

La gestione dell'Università del Sannio, tra contrazione delle risorse e processi riorganizzativi

Relazione del Rettore Filippo de Rossi e del delegato al bilancio Riccardo Realfonzo ad accompagnamento del bilancio di previsione 2016-2018

28.12.2015

1.

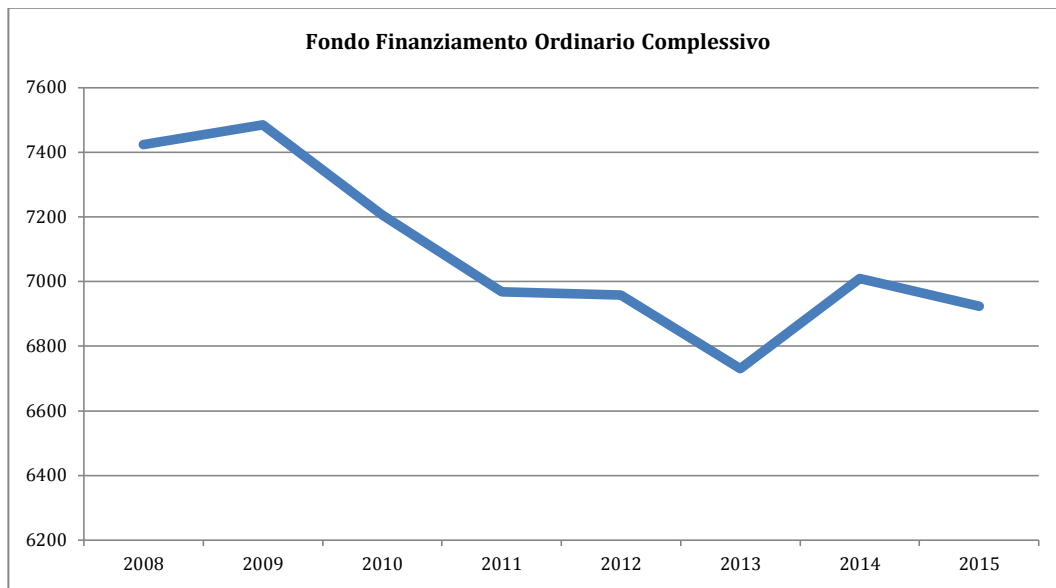
La complessa condizione economico-finanziaria in cui si trova in questi anni l'Ateneo del Sannio dipende principalmente da fattori esterni alla vita dell'Ateneo stesso. Il riferimento è principalmente ai tagli dei trasferimenti statali a favore del sistema universitario ma anche alla tendenza sistemica al calo delle iscrizioni universitarie che sta accompagnando la lunga crisi dell'economia italiana e che ha determinato una tendenziale contrazione anche delle entrate da tasse e contributi studenteschi. A queste tendenze esogene alla riduzione delle risorse, l'Ateneo ha inizialmente risposto mantenendo relativamente elevati i livelli della spesa ed esaurendo progressivamente le risorse ereditate dal passato (gli avanzi di amministrazione); solo dal 2013 si è avviato un difficile processo di ristrutturazione della spesa, razionalizzazione ed efficientamento organizzativo che in pochi anni ha già dato frutti.

2.

Le riforme universitarie degli ultimi anni hanno tentato di contribuire al cosiddetto "risanamento" della finanza pubblica prevedendo tagli consistenti ai fondi per le Università. Al tempo stesso è stata chiesta agli Atenei una maggiore efficienza, introducendo un meccanismo di concorrenza nella distribuzione delle risorse: il modello di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario sulla base del costo standard per studente e quota premiale. Il risultato è che il Fondo di Finanziamento per le Università (FFO) si è ridotto (in termini nominali, il dato reale è evidentemente ben maggiore) di circa il 14% rispetto al 2008. Un meccanismo che ha particolarmente penalizzato le università meridionali, che si muovono all'interno di un contesto socio-economico-istituzionale più difficile, considerato che esse hanno perso nell'insieme il 19% delle risorse mentre quelle settentrionali "solo" il 7%.

I tagli al sistema universitario si sono inaspriti dopo lo scoppio della crisi del 2008, in larga misura come effetto del D.L. 112/2008, opera del ministro Tremonti (Figura 1).

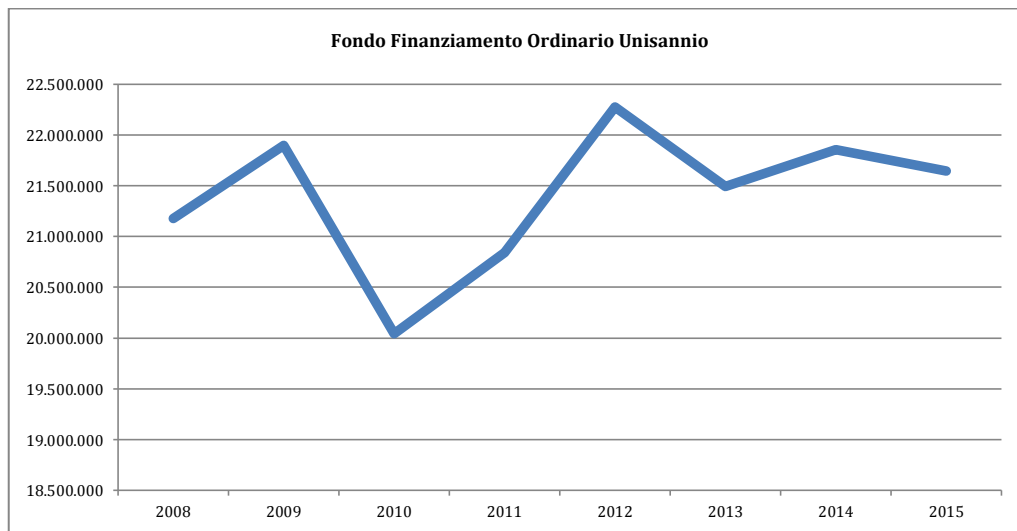
Figura 1



Fonte: nostre elaborazioni su dati Miur

Per quanto riguarda l'Ateneo del Sannio, l'andamento dell'FFO per il 2015 e (previsto) per il 2016 è leggermente inferiore al dato del 2009, come descritto dalla Figura 2.

Figura 2



Fonte: consuntivi e previsionale 2015 dell'Università del Sannio

Risulta quindi chiaro che, rispetto ai forti tagli nazionali, l'Università del Sannio è riuscito a limitare il danno, almeno in termini nominali. Ciò è stato possibile grazie principalmente ai risultati ottenuti sulla quota premiale. L'Ateneo si è infatti assicurato una quota crescente del finanziamento complessivo, sebbene comunque molto piccola. Infatti, la percentuale del FFO dell'Ateneo sul

totale delle risorse universitarie è passata dallo 0,28 del 2008 a valori superiori allo 0,31 degli ultimi anni (Tabella 1).

