

QUADRO FINANZIARIO

La finalità del presente Quadro sinottico di natura finanziaria è principalmente una finalità informativa, quale quella di permettere agli Organi di Indirizzo Strategico e di *Governance* dell'Ateneo di conoscere consapevolmente e far emergere gli elementi – normativi, finanziari, di contesto, etc. – che influenzano in modo prioritario la declinazione delle strategie di Ateneo. Per consentire, quindi, all'Ateneo di calarsi pienamente nella complessità del contesto attuale e per anticipare le tendenze del futuro.

In prima battuta, il presente Quadro, oltre ad offrire una serie di informazioni, anche di carattere tendenziale nel tempo, in merito agli indicatori finanziari più significativi, si propone come strumento inteso a mostrare interazioni, coerenze e interdipendenze fra progettualità di natura varia, diverse sequenzialità temporali, effetti localizzativi e economici differenziati, scale di priorità alternative.

Quindi, vuole essere in grado di evidenziare maggiormente i legami concettuali, strutturali e operativi tra pianificazione strategica e gestionale, fortemente e sinergicamente integrate con la prospettiva economico-finanziaria, attraverso la previsione di specifiche voci di raccordo con la programmazione strategica.

Contesto e posizionamento dell'Ateneo

Al fine di effettuare tale analisi e far emergere gli elementi che influenzano in modo prioritario la declinazione delle strategie, sono state prese in esame le seguenti fonti:

- il quadro normativo più recente, con particolare attenzione agli schemi di finanziamento pubblico del sistema universitario;
- le risultanze del Piano Strategico Triennale precedente;
- gli indirizzi espressi dal Magnifico Rettore e dagli Organi di Governo Collegiali (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) e le risultanze degli Organi consultivi (Nucleo di Valutazione, Presidio di Qualità, Collegio dei Revisori dei Conti);
- il Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca dell'ANVUR;
- il DM n. 635 dell'8 agosto 2016 sulla Programmazione Triennale;
- ...altre fonti.....

Si compone altresì di alcuni allegati fondamentali, per le singole azioni di intervento quali gli indicatori di Ateneo contenuti nei decreti ministeriali relativi alla ripartizione del FFO (Fondo per il Finanziamento Ordinario) per l'anno 2017 e alla ripartizione dei P.O. (Punti Organico) per l'anno 2017 (per il *turn over* 2016).

Alla luce delle suddette verifiche viene riportata anche una analisi (anche in forma del modello SWOT) intesa come principale strumento che sintetizza lo stato del contesto di riferimento a cui muovere per la progettazione e la razionalizzazione del Piano Strategico Direzionale Integrato (*vedi in allegato*)

Obiettivi strategico-strutturali di Ateneo

In conclusione, il presente documento individua gli obiettivi strategico-strutturali dell'Ateneo per ognuno dei quali indica gli indici qualitativi-quantitativi di riferimento ed i relativi interventi necessari.

A. Incrementare la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo (controllo e miglioramento dell'FFO, dell'indicatore PROPER e dell'indicatore Punti Organico)

e di conseguenza (per le implicazioni rilevate):

- B. Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti e il territorio
- C. Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale
- D. Aumentare e sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca

Concetto di Sistema Integrato Circolare

E' fondamentale sottolineare la "integrazione circolare" tra i 4 obiettivi strategici individuati: in particolare, incrementare la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo consente di sostenere le politiche relative agli altri obiettivi strategici, che a loro volta, riescono ad alimentare il quadro di sostenibilità finanziaria dell'Ateneo.

L'UTILIZZO CONSAPEVOLE DELLE RISORSE CONSENTE DI OTTENERE MAGGIORI RISORSE.

