

**ESTRATTO DEL VERBALE
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL PIEMONTE ORIENTALE
"AMEDEO AVOGADRO"
Seduta del 21.03.2014
Ore 14.30**

Presso la sede del Rettorato in Via Duomo 6, in Vercelli, nell'adunanza del giorno **21 Marzo 2014**, si è riunito il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro", con l'intervento dei componenti di seguito indicati:

Prof. Cesare EMANUEL Rettore-Presidente	Presente
Prof. Claudio CIANCIO Dipartimento di Studi Umanistici	Presente
Prof. Francesco DELLA CORTE Dipartimento di Medicina Traslazionale	Presente
Dott.ssa Mariella ENOC	Presente
Dott.ssa Anna Chiara INVERNIZZI Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa	Presente
Dott. Fabrizio PALENZONA	Presente
Comm. Giovanni Carlo VERRI	Presente
Prof. Aldo VIARENGO Dipartimento di Scienze ed Innovazione Tecnologica	Presente
Sig. Loris BARBERIS Rappresentante degli Studenti	Assente giustificato

Partecipa alla seduta il Pro-rettore, Prof. Fabio GASTALDI.

Partecipa alla seduta con funzioni di Segretario verbalizzante il Direttore Generale, Prof. Giorgio DONNA, assistito dalla Dott.ssa Roberta Bosi, cat. D, e dalla Dott.ssa Francesca Franco, cat. C.



Partecipano alla seduta il Prof. Andrea TUROLLA, Dirigente della Divisione Prodotti, e il Dott. Paolo PASQUINI, Dirigente della Divisione Risorse.

Constatata la presenza del numero legale alle ore 14.40 il Presidente dichiara aperta la seduta.

Si discute il seguente

Ordine del Giorno

OMISSIS

4. Piano strategico di Ateneo 2013-2015

OMISSIS

Piano strategico di Ateneo 2013-2015 3/2014/4

OMISSIS

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- VISTO il decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43
- VISTA la legge 30 dicembre 2010, n. 240
- VISTO il decreto legge 21 giugno 2013, n. 69 convertito con modificazioni nella legge 9 agosto 2013, n. 98
- VISTO il decreto ministeriale del 15 ottobre 2013, n. 827
- VISTO il decreto ministeriale del 14 febbraio 2014, n. 104
- VISTO il decreto direttoriale 444/2014
- VISTO lo Statuto dell'Ateneo
- CONSIDERATA la necessità di provvedere, nel rispetto delle scadenze fissate dal Ministero, al caricamento dei programmi triennali e delle correlate richieste di finanziamento sulla apposita piattaforma resa disponibile dal ministero stesso
- VISTO il parere favorevole del Senato Accademico espresso in data 17 marzo 2014
- VALUTATO ogni opportuno elemento

con voto espresso nella forma di legge, all'unanimità

DELIBERA



Di approvare il Piano Strategico Triennale 2013-2015, nel testo sotto riportato, con l'impegno di completare la definizione dei seguenti programmi strategici:

1. *Dematerializzazione dei servizi agli studenti*
2. *Internazionalizzazione*
3. *Teledidattica*

di cui si richiede il cofinanziamento da parte del MIUR

Piano Strategico Triennale 2013-2015

1. Lo scenario di riferimento

La recente "Dichiarazione di Aarhus" della *European University Association* propone di considerare l'Università come una *piattaforma* per il futuro dell'Europa e delle sue regioni e, ancora, come uno dei *punti focali* per realizzare i traguardi auspicati dalla Commissione Europea per il 2020.

Si intravede in questi richiami una prospettiva assai fiduciosa e carica di ottimismo nei confronti dell'Università, che può ben rappresentare la visione, o la meta, da assumere a riferimento.

Questa visione, per diventare progetto, e dunque percorso fattibile, deve però essere posta in relazione con i fattori o le condizioni generali e locali in cui attualmente versa l'Università italiana e, al suo interno, anche l'Università del Piemonte Orientale (UPO). Nello specifico: le difficoltà della finanza pubblica a garantire, da sola, la sostenibilità di tutte le missioni ad essa assegnate; le difficoltà di moltissime famiglie ad assicurare, autonomamente, ai figli una prospettiva universitaria certa; le difficoltà, infine, derivati dalle rigidità e dalle inerzie interne degli Atenei nel momento in cui cercano di adeguarsi e di dare risposte indispensabili, convincenti e repentine.