Tabella 1

ANNI	Quota % sul Tot. Complessivo FFO
2008	0,285
2009	0,292
2010	0,278
2011	0,299
2012	0,320
2013	0,319
2014	0,311
2015	0,313

Fonte: Elaborazioni su dati Miur

Per comprendere come questo sia accaduto, bisogna ricordare le regole che determinano la distribuzione delle risorse complessive tra gli Atenei.

L'FFO nasce nel 1993 con la legge 537, la quale divide l'FFO in una quota base (la cosiddetta "quota storica"), e una quota di riequilibrio. Dal 2010 per la ripartizione delle risorse si usa un "modello unico di finanziamento" dove l'FFO viene suddiviso in tre parti: quota base (storico), fondo perequativo e quota premiale. Con l'FFO 2014 si giunge a una svolta, dal momento che si ha il superamento della quota storica e l'introduzione del criterio del costo standard per studente. L'FFO viene ora ripartito come illustrato nella Tabella 2, con la quota premiale che è passata dal 10% del 2010 al 20% del 2015.

Tabella 2

FFO	QUOTA BASE	COSTO STANDARD
		SPESA STORICA
	QUOTA PREMIALE	VQR 2004-2010
		POLITICHE RECLUTAMENTO
		RISULTATI DIDATTICA
		INTERNAZIONALIZZAZIONE
	IMPORTO PEREQUATIVO	SOSTEG. EX POLICLINICI
		QUOTA DI SALVAGUARDIA
		QUOTA DI ACCELERAZIONE

Ebbene, la tabella 3 mostra l'evoluzione del FFO per l'Università del Sannio dal 2011 al 2015 per ciò che concerne le componenti principali: quota base, quota premiale e quota perequativa.

Tabella 3

	Q. Base	%	Q. premiale	%	Q. Perequativa	%	Totale(base+premi ale+perequativa)
2011	17009180	0,29%	2281019	0,27%	225306	0,24%	19515505
2012	15876404	0,29%	2539007	0,28%	390692	0,37%	18806103
2013	15753914	0,29%	2805151	0,34%	347791	0,38%	18906856
2014	15303973	0,31%	4453918	0,37%	300430	0,29%	20058321
2015	15443068	0,31%	4999563	0,40%	52727	0,05%	20495358

Si nota come, a discapito di una quota base pressoché costante dal 2012 in poi, la quota premiale sia aumentata fortemente; un certo aumento vi è stato anche per la quota base dopo il 2014, allorché la distribuzione non è più avvenuta sulla base della spesa storica dell'anno precedente bensì mediante il costo standard per studente in corso.

Nel 2014 la quota base è stata distribuita per il 20% sulla base del numero di studenti regolari di ateneo e per il 80% sulla base della spesa storica; nel 2015 invece la quota base è stata distribuita per il 25% in base al numero di studenti regolari e per il 75% sulla base della spesa storica. Nei prossimi anni la distribuzione della quota base cambierà ancora fino a coprire il 100% della distribuzione sulla base del numero di studenti regolari.

Per quanto riguarda la quota premiale nel 2014 essa si distribuiva il 18% del totale FFO mentre per il 2015 è stata responsabile della distribuzione del 20%. Negli anni avvenire la suddetta quota è destinata ad aumentare fino al 30% del totale.

La quota perequativa rappresenta solo l'1,5% del totale FFO. Essa è progressivamente aumentata dal 2011 al 2014 per poi ridursi drasticamente nel 2015. L'importo perequativo dipende dalla disponibilità residua perequativa (cioè all'importo perequativo totale viene sottratto il totale Perequativo Ex. Policlinici e il totale delle risorse necessarie per la salvaguardia). Per l'anno 2014 la disponibilità residua perequativa per l'insieme degli atenei era di 79.272.120, mentre per il 2015 la disponibilità residua calcolata come spiegato sopra è di 15.816.210 e di conseguenza l'importo perequativo per tutte le università si è drasticamente ridotto.

Per il 2016 gli uffici di Ateneo prevedono risorse analoghe a quelle ottenute nel 2015, pari a 22.335.463 euro.

3.

Accanto alle manovre del governo, dopo la crisi del 2008 si è assistito in Italia a un significativo calo degli iscritti nelle università italiane, e ciò anche a dispetto del fatto che i dati a disposizione confermino il fatto che “studiare conviene”, dal momento che i laureati hanno normalmente più probabilità di trovare occupazione e una aspettativa di reddito maggiore rispetto ai non laureati.