Nello specifico, l'analisi degli indici di sostenibilità economica e di bilancio del sistema consentono di perseguire i seguenti obiettivi strategici:

- a *Maggiore percentuale di punti organico (P.O.) da utilizzare per il reclutamento di ruolo, per i ricercatori lettera b) e per le promozioni di ruolo*
- b *Maggiori risorse per servizi alla didattica e ricerca quali:*
 - *Assegni di ricerca*
 - *Ricercatori lettera a)*
 - *Tecnici della ricerca a tempo determinato*
 - *Personale a tempo determinato per servizi e gestione*
- c *Finanziamento piani acquisti grandi/medie attrezzature*
- d *Maggiori risorse per le politiche ed i servizi agli studenti*
- e *Rafforzamento servizi tecnici e gestionali*

Una attenzione particolare è dunque volta a garantire una piena coerenza tra obiettivi strategici e azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi.

Visioni e Missioni

a) *Ricerca scientifica*

L'Ateneo intende sviluppare sempre di più la propria vocazione di *research university* multidisciplinare aperta all'internazionalità, puntando alla qualità della ricerca di base e applicata, requisito indispensabile

per garantire agli studenti un'istruzione superiore di alto livello scientifico e didattico.

Potenziare il dottorato di ricerca.

Migliorare la comunicazione dei bandi, anche in inglese

Favorire esperienze all'estero dei docenti e anche del personale t/a

Rafforzare la presenza dell'Ateneo nelle sedi di decisione europee e nazionali

Rafforzare il supporto a docenti e ricercatori su bandi competitivi

b) Didattica di qualità

L'Ateneo intende anche sviluppare la propria vocazione di *teaching university*

Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni

Rafforzare l'internazionalità della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi

Aumento dell'offerta didattica in lingua straniera

Miglioramento della conoscenza delle lingue da parte degli studenti

Potenziamento della mobilità internazionale dei docenti stranieri

Assicurazione della Qualità nei processi di innovazione, semplificazione e sostenibilità

Rimozione degli ostacoli al diritto allo studio mediante interventi propri o in sinergia con l'Ente regionale preposto

Contribuzione studentesca orientata a garantire l'accessibilità allo studio alle fasce sociali più deboli

c) Rapporti con il territorio

In questo contesto la presenza di un Ateneo, della qualità e dimensioni del nostro, può fare la differenza per i territori nei quali esso agisce: un luogo che è al contempo di formazione e di ricerca, in un territorio di reti che dalla presenza di un tale aggregato di competenze è in grado di ricavare il massimo delle potenzialità creative.

L'impegno nello sviluppo del territorio non è un'alternativa all'eccellenza nella ricerca e nella formazione, piuttosto ne è una necessaria componente, all'interno di un processo circolare di mutua contaminazione.

La presenza dell'Università ha un impatto economico che arricchisce il territorio sia in termini immateriali – ad esempio i servizi di ricerca e sanitari – sia di attività produttive e commerciali indotte.

L'Ateneo con la sua eccellenza attira risorse sul territorio, che a sua volta, grazie alla sua capacità di attrazione culturale e di miglioramento della qualità della vita è un valore aggiunto importante nell'identificazione del sistema università-territorio quale fattore di sviluppo.

In accordo con questa visione, l'Ateneo si impegna a monitorare in modo costante il livello della propria produzione scientifica, con particolare riferimento ai professori e ricercatori neoassunti o neopromossi, e a promuovere politiche di incentivazione della qualità della ricerca, quali l'impegno di criteri per l'allocazione di risorse finanziarie e umane ai Dipartimenti basate sulla qualità dei prodotti della ricerca.

L'Ateneo riconosce la centralità di sviluppare i servizi a sostegno della ricerca. In questo senso dovrà trovare un'adeguata valorizzazione anche la figura dell'assegnista di ricerca, nell'ambito del suo ruolo di ricercatore in formazione.