In questo quadro, il Piano Strategico che in questo documento viene delineato nei suoi aspetti più rilevanti rappresenta la definizione, da parte dell'UPO, del proprio progetto di futuro: quale ruolo intende svolgere nel contesto sociale (*missione*), quale posizione ambisce a raggiungere (*visione*), quali percorsi intende seguire (*indirizzi strategici*), attraverso quali scelte e azioni conta di attuarli (*programmi strategici*), con quali parametri ne misura il conseguimento (*indicatori di riferimento*).

2. Missione, Visione, Valori-guida dell'Università del Piemonte Orientale (UPO)

2.1. Tratti istituzionali



Il Piano Strategico dell'UPO non può non partire dal richiamo di alcuni caratteri istituzionali distintivi dell'Ateneo:

- una Università molto *giovane* (nata nel 1998 per gemmazione dall'Università di Torino);
- una Università *generalista*, con presenza di corsi di studio e attività di ricerca negli ambiti umanistico, economico, giuridico, medico, farmaceutico e scientifico;
- una Università *multipolare*, incardinata su tre sedi (Vercelli, Novara e Alessandria).

2.2. La Missione dell'UPO

Catalizzatore culturale e scientifico: nel territorio del Piemonte Orientale l'UPO rappresenta l'unica realtà universitaria. Si trova perciò nella condizione di svolgere un ruolo di promozione e diffusione di riferimenti culturali e conoscenze scientifiche in un ambito geografico per il quale la dimensione universitaria era una realtà lontana e conosciuta da pochi giovani e pochissime famiglie.

Ascensore sociale: data la sua connotazione di Ateneo non metropolitano, l'UPO deve riuscire a promuovere la crescita culturale e scientifica dei giovani di un territorio multiprovinciale, preparandoli alle sfide sociali di un mondo sempre più globalizzato.

Luogo di ricerca integrato con il territorio: l'UPO deve promuovere e sviluppare ricerca di eccellenza, prestando particolare attenzione alle tematiche più coerenti con le valenze, le tradizioni, le problematiche che caratterizzano e distinguono il territorio del Piemonte Orientale.

Generatore di identità: l'UPO deve promuovere la formazione di una identità di territorio che superi visioni e appartenenze localistiche e provinciali, coniugando e mettendo a valore le diversità che convivono nel Piemonte Orientale.

2.3. La Visione dell'UPO

L'UPO intende posizionarsi come:

- la Università *generalista* del Piemonte Orientale;
- di *medie dimensioni* secondo gli standard europei (circa 15.000 studenti);
- con elevate *performance* nella ricerca scientifica;
- caratterizzata da forte *integrazione* tra le aree scientifiche e disciplinari;
- con un ruolo riconosciuto di *riferimento culturale e scientifico* per l'intero territorio;
- esportatore anche a livello internazionale dei valori del territorio, e importatore nel territorio di valori, esperienze e conoscenze emergenti nel contesto internazionale.



2.4. I Valori-guida dell'UPO

Nell'adempiere alla propria missione perseguendo la *Visione* appena delineata, l'UPO intende adottare scelte e comportamenti ispirati ad alcuni Valori-guida.

Intraprendenza. Riconoscendosi come Ateneo di medie dimensioni, l'UPO intende proporsi come Università dinamica e agile, capace di riorientare rapidamente l'assetto delle proprie attività didattiche, di ricerca e amministrative in coerenza con l'evoluzione dei bisogni, delle conoscenze scientifiche, delle tecnologie organizzative.

Contemporaneità. Nell'organizzazione dell'offerta formativa e nella pianificazione delle linee di ricerca, l'UPO privilegia le tematiche più attuali ed emergenti, prestando specifica attenzione alle competenze, alle tradizioni e alle problematiche più vive del territorio.

Interdisciplinarietà. Consapevole che le sfide sociali incombenti richiedono approcci integrati, l'UPO favorisce e incentiva collaborazione e integrazione tra le varie discipline e aree scientifiche.

Apertura. Per ottimizzare la capacità di adempiere alla propria missione, l'UPO mantiene un atteggiamento aperto e collaborativo con gli Atenei e gli Enti di Ricerca nazionali e internazionali, rendendosi disponibile a stabilire alleanze e accordi su basi paritetiche per sviluppare sinergie ed economie di scala.

Eticità. A qualunque livello e in qualunque ambito, l'UPO adotta e pretende il rispetto di principi di integrità, solidarietà sul piano sociale, rispetto dell'ambiente fisico e naturale.