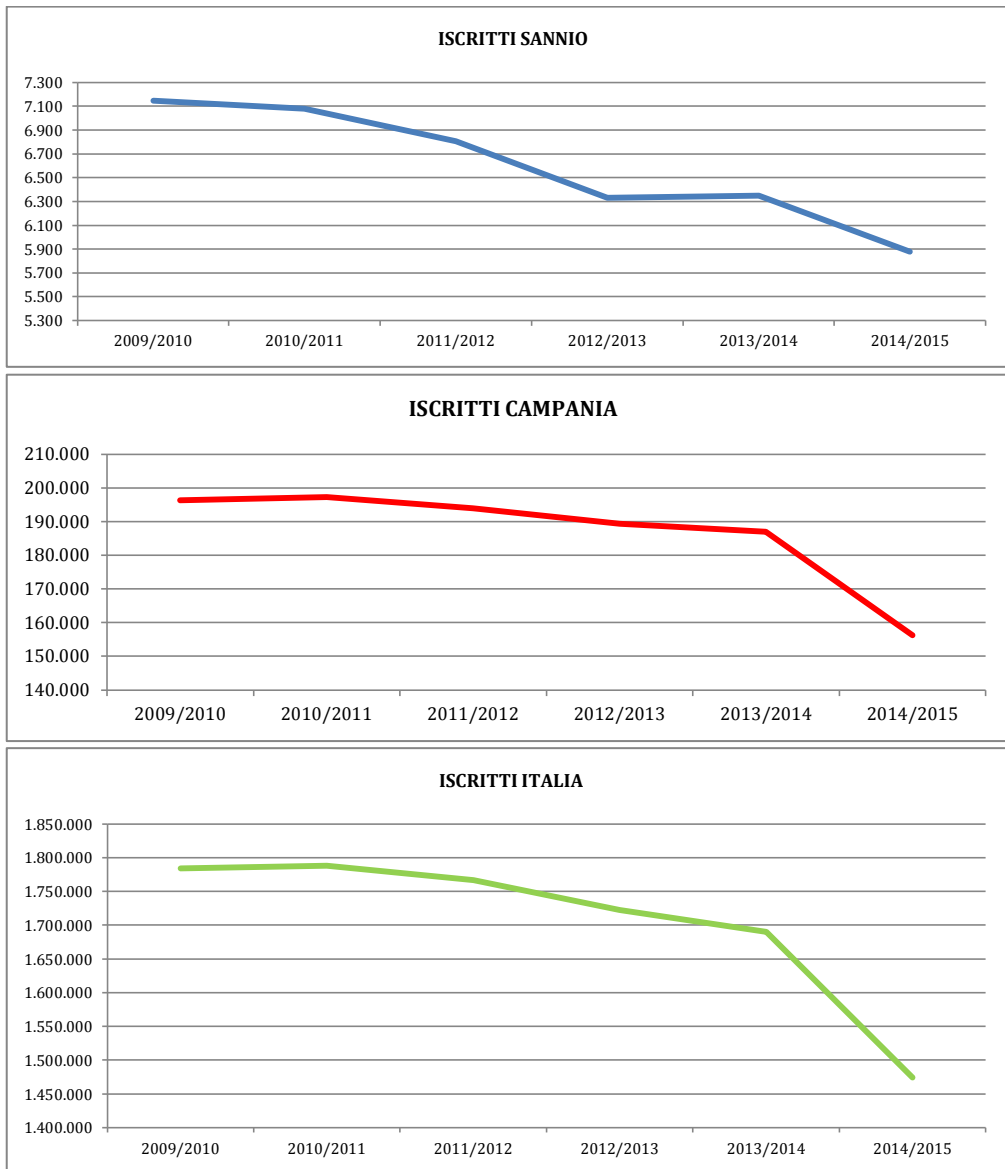
Rispetto al 2009, momento di massima espansione per l’università italiana in termini di immatricolazioni, l’Università italiana ha perso ben 310mila iscritti (-17,4%) mentre le Università campane da sole hanno perso 40mila e duecento iscritti (-20,5%). Sotto questo aspetto, il dato dell’Università del Sannio è in linea con quello nazionale e leggermente migliore di quello medio campano: gli iscritti in meno sono circa 1270, per una riduzione del 17,7% (Tabella 4).

Tabella 4

	Iscritti SANNIO	Iscritti CAMPANIA	Iscritti ITALIA
2009/2010	7.145	196.381	1.784.376
2010/2011	7.077	197.304	1.788.167
2011/2012	6.807	193.908	1.766.420
2012/2013	6.329	189.431	1.722.281
2013/2014	6.348	186.986	1.689.750
2014/2015	5.878	156.180	1.474.440

Anche i grafici illustrano la tendenza complessiva e il dato solo leggermente migliore delle iscrizioni presso l’Ateneo del Sannio.

Figura 3



Leggermente diverso è il dato che riguarda le immatricolazioni. Mentre, infatti sul piano nazionale si è assistito a una perdita complessiva che supera gli 83mila studenti (-17,2%) e in Campania si sono perse poco meno di 10mila immatricolazioni (-19,8%), mentre l'Università del Sannio ha perso circa 370 immatricolazioni con un valore percentuale leggermente superiore anche al dato campano (-21,9%) (Tabella 5).

Tabella 5

	Immatricolati SANNIO	Immatricolati CAMPANIA	Immatricolati ITALIA
2009/2010	1.709	50.285	486.309
2010/2011	1.634	50.201	475.431
2011/2012	1.561	47.802	461.203
2012/2013	1.410	47.346	449.537
2013/2014	1.621	48.916	454.116
2014/2015	1.335	40.318	402.641

Come conseguenza di queste dinamiche delle iscrizioni le entrate contributive si sono ridotte significativamente (quasi il 20%) rispetto al 2011. A riguardo, la scelta politica che è stata adottata sul finire del 2013 è stata di non aumentare le tasse di iscrizione all'Università del Sannio, ma agire implementando un nuovo sistema contributivo - concepito a gettito invariato a parità di iscrizioni - che legasse maggiormente gli oneri alla effettiva capacità contributiva delle famiglie. La Tabella 6 riporta anche le previsioni per il 2016. Da notare che il dato 2015 risulta alterato in eccesso a scapito del dato 2014 esclusivamente per lo spostamento di un termine di pagamento per la seconda rata dal 31 dicembre 2014 al 31 gennaio 2015.

Tabella 6

Anno	Entrate Contributive	Var. rispetto t-1	Var. rispetto al 2011
2011	6.080.919,85		
2012	5.754.013,48	-5,38%	-5,38%
2013	5.481.028,98	-4,74%	-9,87%
2014	4.902.792,00	-10,55%	-19,37%
2015	5.469.472,86	11,56%	-10,06%
2016	4.884.972,86	-10,69%	-19,67%

4.

A dispetto della progressiva contrazione delle risorse, le scelte di spesa degli anni passati si tenevano relativamente elevate, superando i 36 milioni per la parte corrente nel 2012.

Non a caso, gli esami dei conti consuntivi precedenti al 2014 evidenziava che le spese erano sistematicamente eccedenti le entrate, grazie al finanziamento assicurato dall'avanzo di

amministrazione che però progressivamente si contraeva. A riguardo è più che sufficiente sottolineare che l'avanzo di amministrazione si dimezzava tra il 2012 e il 2013.

La dinamica dei disavanzi di competenza mostra con chiarezza quale fosse il livello del disequilibrio, stimato allo zero nel 2015 e nel 2016.

Tabella 7

	2012	2013	2014	2015
Differenziali di parte corrente	-729.779,98	-1.842.307,73	-€ 197.774,66	757.500,00
Differenziali di parte capitale	-8.592.522,17	€ 1.665.932,72	-1.858.500,03	-757.500,00
Avanzo/Disavanzo di competenza	-9.322.302,15	-2.918.241,37	-2.056.274,69	€ 0,00
Avanzo di amministrazione	12.261.384,00	6.268.915,77	6.742.522,55	1.177.082,60
Totale Avanzo	2.939.081,85	3.350.674,40	€ 4.686.247,86	1.177.082,60

5.

Negli anni passati la spesa corrente complessiva rimaneva insomma su livelli elevati, non coperti dalle entrate correnti e pertanto non sostenibili nel medio periodo. Per questa ragione, è stato opportuno avviare tempestivamente, dal novembre 2013, una nuova politica del bilancio finalizzata a una attenta analisi dei costi, a una riorganizzazione delle attività, al fine di contrarre le uscite e assicurare un equilibrio di medio-lungo periodo, migliorando significativamente la condizione economico finanziaria dell'Ateneo.