Il piano nel dettaglio prevede quindi interventi mirati per gli studenti attuali, per quelli futuri e per i laureati

INDICI QUALITATIVI-QUANTITATIVI DI RIFERIMENTO (DA MONITORARE)

A. Incrementare la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo (controllo e miglioramento dell'FFO, dell'indicatore PROPER e dell'indicatore Punti Organico)

1. Indice di composizione del FFO (vedi allegato): vincoli ed opportunità
2. Andamento della contribuzione studentesca
3. Andamento della contribuzione per Corsi singoli, Master, ecc
4. Andamento per entrate da progetti di ricerca e quote libere da “costi corrispondenti”
5. Reperimento fonti finanziarie “altre” per azioni di sostegno alla didattica, alla ricerca, ai servizi
6. Controllo dei costi del personale (da Proper)
7. Monitoraggio costi del personale di ruolo nel tempo (aumenti stipendiali, cessazioni, ecc)
8. Incidenza costi didattica a contratto
9. Controllo dei costi dei servizi (vedi obiettivi Dirigenziali e dei Area)
10. Monitoraggio flussi di cassa (acquisizione crediti ed erogazioni/anticipazioni)

Altri indici da monitorare, collegati con le implicazioni finanziarie:

B. Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti e il territorio

1. Analisi studenti iscritti:
 - a % immatricolazioni
 - b % laureati
 - c Indice degli studenti “in corso” (indicatore di costo standard)
 - d Laureati regolari/laureati complessivi
 - e Percentuale di laureati con tirocinio curriculare
 - f Percentuale studenti con esami ERASMUS conseguiti all'estero
 - g Abbandono degli studi entro il II anno
 - h Numero studenti part time
2. Mobilità extra-regionale
 - a Proporzione iscritti I anno lauree di I livello provenienti da altre regioni
 - b Proporzione iscritti I anno LM provenienti da altri Atenei
 - c Studenti iscritti con titolo precedente conseguito all'estero
3. Valore pro-capite delle risorse impiegate a favore degli studenti in base alla condizione economica e al merito
4. Numero interventi a supporto studenti disabili
- 5a) Percentuale numero di tirocini
- 5b) Numero di aziende coinvolte in iniziative di Job placement

C. Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale

1. Tasso di abbandono dei CdS tra I e II anno
2. Proporzione di iscritti al II anno della coorte con almeno 40 CFU
3. Proporzione di iscritti fuori corso
4. Proporzione di iscritti inattivi
5. Tasso di laureati in corso
6. Laureati con almeno 12 CFU conseguiti all'estero
7. Studenti "in uscita": analisi e motivazioni
8. % ore di didattica erogata dai docenti afferenti a un Dipartimento in CdS in cui il Dipartimento non è di riferimento principale
9. % ore di didattica coperti mediante contratti didattici a titolo oneroso con dettaglio per SSD/Dipartimento
10. Interventi di orientamento in "itinerari" erogati dai docenti/Dipartimenti: effetti ed efficacia

D. Aumentare e sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca

1. Numero medio di pubblicazioni su riviste qualificate per neoassunto/neopromosso (per ambito bibliometrico)
2. Numero medio di pubblicazioni su riviste di fascia A per neoassunto/neopromosso (per ambito non bibliometrico)
3. Percentuale di pubblicazioni con coautore straniero...
4. Entrate da conto/terzi per professore di ruolo e ricercatore/Dipartimento
5. Entrate da progetti finanziati
6. Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri Atenei italiani o stranieri
7. Investimento complessivo per il dottorato di ricerca
8. Neoassunti responsabili di progetti competitivi sul totale dei neoassunti per ruolo
9. Investimenti in infrastrutture e attrezzature
10. Finanziamenti pro-capite progetti nazionali e internazionali
11. Grado di raggiungimento delle iniziative programmate
12. Numero di brevetti sul totale del personale docente strutturato
13. Numero spin-off accreditati/attivi e start up
14. Fatturato dell'attività scientifica su commissione sul totale del personale docente strutturato
15. Dipartimenti di eccellenza. Parametri presi in esame del DM cd dei "Dipartimenti di Eccellenza"

AZIONI/INTERVENTI (CORRELATI AGLI INDICI QUALITATIVI-QUANTITATIVI DI NATURA FINANZIARIA)

- A. Incrementare la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo (controllo e miglioramento dell'FFO, dell'indicatore PROPER e dell'indicatore Punti Organico)

