

DIREZIONE GENERALE

Staff di supporto agli Organi di Ateneo

Ai Direttori dei Centri di spesa
Al Direttore Generale
Al Dirigente della Divisione II
Ai Responsabili dei Servizi/Uffici dell'Amministrazione Centrale

Oggetto: "Linee guida generali di Ateneo 2020-2022 – Aggiornamento"

p. 4 Senato Accademico del 28.01.2020

p. 5 Consiglio di Amministrazione del 30.01.2020

Si comunica che il Senato Accademico, nella riunione del 28.01.2020,

VISTO l'art. 6, cc. 3, 4, 5 e 6 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità:

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.

VISTA la delibera del Consiglio di Amministrazione del 19 luglio 2019 – punto 15 con cui sono state approvate le "Linee guida di Ateneo – Art. 6 c.3 del RAFC previste dall'art. 6 del RAFC per la definizione e quantificazione degli obiettivi prioritari della gestione, proposte dal Rettore, funzionali all'attivazione del ciclo di programmazione e alla costruzione del bilancio unico di previsione di Ateneo previsto dal D. Lgs. 18/2012 contenente la proposta di obiettivi strategici di Ateneo, tenuto conto quanto definito nel Piano Integrato 2019-2021;

VISTO il D.M. del 25 ottobre 2019 n. 989 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati";

VISTO il D.D. del 9 dicembre 2019 n. 2503 "Modalità di attuazione della programmazione triennale delle



Università ai sensi del decreto ministeriale del 25 ottobre 2019, n. 989”;

ha espresso parere favorevole in merito all’aggiornamento delle Linee Guida Generali di Ateneo 2020-2022 come riportate nel documento allegato **(Allegato A/1-8)**.

Si comunica altresì che il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 30.01.2020, ha approvato l’aggiornamento delle suddette linee guida in modo conforme al Senato Accademico.

Gli Organi hanno disposto l’immediata esecuzione del dispositivo ai sensi dell’art. 7, comma 2, del Regolamento Generale di Ateneo.

Con i migliori saluti,

IL RETTORE
Prof. Stefano Ubertini



Linee Guida Generali 2020-2022

Aggiornamento gennaio 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.

- D.M. 989/2019 del 25 ottobre 2019 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"
- D.D. 2503/2019 del 9 dicembre 2019 "Modalità di attuazione della programmazione triennale delle Università ai sensi del decreto ministeriale del 25 ottobre 2019, n. 989"

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 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.

Il presente aggiornamento deriva dagli esiti del monitoraggio condotto sugli obiettivi di Ateneo e dall'esigenza di integrare in questo documento gli obiettivi prescelti dall'Ateneo tra quelli proposti nel decreto di Programmazione Triennale del triennio 2019-2021, varato dal Ministero successivamente alla predisposizione delle Linee guida generali di Ateneo. Ciò, evidentemente, al fine di consentire una più ampia partecipazione delle strutture dell'Ateneo anche al raggiungimento dei target proposti nella presentazione dei programmi di Ateneo 2019-2021 ai sensi del D.M. 989/2019 del 25 ottobre u.s. Si è inteso così realizzare una strategia complessiva, integrata e coordinata, tra strumenti di programmazione economico finanziaria e ciclo della *performance*, come previsto dalla normativa vigente in materia.

Nella seduta del CdA di settembre 2019 è stato 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. Successivamente, nel mese di dicembre u.s. è stato approvato il bilancio di previsione 2020-2022 con la conferma definitiva delle risorse a disposizione.

I Centri di spesa ora, alla luce del completato quadro degli obiettivi strategici della gestione, potranno proporre 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, formuleranno una proposta di piano operativo e una correlata proposta di *budget*. La proposta di piano operativo dovrà riportare segnatamente gli obiettivi che il Centro di spesa si propone di raggiungere e le attività che il Centro ha in programma nel triennio relativamente alle consuete 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*. L'Università, come detto, assicura altresì l'integrazione del ciclo di gestione della *performance* di cui al D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 con la programmazione triennale di cui al D.M. 989/2019 del 25 ottobre 2019.

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. 989/2019, che definisce la programmazione finanziaria 2019-2021 e i criteri di ripartizione del FFO delle Università Statali per gli anni 2019-2021, conferma questo andamento tendenziale assegnando al costo standard un peso crescente di anno in anno.