In sostanza, ci si è mossi velocemente con l'obiettivo di ridurre progressivamente lo squilibrio tra entrate correnti e spese correnti, evitando una politica di tagli lineari ma intervenendo a valle di approfondimenti puntuali ed in alcuni casi aumentando le voci di spesa in settori ritenuti strategici per lo sviluppo della ricerca scientifica, per la qualità della formazione, e per garantire servizi adeguati agli studenti.

Questa è l'impostazione con la quale è stato redatto anche il previsionale per il triennio 2016-2018 e con la quale sarà necessario proseguire nel triennio, anche perché l'equilibrio previsionale 2016 è stato conseguito anche grazie alla rinuncia ad alcuni lavori previsti presso il Palazzo San Domenico nonché ad alcuni proventi da progetti. Pertanto, occorrerà proseguire lungo la nuova politica di bilancio varata dal novembre 2013, anche prevedendo interventi riorganizzativi non attuabili nel breve periodo, come quelli relativi alla razionalizzazione degli spazi.

6.

Come conseguenza di questa azione attenta di razionalizzazione e riorganizzazione - per raggiungere i risultati di azzeramento del disequilibrio già mostrati nella Tabella 7 - si è ridotta in modo molto significativo la spesa/costi per la parte corrente. La riduzione è stata addirittura di circa 6,6 milioni di euro, oltre il 18% rispetto al picco del 2012. Da notare che in termini reali il valore della riduzione della spesa è di circa il 25%.

Tabella 8

	2012	2013	2014	2015	2016
SPESE CORRENTI	<u>36.285.621,56</u>	<u>32.511.282,26</u>	<u>30.851.360,10</u>	<u>31.625.519,78</u>	<u>29.607.871,85</u>
Variaz. rispetto all'anno precedente		-10,40%	-5,11%	2,51%	-6,38%
Variaz. rispetto al 2012		-10,40%	-14,98%	-12,84%	-18,40%

7.

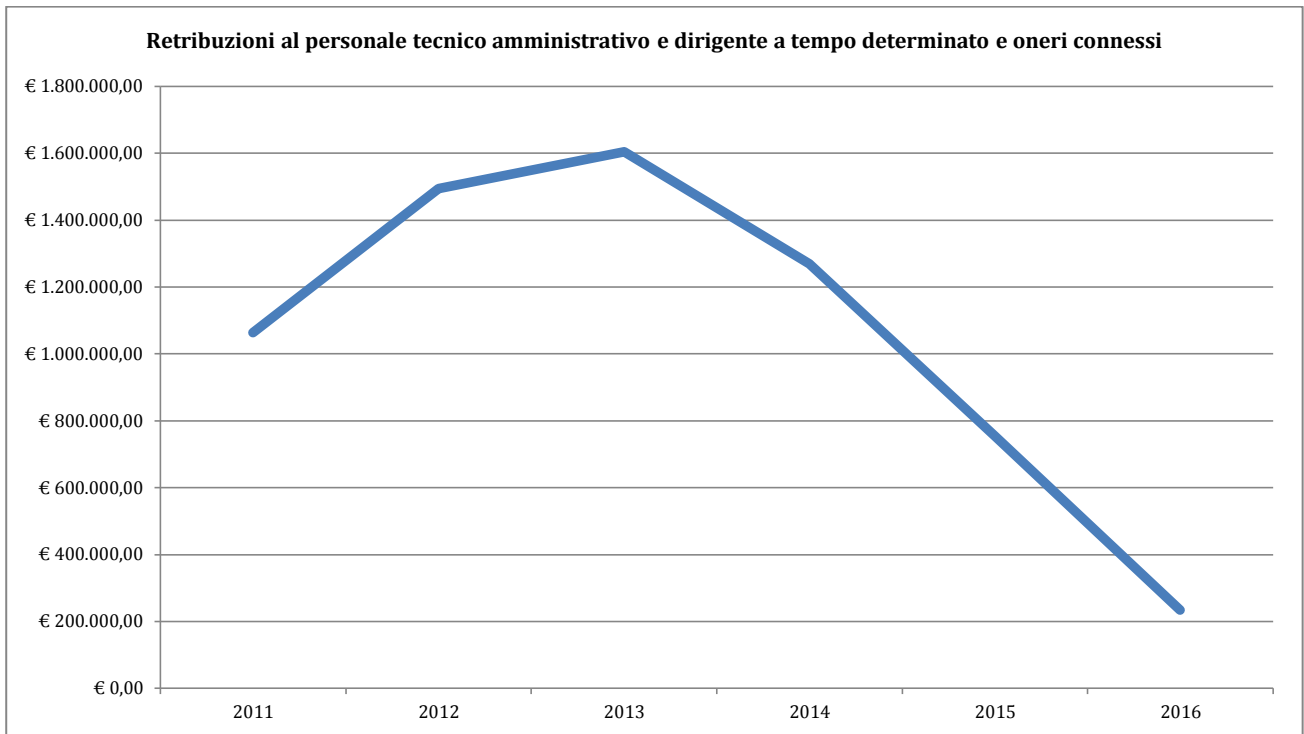
Una contrazione forte è stata impressa alla spesa per il personale amministrativo a tempo determinato, come era d'altronde previsto da norme di legge.

Tabella 9

	Retribuzioni al personale tecnico, amministrativo e dirigente a tempo determinato ed oneri connessi	Var. rispetto all'anno precedente	Var. rispetto al 2011
2011	€ 1.064.165,02		
2012	€ 1.493.961,71	40,39%	40,39%
2013	€ 1.603.791,35	7,35%	50,71%
2014	€ 1.269.449,46	-20,85%	19,29%
2015	€ 754.034,86	-40,60%	-29,14%
2016	€ 234.678,99	-68,88%	-77,95%