1. Costi standard unitari più alti implicano (a parità di studenti “in corso”) migliore performance nel riparto FFO
2. Fondi premialità: monitoraggio costante della produzione scientifica dei professori e ricercatori incardinati nei Dipartimenti con particolare riferimento al personale accademico neoassunto e neopromosso (analisi risultati VQR)
3. Promuovere la qualità nel reclutamento attraverso l’incentivazione di politiche di reclutamento basate sulla qualità della produzione scientifica. (disincentivi ai Dipartimenti in cui la produttività dei neo assunti e neopromossi risulti inferiore alla produttività media nazionale dei neo assunti e neo promossi nello stesso SSD)
4. Diminuzione dei costi della didattica a contratto onerosa, sia attraverso un’azione di riallocazione efficiente della docenza unitaria, sia attraverso meccanismi integrativi (vedi “rimborso spese forfettario”)
5. Intervento per un corretto equilibrio tra entrate da progetto e anticipazioni di cassa (cd “area di riscossione crediti)
6. Definizione di un modello di monitoraggio ed articolazione tra i diversi livelli di contribuzione studentesca (distribuiti per immatricolazioni, studenti in corso, “fuori corso”, “no tax area”, part-time e lavoratori, master e corsi speciali)
7. Opportunità e vincoli del DM dei criteri di ripartizione dell’FFO 2017:
 - a Incentivi per chiamate dirette ex legge 230/2005 e di docenti esterni all’ateneo;
 - b Programma per giovani ricercatori “Rita Levi Montalcini”
 - c Borse per dottorati innovativi
 - d Fondo sostegno giovani, mobilità studentesca e piani pluriennali di orientamento pre-universitari e sostegno didattico
 - e Ulteriori interventi straordinari (art. 10) (richiesta entro 30 novembre)
8. Conseguimento dei risultati previsti per la Programmazione Triennale 2016/18
9. Perseguire i risultati previsti e scelti per la “Autonomia Responsabile” (ambiente della Ricerca e quadro di internazionalizzazione)

B. Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti e il territorio

1. Migliorare l’indice degli studenti “in corso” per aumentare il peso del “costo standard” per studente (il costo standard unitario di formazione per studente in corso è il costo di riferimento attribuito al singolo studente iscritto entro la durata normale del corso di studio, determinato tenuto conto della tipologia di corso di studi, delle dimensioni dell’ateneo e dei differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui opera l’università)
2. Favorire l’ingresso nel mondo del lavoro dei laureati (anche attraverso un Career Day di Ateneo) per facilitare l’incontro tra domanda e offerta di lavoro e avvicinare studenti e laureati alle imprese del territorio.
3. Favorire altresì lo sviluppo delle competenze trasversali negli studenti, richieste dai moderni profili professionali, prevedendo lo sviluppo sperimentale di specifici moduli a scelta in alcuni Corsi di Studio.
4. Migliorare l’efficacia delle azioni di orientamento attraverso il miglioramento delle attività di orientamento future mediante indagini rivolte agli studenti per valutare l’efficacia delle azioni orientative e raccogliere i fabbisogni in ingresso e in itinere

C. Aumentare la qualità e l’efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale

1. Migliorare l'efficienza della gestione delle risorse di docenza attraverso la valorizzazione del proprio capitale umano nel processo formativo mediante una migliore allocazione della docenza interna.
2. Attuare strategie di sostegno alla professionalità dei docenti nella logica di una crescita progressiva delle competenze didattiche attraverso l'organizzazione di corsi di formazione e aggiornamento destinati ai docenti su aspetti pedagogici dell'insegnamento universitario, nuove tecnologie a sostegno dell'apprendimento e l'online.
3. Assicurare il diritto allo studio a tutti gli studenti anche con esigenze particolari attraverso la definizione di percorsi formativi adeguati alle caratteristiche degli studenti con esigenze particolari (ad es lavoratori, disabili e DSA, detenuti) trasmettendo politiche uniformi ai Corsi di Studio.
4. Promuovere l'internazionalizzazione dei Corsi di Studio attraverso finanziamenti per incrementare la presenza di *visiting scholar* e per migliorare i servizi di accoglienza
5. Azioni e finanziamenti specifici diretti al potenziamento dei risultati delle analisi del Presidio di Qualità e del Nucleo di Valutazione

