra; le attività potrebbero essere anche supportate da uno *staff* di lavoro specializzato trasversale ai Dipartimenti e in grado di lavorare con profitto sui diversi aspetti collegati alla progettazione di ricerca (idea progettuale, ricerca e lettura dei bandi, rapporti con i *partner*, coinvolgimento del personale di ricerca, rendicontazione).

Particolare attenzione deve essere ancora riservata al miglioramento dell'offerta formativa dei corsi di dottorato di ricerca, con una più forte sinergia con il sistema delle imprese.

Sul fronte della 'terza missione' e del trasferimento tecnologico, devono essere incrementate le attività conto terzi e le iniziative volte a potenziare i brevetti nonché la creazione di nuovi *spin-off*.

3.3 Servizi strumentali

Tra gli obiettivi dei servizi strumentali assume rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario, utilizzando metodi e strumenti di controllo e monitoraggio. Questo obiettivo deve presidiare le procedure di reclutamento del personale, le progressioni interne e le politiche di retribuzione, incentivazione e premialità del personale in modo da garantire in una prospettiva pluriennale la sostenibilità dell'Ateneo ed evitare in modo assoluto ogni forma di indebitamento.

Occorre continuare a perseguire una attenta politica di controllo e di trasparenza della spesa e delle procedure amministrative, che comporterà ulteriori sacrifici ma sarà finalizzata a mettere l'Ateneo nella condizione di concentrare le politiche di spesa, nell'ordine, sui servizi agli studenti, sul reclutamento, sul benessere del personale, sul potenziamento dei laboratori e delle attrezzature di ricerca.

Sul versante dei servizi digitali vanno definitivamente completati i processi di digitalizzazione, risolvendo le criticità riscontrate e negli ultimi due anni, e va migliorata la fruibilità del sito web, con particolare riferimento alle funzionalità in lingua inglese e all'accessibilità con diverse tipologie di *device*.

Nel rinnovare la capacità di difesa e reazione e nel migliorare il livello di sicurezza dell'infrastruttura l'Ateneo deve rafforzare la strategia *cloud* per l'infrastruttura IT anche in continuità con soluzioni *on-premise* in modo da realizzare una architettura di servizi resiliente ad eventuali incidenti gravi.

Particolare attenzione va ancora prestata al rispetto degli obiettivi di trasparenza e di legalità dell'azione amministrativa. In particolare, occorre incentivare le iniziative finalizzate a migliorare l'*accountability* di Ateneo, la trasparenza e la *compliance* dell'azione amministrativa rispetto agli *standard* stabiliti da leggi, regolamenti, contratti collettivi nazionali, codice etico e codice di comportamento.

Sul fronte dei servizi agli studenti, occorre confermare il coinvolgimento di studenti, attraverso il *part-time* studentesco, e di nostri laureati con specifiche borse di studio in alcuni ambiti rilevanti delle attività istituzionali nei quali la partecipazione degli studenti si è mostrata particolarmente fruttuosa (*audit*, comunicazione, orientamento, digitalizzazione, contabilità, mobilità, *e-learning*, biblioteche, disabilità, orto botanico etc.).

Andranno rafforzate le politiche finalizzate a migliorare la sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo attraverso nuove iniziative, anche in collaborazione con altre istituzioni.

Infine, sarà necessario procedere ulteriormente nel percorso di valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo.

Di seguito sono analiticamente indicati gli obiettivi e gli indicatori. I *Target*, come lo scorso anno, saranno inseriti a valle dell'*iter* di programmazione di cui all'art.6 del RAFC, per consentire all'Amministrazione una scelta ponderata che sia collegata alle proposte dei Centri di Spesa e coerente con gli obiettivi di Ateneo, nell'ambito di una logica di interlocuzione bi-direzionale.

DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET
AREA STRATEGICA A - DIDATTICA		
Obiettivo strategico		
1. Aumento studenti regolari	Numero studenti regolari	
Obiettivi operativi		
Incremento numero studenti che avviano la carriera	Numero studenti che avviano la carriera	
Incremento numero studenti iscritti	Numero iscritti	
Miglioramento acquisizione CFU	Numero CFU per studenti	
Miglioramento rapporto studenti iscritti regolari con almeno 40 CFU / studenti iscritti regolari	Rapporto studenti iscritti regolari con almeno 40 CFU / studenti iscritti regolari	
Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti	Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti sull'insegnamento e sulla docenza (media delle domande 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10 del questionario proposto dall'Anvur)	
Miglioramento capacità attrattiva corsi di studio	Numero iniziative con le scuole per orientamento, alternanza scuola-lavoro o progetti congiunti	
Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	Riduzione insegnamenti a contratto	
Innovazione della didattica	Numero di singoli insegnamenti erogati utilizzando metodi di innovazione didattica (registrazione + slides)	
Aumento e/o riqualificazione spazi didattica	Mq disponibili per attività didattica e/o n. di spazi riqualificati	
Obiettivo strategico		
2. Attrazione di studenti stranieri iscritti	Numero di iscritti stranieri/totale iscritti	
Obiettivi operativi		
Miglioramento livello internazionale nella didattica	- Numero di studenti iscritti che partecipano a programmi di mobilità in uscita - Numero di studenti stranieri <i>incoming</i>	
Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero	Rapporto numero studenti che si laureano entro la durata normale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero/numero laureati	

Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera	- Numero di insegnamenti in lingua straniera - Attivazione di doppio diploma/semestri congiunti (SI/NO)	
Obiettivo strategico		
3. Potenziamento <i>placement</i>	Tasso occupazione (def. Istat) a 3 anni dal conseguimento della laurea magistrale, diversificato in base ai gruppi disciplinari	
Obiettivi operativi		
Consultazione con gli <i>stakeholders</i>	Numero di "tavoli" con enti e imprese	
Rafforzamento <i>project-work</i> , seminari e laboratori con enti e imprese	- Numero di iniziative - Soddisfazione di enti e imprese coinvolte nelle attività progettuali	
Promozione dei servizi offerti dallo sportello <i>Unitusjob</i> attivato presso l'Ufficio Ricerca e rapporti con le imprese al fine di intensificare il contatto con gli studenti	Numero di iniziative	
AREA STRATEGICA B - RICERCA		
Obiettivo strategico		
1. Miglioramento <i>performance</i> VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione	Miglioramento <i>performance</i> rispetto risultati VQR 15-19	Valore VQR4>VQR3
Obiettivi operativi		
Monitoraggio prodotti della ricerca al fine del miglioramento della VQR	Realizzazione e gestione di una banca dati ai fini del monitoraggio qualitativo dei prodotti della ricerca	2
Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	- Incremento dei finanziamenti ottenuti dalla struttura (Ateneo/Dipartimenti) partecipando ai bandi competitivi (SI/NO) - Incremento degli importi dei contratti di ricerca/consulenza commissionati da terzi (SI/NO)	
Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca	- Mobilità dei ricercatori (in mesi-persona) in entrata e in uscita nell'a.s. - Numero di progetti <i>Horizon 2020</i> presentati come capofila o partner (oppure Numero di progetti <i>Horizon 2020</i> approvati)	
Rafforzamento dell'alta formazione	- Numero di studenti di dottorato e assegnisti di ricerca nell'a.s. - Importo finanziato da enti o imprese per borse di dottorato	
Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	- Numero di brevetti concessi di titolarità/contitolarità dell'Ateneo nell'a.s. - Numero di <i>spin-off</i> costituiti nell'a.s. - Risultati economici (fatturato e utile) degli <i>spin-off</i> – ultimo dato disponibile	
Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	- Numero di iniziative volte alla diffusione dei risultati della ricerca di Ateneo (progetti di ricerca finanziati, ricerche in ambito internazionale, trasferimento tecnologico e <i>spin-off</i>) - Completamento della mappatura della ricerca di Ateneo	

AREA STRATEGICA - C - SERVIZI STRUMENTALI		
Obiettivo strategico		
1. Equilibrio finanziario	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al D.M. 47/2013	
Obiettivi operativi		
- Contenimento spesa di personale	Grado di indebitamento	
- Implementazione del controllo di gestione	- Mappatura dei costi diretti per centro di responsabilità - Numero di report di analisi dei costi-performance delle strutture e delle divisioni (modalità <i>direct cost</i>) - Iniziative per l'applicazione e la diffusione della contabilità economico-analitica	
Obiettivo strategico		
2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo attraverso la proposta di nuove iniziative o la partecipazione attiva a progetti di altre organizzazioni	Numero di progetti e iniziative	
Obiettivi operativi		
Promozione di iniziative per la riduzione delle plastiche e/o sviluppo di campagne di educazione alimentare e ambientale	Numero di progetti e iniziative	
Monitoraggio dell'impatto ambientale dell'Ateneo	Analisi dei dati e realizzazione di una piattaforma per il monitoraggio dell'impatto ambientale	
Obiettivo strategico		
3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo	Numero di iniziative volte alla valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo	
Obiettivi operativi		
Potenziamento della formazione	Grado di copertura delle attività formative per il personale (n. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno/numero totale dipendenti in servizio)	
Miglioramento della valutazione delle attività di formazione da parte degli utenti	Valore medio del grado di soddisfazione degli utenti dei corsi di formazione	
Obiettivo strategico		
4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	Numero eventi corruttivi	
Obiettivi operativi		
Potenziamento della prevenzione della corruzione	Numero di iniziative finalizzate alla prevenzione della corruzione	
Obiettivo strategico		
5. Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli	Assicurare idonei meccanismi di coordinamento tra gli organismi di controllo interno con particolare riferimento alle attività anticorruzione e <i>internal auditing</i>	
Obiettivi operativi		
Consolidamento attività di audit interno	- Attività di audit interno condotte - Ricadute organizzative conseguenti ai suggerimenti formulati a seguito delle attività di audit	
Obiettivo strategico		

6. Rafforzamento del sistema di Assicurazione della Qualità	Numero di iniziative permanenti	
Obiettivi operativi		
Diffusione della cultura della qualità	Numero di iniziative	
Certificazione del sistema qualità	Stato di avanzamento del processo di certificazione	
Obiettivo strategico		
7. Miglioramento servizi agli studenti	Valore medio del grado di soddisfazione sui servizi offerti	
Obiettivi operativi		
Miglioramento servizi informatici e di rete	- Ampliamento copertura rete <i>wireless</i> - Iniziative per rafforzare la sicurezza informatica	
Miglioramento sito web	- Numero pagine del sito in inglese	

Prof. Alessandro Ruggieri