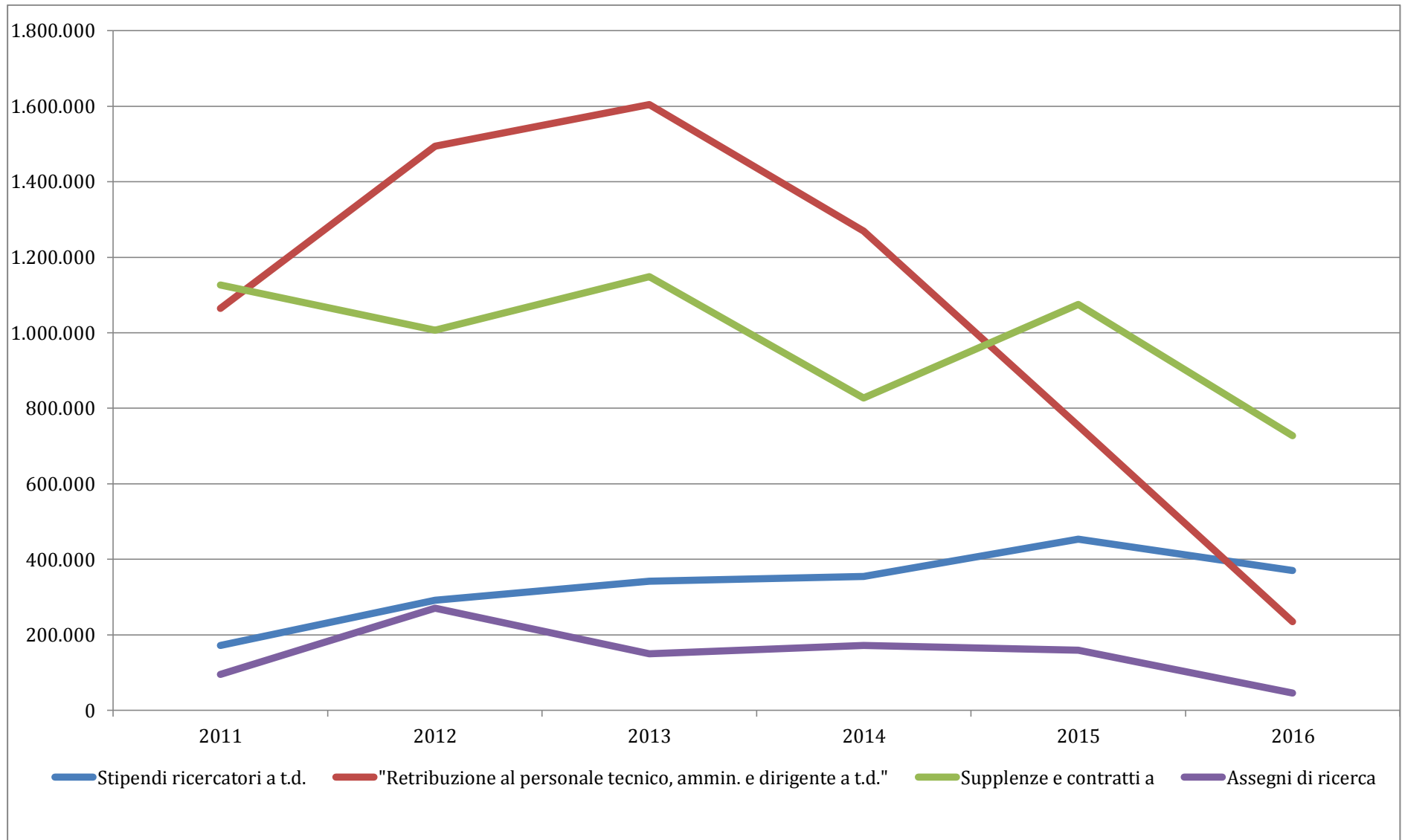
L'analisi grafica consente di apprezzare ulteriormente la riduzione dei costi.

Figura 4



La Figura 5 permette di apprezzare la politica complessiva della componente variabile delle spese per il personale. Si segnala anche la contrazione delle spese per supplenze. Tali spese risultano ancora significativamente superiori a quelle che sarebbero necessarie se l'Ateneo rispettasse la DID. Anche per questa ragione, sarà necessario attuare una riforma dell'offerta formativa che permetta di comprimere i costi senza rinunciare a proporsi l'obiettivo di stabilizzare e successivamente incrementare le iscrizioni.

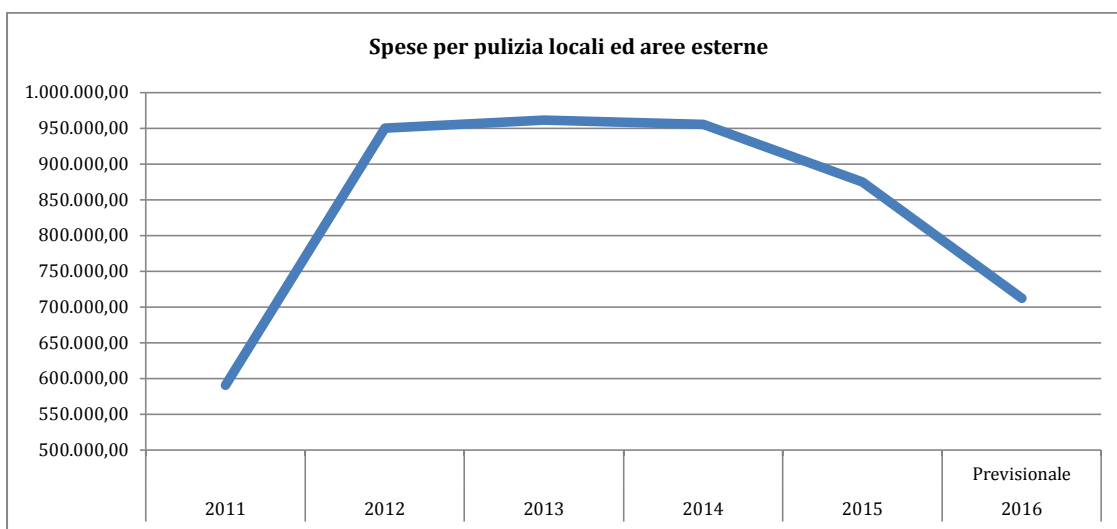
Figura 5



8.

In alcuni casi, la contrazione delle spese ha reso necessario l'effettuazione di nuove complesse gare, come nel caso delle spese per la pulizia dei locali.

Figura 6



Ma si è anche agito con successo su altre voci di spesa corrente: ad esempio le spese per l'energia elettrica, le spese per gas e combustibili. Molto significativa la riduzione delle spese per consulenze tecniche e amministrative che sono state ridotte dai 310mila euro del 2012 ai 120mila del previsionale 2016.