Prudenza. L'UPO ispira le proprie scelte e comportamenti ad una consapevole gestione dei rischi, prestando assoluta attenzione al rispetto delle norme in vigore e alle compatibilità finanziarie.

3. Analisi SWOT: Forze / Debolezze / Opportunità / Minacce

Un Piano Strategico deve tenere conto delle caratteristiche che presenta la specifica realtà cui si riferisce. Così, il Piano Strategico dell'UPO richiede di considerare i punti di forza e debolezza che contraddistinguono l'Ateneo e le principali sfide, in termini di opportunità e minacce, che esso dovrà affrontare in futuro.

I principali fattori che connotano l'UPO sotto questi profili e che vengono di seguito brevemente commentati sono riassunti in modo schematico nella matrice SWOT riportata nella Figura 1.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">Efficacia dell'offerta formativa	<ul style="list-style-type: none">Mobilità studentesca passiva

<ul style="list-style-type: none"> • Qualità della ricerca • Qualità delle sedi didattiche e di ricerca • Solidità finanziaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione geografica offerta formativa • Articolazione dell'offerta • Grado di internazionalizzazione • Brand e notorietà • Attività di Terza Missione
<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domanda potenziale • Fondi europei per la ricerca • Ricchezza culturale ed economica del territorio • Sostegno delle istituzioni locali 	<p>Minacce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanziamenti ministeriali • Normativa • Crisi economica • Crisi finanziaria degli Enti Locali

Figura 1 – Analisi SWOT: fattori di forza e di debolezza; opportunità e minacce

3.1 Punti di forza

Efficacia dell'offerta formativa. Nel suo complesso, l'offerta formativa dell'UPO appare di buona qualità, come comprovato dal numero di laureati in corso e dal livello degli esiti occupazionali, indicatori rispetto ai quali l'Ateneo si posiziona su valori migliori delle medie nazionali.

Qualità della ricerca. Le più recenti valutazioni realizzate dall'ANVUR permettono di esprimere un giudizio estremamente lusinghiero sull'attività di ricerca svolta nell'Ateneo, che si posiziona al quarto posto tra gli Atenei statali di media dimensione e al primo posto in numerosi settori disciplinari. In più, l'UPO partecipa a 19 progetti del VII Programma Quadro dell'Unione Europea, un numero straordinariamente elevato in relazione alla limitata dimensione della compagine accademica.

Qualità delle sedi. Quasi tutte le sedi didattiche e di ricerca sono frutto di insediamenti o ristrutturazioni recenti e quindi si presentano adeguatamente funzionali ed efficienti.

Solidità finanziaria. Nonostante i progressivi tagli subiti dai finanziamenti ministeriali, l'UPO è finanziariamente sana: l'avanzo libero di amministrazione risultante dal Bilancio 2012 ammonta a 8 milioni di Euro, l'indebitamento finanziario è pari a 0, e vengono rispettate le soglie stabilite dal Ministero per tutti e tre i parametri i parametri finanziari su cui gli Atenei vengono giudicati (ISP, indicatore di spesa per il personale; ISEF, indicatore di sostenibilità economico-finanziaria; Il, indicatore di indebitamento).

3.2 Punti di debolezza



Mobilità studentesca passiva. È ancora rilevante la quota di studenti del territorio del Piemonte Orientale che si iscrive presso altri Atenei a corsi di laurea presenti nell'offerta dell'UPO.

Distribuzione geografica dell'offerta formativa. A causa delle inadeguate condizioni di accessibilità territoriale lungo l'asse nord-sud, i corsi di laurea insediati presso una delle tre sedi dell'Ateneo riescono in misura limitata ad attrarre studenti provenienti dal resto della regione del Piemonte Orientale, alimentando la mobilità passiva di cui sopra.

Articolazione dell'offerta. L'offerta formativa presenta forti squilibri: 10 corsi di laurea, sui 35 complessivamente offerti, assorbono il 70% degli iscritti, quota che tende ulteriormente a crescere. Al contrario, alcuni corsi di laurea, in particolare a livello di Lauree magistrali, presentano un numero di iscritti esiguo e in taluni casi calante.

Sostenibilità dell'offerta. L'offerta formativa in essere presenta scompensi e alcune criticità sotto il profilo della sostenibilità, cioè della adeguatezza del numero dei docenti di ruolo a soddisfare i requisiti previsti dalla normativa. Inoltre, l'età relativamente giovane del corpo docente e il conseguente limitato numero di pensionamenti prevedibili impediscono all'Ateneo di disporre di Punti-organico in misura sufficiente a sostenere o potenziare l'offerta in coerenza con il bacino potenziale di domanda.