Se a questo si aggiunge una parte della quota premiale (non superiore al 20%) è assegnata in base ad alcuni indicatori sulla didattica (cosiddetta “valorizzazione dell’autonomia responsabile”) valutati per il 50% in base ai livelli di risultato di ogni Ateneo e per il 50% in base ai miglioramenti dell’Ateneo rispetto all’anno precedente, è evidente come il peso di questa area sia determinante per le *performance* dell’Ateneo.

Il calcolo per l’attribuzione del FFO 2019 è stato effettuato sulla base del numero di studenti dell’anno accademico 2017/2018 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 ha ripercussioni economiche anche molto significative sul finanziamento; occorre pertanto mantenere sempre alta l’attenzione sulle politiche per gli studenti da parte di tutte le componenti della comunità accademica.

I dati delle iscrizioni relative all’anno accademico 2018/2019 segnalano una diminuzione del numero complessivo di iscritti per la prima volta da diversi anni, trend al momento confermato anche per l’a.a. 2019/2020.

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% (Biotecnologie per la qualità e la sicurezza agro-alimentare 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, anche promuovendo l’attivazione di corsi di studio internazionali ai sensi del D.M. del 7 gennaio 2019, n. 6.

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 all’offerta formativa.

¹ Dati Alma Laurea, indagine sui laureati 2019

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 nell'ambito dei progetti Erasmus da parte degli studenti iscritti ai corsi di studio.

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. 2019/2020, 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.

Il D.M. 989/2019, che definisce i criteri di ripartizione del FFO delle Università Statali per il triennio 2019-2021, assegna alla VQR un peso complessivo pari ad almeno il 60% della quota premiale.

Il 2020 sarà il primo anno del nuovo ciclo di valutazione quinquennale e sarà dunque l'occasione, in attesa degli esiti del ciclo 2020-2024, per mettere a punto un accurato sistema di analisi e monitoraggio, qualitativo e quantitativo, delle pubblicazioni. In questo modo l'Ateneo potrà mirare il 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, potenziando l'intersectorialità, l'interdisciplinarietà e ancor più l'internazionalizzazione, e allo stesso tempo il carattere industriale dei dottorati. A tal proposito, si intende attivare nuove posizioni di dottorato con borsa di studio, tra cui particolare interesse rivestiranno le borse di studio di dottorato industriali, allo scopo di incrementare il numero di iscritti al primo anno e potenziare la ricerca di Ateneo.

Altro obiettivo prioritario riguarderà l'incremento della mobilità internazionale dei dottorandi, anche attraverso nuovi accordi di co-tutela di tesi.

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 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.

TIPO ²	CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE
AREA STRATEGICA: DIDATTICA				
S	A1	Aumento studenti regolari	A1_a	Numero studenti regolari costo standard in regola con le tasse
O	A1.1	Miglioramento capacità attrattiva corsi di studio	A1.1_a	Numero di iscritti al I anno
			A1.1_b	Numero iniziative con le scuole per orientamento e progetti congiunti
O	A1.2	Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo	A1.2_a	Numero medio di CFU per studente
			A1.2_b	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente
			A1.2_c	Rapporto studenti regolari CSTD/studenti non regolari
O	A1.3	Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti	A1.3_a	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)
O	A1.4	Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	A1.4_a	Riduzione insegnamenti a contratto
O	A1.5	Innovazione della didattica	A1.5_a	Numero di singoli insegnamenti erogati utilizzando metodi didattici non convenzionali
O	A1.6	Aumento e/o riqualificazione spazi didattica	A1.6_a	Mq disponibili per attività didattica e/o n. di spazi riqualificati
S	A2	Attrazione di studenti stranieri iscritti	A2_a	Numero di iscritti stranieri/totale iscritti
O	A2.1	Miglioramento livello internazionale nella didattica	A2.1_a	Numero di studenti iscritti che partecipano a programmi di mobilità in uscita
			A2.1_b	Numero di studenti stranieri <i>incoming</i>
O	A2.2	Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero	A2.2_a	Rapporto numero studenti che si laureano entro la durata normale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero/numero laureati
O	A2.3	Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera	A2.3_a	Numero di insegnamenti o moduli didattici in lingua straniera
			A2.3_b	Numero di doppi diploma/semestri congiunti
			A2.3_c	Numero di corsi di studio internazionali ai sensi del D.M. del 7 gennaio 2019, n. 6