Di seguito alcune figure che sintetizzano i risultati conseguiti:

Figura 7

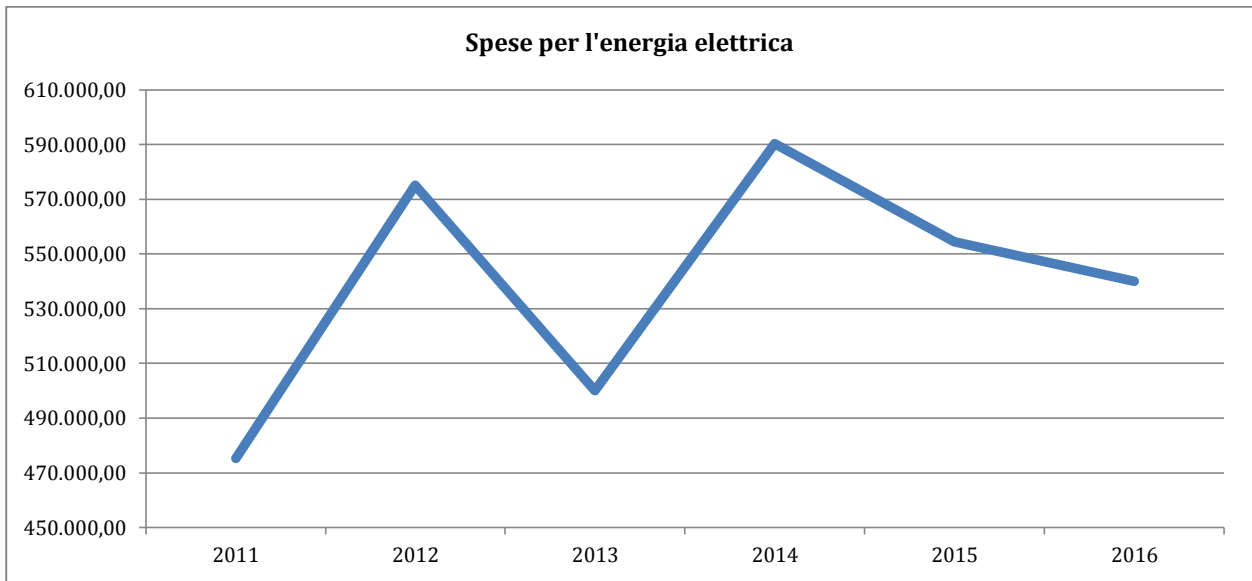


Figura 8

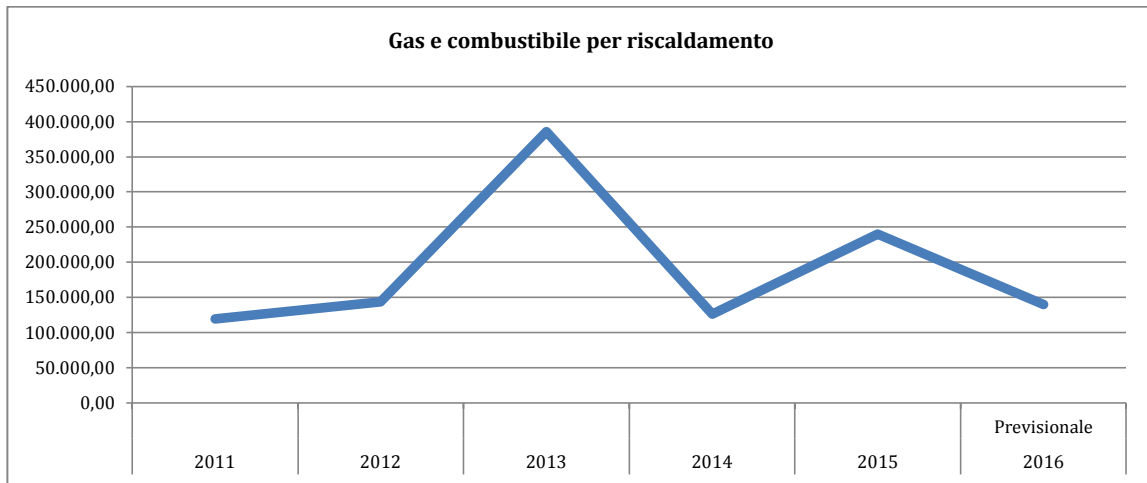
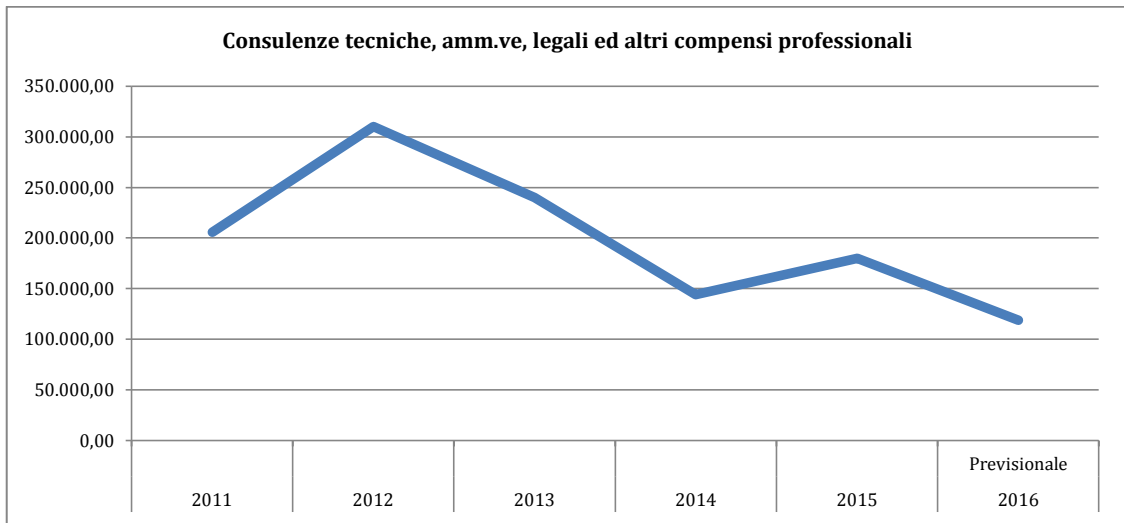