D. Aumentare e sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca

1. Migliorare la qualità dei collegi di dottorato attraverso l'incentivazione, con l'assegnazione di borse, a comporre il collegio di dottorato in base alla qualificazione scientifica dei componenti.
2. Sviluppare soluzioni a supporto del miglioramento della produttività scientifica attraverso lo sviluppo di documentazione sulle migliori modalità di pubblicazione dei prodotti della ricerca (riviste con maggiore qualificazione) e attraverso lo sviluppo di strumenti di monitoraggio della produttività scientifica dei Dipartimenti (in questa direzione la Convenzione "*Sistema di supporto per la valutazione della produzione scientifica realizzato dalla CRUI in collaborazione con l'Università degli Studi della Basilicata con la finalità di consentire lo svolgimento di procedure periodiche di valutazione dei prodotti della ricerca mediante uno strumento condiviso di autovalutazione dei prodotti della ricerca*")
3. Incrementare l'acquisizione dei finanziamenti su bandi competitivi attraverso il miglioramento dei servizi per individuare nuove opportunità di finanziamento della ricerca e di coordinamento delle strutture di supporto alla ricerca attive nei Dipartimenti, potenziandolo negli ambiti del trasferimento tecnologico e delle relazioni internazionali e attraverso il potenziamento del supporto alla gestione dei progetti (anche mediante azioni quali il monitoraggio dei progetti in itinere)
4. Finanziare i Dipartimenti con ricaduta in termini di dottorato di eccellenza, spin-off e brevetti

Punti di Forza

La regolarità degli studi, attestata da una percentuale di laureati in corso superiore al dato dei grandi atenei e da una crescente percentuale di crediti formativi medi per studente acquisiti nell'anno, dimostra una grande efficienza del processo formativo sostenuta anche dal costante presidio di assicurazione interna della qualità e da una crescente capacità di orientamento in ingresso e in itinere da parte delle strutture di Ateneo.

L'ottimizzazione dell'offerta formativa sempre più vicina alle esigenze della società, oltre al potenziamento di tutto il secondo ciclo di studi, hanno consentito un considerevole rafforzamento della capacità attrattiva nei confronti degli studenti che provengono da altre regioni, oltre ad ottenere una inversione di tendenza rispetto al calo delle iscrizioni che ha caratterizzato gli ultimi anni accademici.

L'equilibrata gestione economica ha consentito all'Ateneo di rispettare ampiamente tutti gli indicatori di sostenibilità finanziaria previsti dalla normativa vigente, portando all'attribuzione di un livello molto alto (nell'ambito dei limiti di turn-over) di risorse di reclutamento del personale, per le progressioni di carriera e per il fondo per il salario accessorio del personale tecnico-amministrativo.

Punti di debolezza

Il dottorato di ricerca non riesce ad essere sufficientemente attrattivo per gli studenti internazionali e la razionalizzazione delle borse di dottorato, successiva all'introduzione dei nuovi requisiti ANVUR, ha penalizzato particolarmente il numero di iscritti provenienti dall'estero (sia per cittadinanza sia per curriculum).

Il passaggio del ruolo del ricercatore universitario da un regime a tempo indeterminato ad uno a tempo determinato impone a tutto l'Ateneo di incrementare la propria capacità di programmazione del personale, definendo in anticipo i propri fabbisogni futuri di didattica e di ricerca.

Opportunità

La realizzazione di un organico piano edilizio di ateneo offre la possibilità di risolvere molte criticità strutturali e di dare una organizzazione più moderna e razionale degli spazi per la didattica e la ricerca, oltre a rendere l'Ateneo maggiormente connesso con il tessuto urbano cittadino.

Minacce

La perdurante riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario e delle altre linee di finanziamento nazionali rende difficile garantire adeguati livelli di erogazione dei servizi e di supporto alle attività di didattica, di ricerca e di terza missione anche nel medio termine.