² S= Strategico; O = Operativo

S	A3	Potenziamento <i>placement</i>	A3	Tasso occupazione (def. Istat) a 3 anni dal conseguimento della laurea magistrale biennale per gruppo disciplinari
O	A3.1	Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti	A3.1_a	Numero studenti con almeno 6 cfu acquisiti per attività di tirocinio curriculare nell'anno di riferimento + numero studenti che hanno svolto attività di tirocinio post-lauream nell'anno di riferimento
			A3.1_b	Soddisfazione di enti e imprese coinvolti nelle attività progettuali
O	A3.2	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	A3.2_a	Numero di iniziative
AREA STRATEGICA: RICERCA				
S	B1	Miglioramento <i>performance</i> VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione	B1_a	Miglioramento <i>performance</i> rispetto risultati VQR 11-14
O	B1.1	Monitoraggio prodotti della ricerca al fine del miglioramento della VQR	B1.1_a	Realizzazione e gestione di una banca dati e di un sistema per il monitoraggio qualitativo dei prodotti della ricerca
O	B1.2	Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	B1.2_a	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi
O	B1.3	Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca	B1.3_a	Mobilità dei ricercatori (in mesi-persona) in entrata e in uscita nell'a.s
			B1.3_b	Proporzione dei dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero
			B1.3_c	Numero di progetti presentati su bando competitivo
			B1.3_d	Numero di progetti approvati su bando competitivo
O	B1.4	Rafforzamento dell'alta formazione	B1.4_a	Numero di studenti di dottorato
			B1.4_b	Numero di corsi di dottorato industriale ai sensi del D.M. 45/2013 e delle Linee Guida del 1° febbraio 2019, n. 3315
O	B1.5	Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	B1.5_a	Numero di brevetti di titolarità/contitolarità dell'Ateneo presentati nell'a.s .
			B1.5_b	Numero di iniziative volte alla diffusione e valorizzazione dei risultati della ricerca di Ateneo (progetti di ricerca finanziati, ricerche in ambito internazionale, trasferimento tecnologico e spin-off)
O	B1.6	Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	B1.6_a	Completamento della mappatura della ricerca di Ateneo
			B1.6_b	Completamento del sistema di contabilizzazione ore

AREA STRATEGICA: SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI				
S	C1	Equilibrio finanziario	C1_a	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al D.M. 47/2013
O	C1.2	Implementazione del controllo di gestione	C1.2_a	Mappatura dei costi e della performance per centro di responsabilità e per corso di laurea
			C1.2_b	Iniziative per incrementare la conoscenza della contabilità economico-analitica
S	C2	Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo attraverso la proposta di nuove iniziative o la partecipazione attiva a progetti di altre organizzazioni	C2_a	Numero di progetti, iniziative e azioni
O	C2.1	Monitoraggio dell'impatto ambientale dell'Ateneo	C2.1_a	Numero di iniziative per il monitoraggio dell'impatto ambientale
S	C3	Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo	C3_a	N. di iniziative volte alla valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo
O	C3.1	Potenziamento della formazione del personale TA	C3.1_a	N. medio di ore di formazione (totale ore di formazione erogate/n. partecipanti)
S	C4	Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	C4_a	Numero di segnalazioni di eventi corruttivi
O	C4.1	Potenziamento della prevenzione della corruzione	C4.1_a	Numero di iniziative finalizzate alla prevenzione della corruzione
S	C5	Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli	C5_a	Azioni di coordinamento tra gli organismi di controllo interno con particolare riferimento alle attività anticorruzione e <i>internal auditing</i>
O	C5.1	Consolidamento attività di audit interno	C5.1_a	Attività di <i>audit</i> interno condotte
			C5.1_b	Ricadute organizzative conseguenti ai suggerimenti formulati a seguito delle attività di <i>audit</i>
S	C6	Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità	C6_a	Numero di iniziative permanenti
O	C6.1	Diffusione della cultura della qualità	C6.1_a	Numero di iniziative
S	C7	Miglioramento servizi agli studenti	C7_a	Proporzione di giudizi positivi sui servizi offerti
O	C7.1	Miglioramento servizi informatici e di rete	C7.1_a	Ampliamento copertura rete <i>wireless</i>
			C7.1_b	Rafforzamento della sicurezza informatica
O	C7.2	Miglioramento sito <i>web</i>	C7.2_a	Contenuti web in inglese

Il Rettore
 Prof. Stefano Ubertini