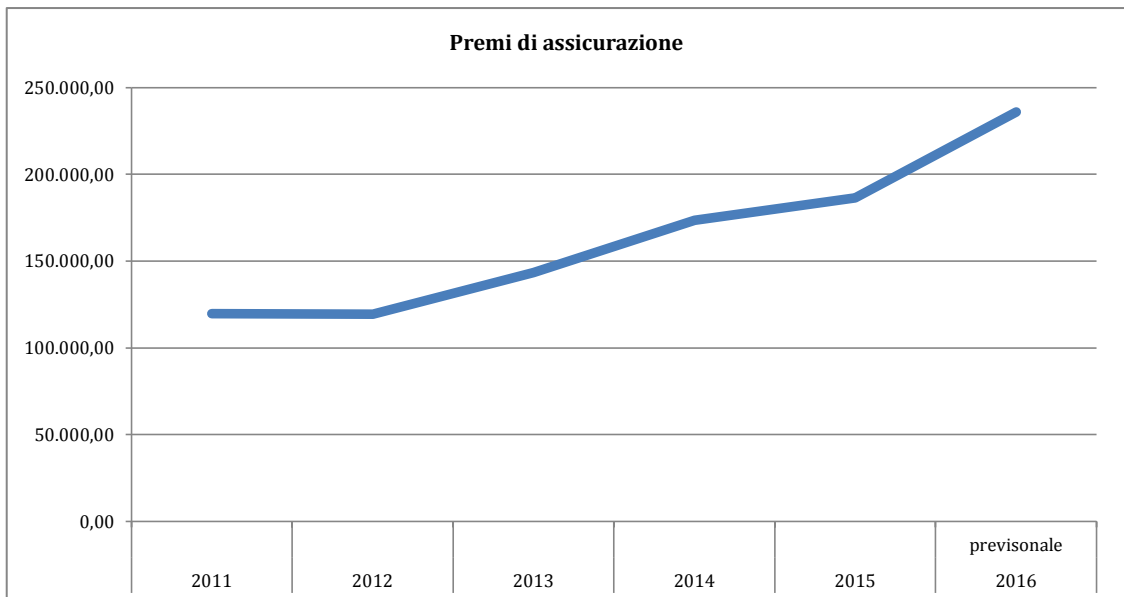
Figura 9



9.

A rendere più complicate le cose vi è la circostanza che alcune voci di spesa non sono risultate comprimibili e anzi in qualche caso tendono ad aumentare significativamente, per ragioni di mercato. Questo è il caso delle polizze assicurative, per le quali anche nel 2016 si prevedono nuovi incrementi.

Figura 10



10.

Tuttavia, nonostante le complesse condizioni di bilancio, in alcuni casi l'Ateneo ha scelto di non tagliare, ma di investire.

In generale queste azioni hanno riguardato le attività relative alla internazionalizzazione, all'orientamento, alle biblioteche, alla comunicazione, ai dottorati di ricerca, facendo uno sforzo per accogliere la quasi totalità delle richieste formulate dalla commissioni insediate dal Rettore.

Ad esempio, per quanto riguarda l'internazionalizzazione, per il 2016 è previsto un incremento complessivo delle risorse e anche un incremento delle borse mobilità Internazionale Erasmus:

Tabella 10

Borse Mobilità Erasmus

2011	128.790
2012	129.360
2013	112.605
2014	147.244
2015	166.276

Anche per l'orientamento sono state accolte le proposte della commissione, stanziando per il 2016 50mila euro.

Per le biblioteche lo stanziamento per il 2016 è pari a 204.000 euro per abbonamenti a banche dati digitali, più 30.000 euro per la biblioteca del DEMM.

Lo stanziamento previsto per le pari opportunità per il 2016 è pari a 10mila euro.

Anche per la comunicazione sono state accolte le richieste della commissione, con uno stanziamento complessivo di circa 31mila euro, peraltro in parte costretto dai vincoli di legge.

Si è inoltre fatto ogni sforzo per tenere inalterate le spese per i dottorati di ricerca. E così, anche se nel 2015 e nel 2016 vengono meno gli specifici finanziamenti regionali si è tenuto invariato il livello della spesa (Tabella 11).

Tabella 11

Dottorati di ricerca

2012	907.106
2013	950.831
2014	876474
2015	917820
2016	910276

11.

L'azione incisiva intrapresa a partire dal novembre 2013 ha permesso di ottenere già alcuni risultati particolarmente importanti. Gli effetti già chiaramente visibili riguardano il fatto che i principali indicatori elaborati dal ministero, precedentemente ampiamente sfiorati dall'Ateneo del Sannio, potrebbero già nel 2015, se le analisi che abbiamo verranno confermate dal consuntivo che sarà approvato tra marzo e aprile 2016, fare rientrare l'Università nel novero degli Atenei considerati "virtuosi" dalle normative vigenti nel Paese.

Il riferimento è agli indicatori relativi alle spese del personale e alla sostenibilità economico-finanziaria.

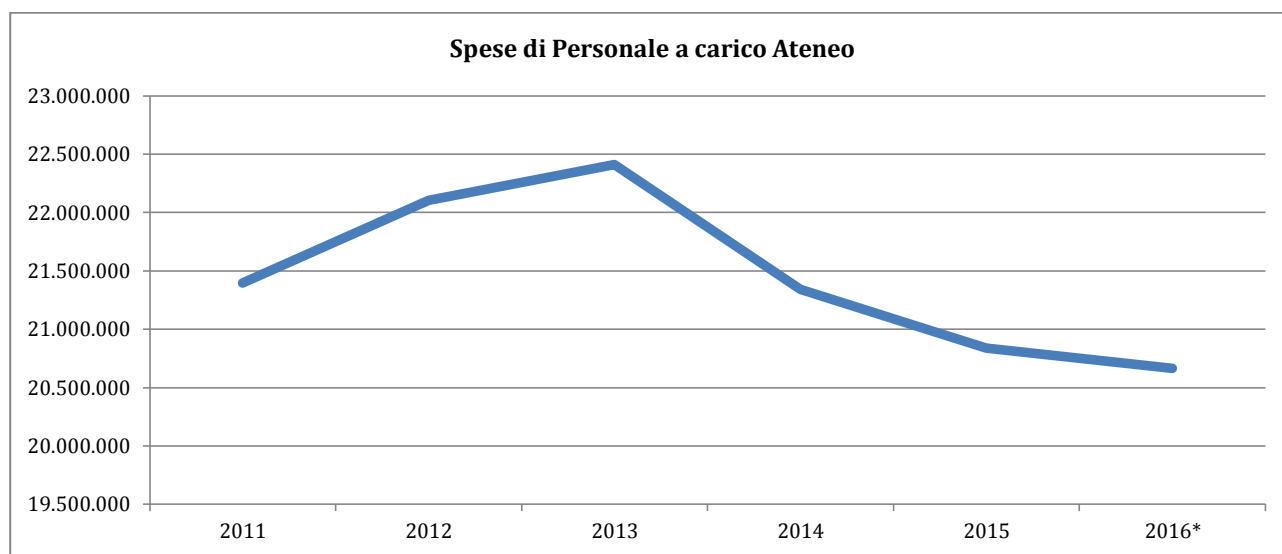
Per quanto riguarda le spese del personale, la soglia ottimale individuata dal ministero è pari all'80%. Si trattava di un valore ampiamente sfiorato nel 2013 (quasi il 90%), che ci risulta già riportato in linea già nel 2015 e previsto positivamente stabilizzato per il 2016. Come detto, il dato 2015 naturalmente andrà verificato a consuntivo.