L'impatto della introduzione della normativa in materia di "no tax area" rischia di avere un impatto negativo sui bilanci dell'Ateneo che potrebbe richiedere urgenti interventi correttivi. In fase di attenta osservazione!

L'introduzione del principio del costo standard nel riparto del FFO, scollegato dalla verifica della qualità della didattica e della ricerca, congiuntamente alla modifica dei criteri di riparto della Quota Premiale del medesimo fondo, potrebbe portare ad un significativo calo dei finanziamenti ordinari.

I limiti del turn-over, estesi dal legislatore fino a tutto il 2018, rendono difficile garantire sia la certezza del reclutamento e il contenimento della mobilità verso l'esterno dei giovani ricercatori, sia la continuità delle attività di formazione e ricerca, oltre alla continuità dei servizi tecnico-amministrativi.

La nuova impostazione del programma Horizon 2020, e le iniziali impostazioni del Programma Quadro successivo rendono necessario adeguare la struttura amministrativa a supporto, assieme al potenziamento delle interconnessioni con il mondo produttivo sempre più importanti per poter accedere a questo tipo di finanziamento

ALLEGATO 1

STRUTTURA FFO 2017 (misure e risorse previste)

- *Obbligazioni assunte esercizi precedenti (Esempio: accordi di programma tra Università –Ministero)*
 - *Quota base FFO*
 - *% in base al costo standard*
 - *% in base alla quota storica*
- *Quota Premiale*
 - *% VQR 2004/2010 (Indice IRFS1 senza IRAS3)*
 - *% reclutamento (indice IRAS3 VQR 2004/2010)*
 - *% Internazionalizzazione didattica*
- *Perequazione)*
 - *% per ex policlinici*
 - *% quota di salvaguardia e quota di accelerazione*
- *Chiamate dirette*
- *Rita Levi Montalcini*
- *Consorzi Universitari*
- *Interventi per studenti con disabilità*
- *Interventi a favore dell'ANVUR*
- *Interventi previsti da disposizioni legislative*
 - *Piano straordinario associati 2011, 2012 e 2013*
 - *Tirocini curriculari - Post lauream (Dottorato e assegni di ricerca)*
 - *Fondo giovani (mobilità internazionale, tutorato e lauree scientifiche)*
 - *Programmazione del sistema universitario*
- *Oneri connessi alle commissioni per ASN*
- *Integrazione indennità INPS maternità assegnisti*
- *Altri interventi ministeriali (es: Accordi di Programma consolidabili nel tempo)*

ALLEGATO 2

COSTO STANDARD STUDENTE IN CORSO

E' la novità metodologica utilizzata nella distribuzione delle risorse ministeriali di FFO.

DEFINIZIONI

Gli *studenti in corso* sono gli studenti regolarmente iscritti nell'Ateneo da un numero di anni complessivi non superiore alla durata normale del corso frequentato. Il calcolo del costo standard unitario di formazione per studente in corso relativo a ciascun Ateneo tiene conto:

- **del numero degli studenti in corso rilevati nell'Anagrafe nazionale degli studenti e pubblicati sul sito del Servizio Statistico del MIUR;**
- **del costo medio caratteristico di Ateneo e di sistema dei professori di I fascia;**

- **dei costi di dotazione infrastrutturale e di gestione (pesati diversamente per le aree presenti).**

Le voci di costo utilizzate non incorporano tutti i costi sostenuti dall'Ateneo ma esclusivamente quelli che secondo un approccio uniforme a livello nazionale sono riconducibili a standard predefinibili e sono determinate in termini complessivi di Ateneo in:

- *dotazione infrastrutturale, di funzionamento e di gestione delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio dei diversi ambiti disciplinari*
- *ulteriori voci di costo finalizzate a qualificare gli standard di riferimento e commisurate alla tipologia degli ambiti disciplinari.*

Al fine di tener conto dei differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui ogni Università si trova ad operare, al costo standard per studente in corso, viene aggiunto un importo di natura perequativa, identico per tutte le Università aventi sede nella medesima regione, parametrato alla diversa capacità contributiva per studente della regione ove ha sede l'Ateneo, sulla base del reddito familiare medio.

OBIETTIVI GENERALI DELL' INTRODUZIONE DEL COSTO STANDARD

- Ridurre le distorsioni del sistema per cui attualmente atenei simili per dimensione e tipologia di offerta formativa ricevono fondi per studente in corso significativamente differenziati.
- Conciliare un necessario standard minimo in termini di dimensione delle classi e dotazione dei docenti, con la situazione storica degli atenei (es. numerosità docenti).
- Escludere gli studenti fuori corso dal totale degli studenti implica che i costi di tali studenti ricadono esclusivamente sugli atenei che in base al D.M. n. 195/2012 potranno rivalersi dei mancati finanziamenti agendo sulla leva delle tasse per i fuori corso. In questo modo le università si trovano costrette a scaricare sui fuori corso (che in alcuni casi possono arrivare a costituire metà della popolazione studentesca di alcuni atenei) il mancato rimborso sul finanziamento statale.
- L'adozione del costo standard, sia pur graduale negli anni, si riflette necessariamente sull'organizzazione dell'Ateneo in termini di offerta formativa, organico docenti, organizzazione della didattica

Andamento indici Proper nel corso degli anni							
	<i>indicazione 2017</i>	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Indicatore PROPER	79,78%	77,37%	78,27%	80,66%	88,13%	92,17%	82,45%
NUMERATORE: COSTI PERSONALE							
Docenti a tempo indeterminato	19.750.000	19.314.343	19.492.646	20.385.491	20.750.431	21.354.294	21.578.498
Dirigenti e personale TA a t. ind.	8.650.000	8.665.953	8.684.636	8.710.568	8.861.778	9.112.143	9.175.696
Docenti a tempo determinato	600.000	603.364	587.095	839.391	1.020.278	871.232	864.165
Costi ricercatori lett. a sul Bilancio							
Dirigenti e personale TA a t. d.	135.000	136.908	147.434	117.440	144.386	217.116	155.648
Direttore generale	155.000	151.966	151.965	151.965	151.965	153.859	159.255
Fondo contrattazione integrativa	770.000	766.700	747.297	686.742	704.725	432.048	682.048
Contratti per incarichi di insegn.to	250.000	230.846	237.320	278.340	672.232	550.415	562.783
Costi personale (lordo finanziamenti esterni)	30.310.000	29.870.080	31.326.172	32.589.637	34.139.721	33.754.620	36.169.731
MIUR aumenti stipendiali (stima)							
Finanziamenti esterni	1.150.000	1.139.233	1.277.779	1.419.700	1.833.926	1.063.513	2.991.638
Totale costi del personale PROPER	29.160.000	28.730.847	28.770.614	29.750.237	30.471.869	31.627.594	30.186.455
Quota premiale PRIN		-72.435					
DENOMINATORE: RICAVI							
FFO	29.700.000	29.001.378	29.132.024	29.273.348	27.753.093	28.243.908	29.292.963
MIUR no tax area							
Programmazione triennale	152.301	195.398	157.126	144.150	140.315	151.828	77.222
Tasse e contributi universitari	6.700.000	7.936.369	7.469.767	7.464.523	6.683.695	5.917.238	7.241.995
totale ricavi PROPER	36.552.301	37.133.145	36.758.917	36.882.021	34.577.103	34.312.974	36.612.180
Indici da monitorare:							
1. premialità per FFO 2018							
2. livello tassazione 2018							