Tabella 12

INDICATORE SPESE DI PERSONALE

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INDICATORE SPESE DI PERSONALE	72,57%	76,75%	89,01%	83,62%	79,41%	78,37%
Spese di Personale a carico ateneo	21.396.554	22.104.176	22.410.470	21.342.837	20.837.603	20.663.362
Entrate complessive nette	29.485.175	28.801.681	25.176.544	25.522.574	26.237.397	26.366.071

Figura 11



12.

L'altro risultato evidente concerne l'Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria (ISEF). L'indicatore si calcola come rapporto della somma tra spese del personale e oneri di ammortamento diviso l'82% della somma tra FFO, Fondo di programmazione triennale e Contribuzione netta studenti, sottratti i fitti passivi. In questo caso, il valore ottimale indicato dal ministero è maggiore di uno. Ed anche in questo caso nel 2013 questo valore non risultava rispettato e, come si osserva in Tabella 13, nel 2015 è stato riportato in terreno "virtuoso" ed è previsto positivamente stabilizzato per il 2016. Anche in questo caso, si tratta di un dato che andrà verificato a consuntivo.

Tabella 13

INDICATORE ISEF

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Indicatore ISEF	1,123	1,062	0,92	0,97	1,027	1,028
Entrate complessive nette (FFO + Programmazione Triennale + Tasse e Contributi - Fitti passivi)	29.313.766	28.627.770	25.007.496	25.357.284	26.109.775	26.238.449
82% Entrate complessive nette	24.037.288	23.474.771	20.506.147	20.792.973	21.410.015	21.515.528
Spese di personale	21.396.554	22.104.176	22.410.470	21.342.837	20.837.603	20.663.362
Oneri di ammortamento	0	0	0	0	0	259.622
TOTALE (Spese di personale- +oneri amm.to)	21.396.554	22.104.176	22.410.470	21.342.837	20.837.603	20.922.985

13.

L'acquisito raggiungimento dei due obiettivi per gli indicatori di spesa del personale e sostenibilità economico-finanziaria consentirebbe all'Ateneo di procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nei valori massimi consentiti dalla norma. In sintesi, il legislatore ritiene che il raggiungimento dei due obiettivi sia prova di efficienza gestionale: più si è efficienti più alta sarà la quota premiale, consentendo alle università virtuose un maggior contingente assunzionale e innescando, per certi versi, una spirale virtuosa. Infatti, più si è efficienti, più si può assumere personale; più si assume personale, più si sostengono e rafforzano le proprie attività istituzionali. Nella logica ministeriale, le università "virtuose" continueranno ad acquisire punti organico a scapito di quelle meno virtuose.

Nel dettaglio, per gli Atenei "virtuosi", come l'Università del Sannio, la norma prevede che la spesa annua complessiva per nuove assunzioni non dovrebbe eccedere del 30% quella relativa al corrispondente personale cessato dal servizio nell'anno precedente maggiorata di un importo pari al 20% del margine ricompreso tra l'82% delle entrate di bilancio (FFO, programmazione triennale, tasse studenti) al netto delle spese per fitti passivi, e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio di ateneo complessivamente sostenuti al 31 dicembre dell'anno precedente.

Ovviamente bisogna ricordare che i due indicatori relativi alla spesa del personale e alla stabilità economico-finanziaria, insieme all'indicatore relativo alle spese di indebitamento (di cui al d.lgs 49 del 2012), pure rispettato dall'Ateneo del Sannio, sono rilevanti anche per ottenere l'accreditamento dei corsi e delle sedi (ai sensi del DM n. 47/2013, allegato A, lettera f).

Infatti, se gli indicatori non risultassero rispettati, come si verificava prima del 2015, l'Ateneo potrebbe presentare domanda di accreditamento di un nuovo corso di studio solo nel rispetto di una delle seguenti condizioni:

- 1) non si determini un incremento dei corsi di studio attivati rispetto all'anno accademico precedente;
- 2) se l'attivazione di un nuovo corso di studio comporta l'aumento del numero complessivo dei corsi di studio attivati nell'anno accademico precedente dovrà essere dimostrato il soddisfacimento dei requisiti di docenza a regime per tutti i corsi di studio dell'ateneo.

10.

Alla luce di questa analisi, emerge che nei prossimi anni sarà necessario stabilizzare i risultati faticosamente conseguiti, agendo:

- 1) sul lato dei costi, proseguendo nell'azione di razionalizzazione e compressione della spesa, riducendone la rigidità e quindi prestando particolare attenzione agli impegni pluriennali e intervenendo anche sull'utilizzo delle strutture, nel tentativo di migliorare il saldo relativo ai fitti ed abbattere anche le spese gestionali connesse (pulizia, gas, elettricità, acqua, ecc.);
- 2) sul lato dei ricavi, agendo sulla internazionalizzazione, l'orientamento, i servizi agli studenti, la riforma dell'offerta formativa al fine di favorire un incremento delle iscrizioni. Questo indirizzo è di gran lunga preferibile rispetto a quello seguito da molte università che tendono a scaricare le difficoltà di bilancio sulle tasse universitarie. Una politica questa che può forse servire a tamponare una situazione di difficoltà nel breve periodo, ma rischierebbe di essere controproducente nel medio periodo, perché spinge gli studenti a non iscriversi o a iscriversi altrove. Un aumento della contribuzione studentesca, una volta che si avrà pieno controllo dei parametri che incidono sul FFO, potrebbe eventualmente, in un contesto congiunturale diverso, essere giustificata solo a condizione di aumentare la qualità dei servizi offerti agli studenti;
- 3) favorire per quanto possibile un aumento dell'FFO dell'Ateneo, agendo virtuosamente sulle "leve" a disposizione: accrescendo il numero di studenti in corso con azioni che non riducano in alcun modo i livelli di apprendimento (ma ad esempio migliorando le azioni di tutorato, il coordinamento dei programmi di esame, il calendario didattico), aumentando la percentuale degli studenti in mobilità ERASMUS in ingresso e in uscita, incrementando la percentuale di laureati regolari che hanno acquisito CFU all'estero;
- 4) continuare nella oculata politica complessiva di bilancio al fine di rispettare gli indicatori ministeriali relativi alla spesa per il personale e alla sostenibilità economico-finanziaria. Ciò consentirà di ottenere il maggior quantitativo possibile di Punti Organico e quindi di impostare una programmazione di assunzioni a tempo indeterminato.