Analisi composizione FFO 2017

	2017		2016	
	valore	% peso sul sistema	valore	% peso sul sistema
Quota base:	20.207.666	0,44	19.559.000	0,41
a) quota storica	14.648.255	0,46	14.010.853	0,42
b) Costo standard per studente	5.561.467	0,43	5.549.271	0,43
Quota premiale:	7.894.562	0,51	5.946.879	0,41
a) VQR	4.091.111	0,45	4.136.705	0,45
b) Politiche di reclutamento	2.299.752	0,76	1.169.622	0,41
c) Valorizzazione autonomia responsabile	1.519.682	0,5		
Quota programmazione triennale	152.301		54.728	
Quota Borse di studio dottorati/post lauream:	583.220	0,42	568.114	0,51
1. Qualità della ricerca svolta dai membri del collegio dei docenti		0,35		0,39
2. Grado di internazionalizzazione del dottorato:		0,31		0,25
a) % di iscritti che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero		0,41		
b) % borse di dottorato destinate a dottorati innovativi internazionali nel ciclo XXXII		0,22		
3. Grado di collaborazione con sistema imprese		0,15		0,45
a) % borse acquisite da enti esterni nel ciclo XXXII		0,29		
b) % borse di dottorato destinate a dottorati innovativi interdisciplinari e intersettoriali nel XXXII ciclo		0		
4. Attrattività dottorato		1,08		0,88
5. Dotazione servizi e risorse disponibili		0,45		0,55
Intervento perequativo	173.881	0,12	2.465.303	1,26
No tax area	229.207	0,42		
TOTALE 2017		0,45		+ 1,64 rispetto anno precedente
<i>totale 2016</i>		0,44		

Andamento indici Punto Organico nel corso degli anni

	indicazione 2017	2016	2015	2014	2013
cessazioni punti organico	6,5	8,8	11,2	7,3	9
assegnazioni punti organico	4,03	3,31	2,97	1,46	0,62
percentuale	50% + Δ	30% + Δ	30%	20%	20%

Risultato di esercizio	
Anno	Ammontare
2014	€ 1.636.519,09
2015	€ 1.842.241,91
2016	€ 1.016.986,29
2017	€ 1.069.829,60

Fonte: Bilanci consuntivi di esercizio

PIANO STRATEGICO DIREZIONALE (ANALISI FINANZIARIA)

CRITICITÀ

- Significativo rallentamento del turn over (nel 2017 nessun docente in pensionamento e solo 0,85 PTA)
- Aumento tendenziale costo del personale (no turn over, scatti stipendiali, passaggio di ruolo)
- Problematicità della *no tax area* (rischio di rilevante incidenza sui ricavi)
- Variabilità dell'FFO (VQR, vedi risultati Premialità, Costo Standard)

OPPORTUNITÀ

- Incrementare l'acquisizione di finanziamenti con "risorse libere" per il bilancio (non gravate da costi corrispondenti) per finanziamento ricercatori lettera a) e assegni di ricerca
- Soluzioni a supporto del miglioramento della produttività scientifica (azioni dipartimentali, indice premialità, indice VQR)
- Promuovere la qualità del reclutamento (neo assunti e neo promossi, indice premialità)
- Migliorare la qualità dei collegi di dottorato
- Corretto equilibrio tra entrate da progetti/anticipazioni di cassa
- Diminuire la didattica a contratto oneroso (migliore allocazione docenza interna, strumento rimborso "forfettario")
- Incentivare le misure di internazionalizzazione (in entrata e in uscita)
- Migliorare l'indice "studenti in corso" (per maggiore Costo Standard)

- Rafforzare la capacità attrattiva versus studenti
- Definire un modello di contribuzione articolato e distribuito per immatricolati, studenti in corso, “fuori corso”, master e corsi di specializzazione etc. (per indice Proper)

OBIETTIVI

Rafforzamento indici PROPER (Costi e Ricavi)

Il rafforzamento dell'indice di sostenibilità economica e del bilancio consente di perseguire i seguenti obiettivi strategici:

- a Maggiore percentuale di Punti Organico per il reclutamento di ruolo e ricercatori lettera b)
- b Maggiori risorse per le politiche ed i servizi agli studenti (per aumentare attrattività):
- c Maggiori risorse per servizi alla didattica e alla ricerca (per migliorare la premialità):
 - Assegni di ricerca
 - Ricercatori lettera a)
 - Tecnici della ricerca a tempo determinato
 - Personale a tempo determinato per servizi e gestione (per migliorare la premialità e l'attrattività)