Grado di internazionalizzazione. La dimensione internazionale dell'UPO è tuttora modesta sotto qualunque profilo (numero di studenti, *visiting professor*, corsi in lingua, ecc.).

Brand e notorietà. La limitata dimensione, la giovane età e la multipolarità logistica, unite a una certa disattenzione mostrata verso l'esigenza di promuovere un proprio marchio riconoscibile, hanno finora frenato in modo significativo la notorietà dell'UPO, realtà poco conosciuta a livello nazionale ma percepita in modo parziale e non appropriato addirittura a livello locale.

Attività di Terza Missione. Nell'economia dell'UPO il peso delle attività rientranti nella cosiddetta *terza missione* (alta formazione e master, ricerca per conto terzi, ecc.) rappresentano una quota estremamente limitata e si concentrano su pochi ambiti disciplinari. Di conseguenza anche l'autofinanziamento derivante da queste attività assomma a valori relativamente marginali.

3.3 Opportunità

Domanda potenziale. La domanda intercettata dall'UPO è ancora largamente inferiore a quella potenzialmente presente nel territorio, sia per la già citata rilevante mobilità passiva verso altri Atenei anche di altre Regioni, sia per la quota ancora relativamente esigua di studenti che accedono agli studi universitari.



Fondi europei di ricerca. Le ingenti somme stanziare dall'UE per la ricerca offrono una opportunità di grande rilievo per un Ateneo che mostra di distinguersi positivamente per le proprie numerose eccellenze scientifiche.

Ricchezza culturale ed economica del territorio. Il Piemonte Orientale si presenta come un territorio estremamente variegato e dinamico, con la presenza di un panorama straordinariamente ricco di tradizioni storiche e ambienti culturali peculiari, e di settori industriali e realtà imprenditoriali di successo. È un *humus* che può offrire stimoli e opportunità significative per un Ateneo che vi sappia interagire con spirito di iniziativa.

Sostegno delle istituzioni locali. Per tutte le località in cui l'UPO è insediato istituzionalmente, la presenza di un Ateneo dinamico e riconosciuto costituisce una opportunità di grande rilievo per alimentare percorsi di crescita culturale, sociale ed economica. Di qui il forte interesse delle istituzioni locali a dare sostegno all'UPO e a favorirne il radicamento.

3.4 Minacce

Finanziamenti ministeriali. A dispetto della dichiarata urgente esigenza di dare sostegno alla formazione dei giovani e al potenziamento della ricerca, istanza tanto più critica in un contesto di atavico sottofinanziamento del sistema universitario, i fondi assegnati agli Atenei si sono fortemente ridotti (-15% in 5 anni) e non si vedono prospettive che segnalino una inversione di tendenza. Si tratta di un fattore di gravissima criticità per l'UPO, che deve i due terzi delle sue entrate correnti al Fondo di Finanziamento Ordinario.

Normativa. Gli Atenei si trovano ad operare in un quadro normativo estremamente confuso e instabile, cosa che rende di per sé assai arduo qualunque sforzo di pianificazione strategica. Ad aggravare ulteriormente tale condizione si aggiunge la progressiva, inarrestabile compressione degli spazi di autonomia concessi agli Atenei, costretti a muoversi all'interno di un sistema di vincoli sempre più stringente. Nel caso degli Atenei più giovani, come è il caso dell'UPO, il problema è esasperato dalle limitazioni all'acquisizione di nuovo personale docente, possibilità vincolata ai pensionamenti.

Crisi finanziaria degli Enti Locali. Lo squilibrio dei conti pubblici nazionali si riverbera con altrettanta intensità a livello degli Enti Locali, che per gli Atenei rappresentano tradizionalmente dei partner importanti anche sotto il profilo finanziario. Così, Enti come la Regione, le Province e i maggiori Comuni si trovano in difficoltà anche solo a mantenere impegni assunti.

Crisi economica. Il diffondersi e il persistere della crisi economica mette un numero crescente di famiglie in difficoltà nel sostenere i costi per l'istruzione universitaria dei figli, fenomeno aggravato dal progressivo assottigliarsi delle risorse pubbliche riservate al diritto allo studio.

4 Il quadro strategico: indirizzi, programmi, obiettivi

4.1 Le aree strategiche

Sulla base del quadro delineato, vengono indicati di seguito gli indirizzi cui l'UPO intende ispirare la propria azione di governo, articolati per Aree Strategiche, che costituiscono gli ambiti di attività fondamentali dell'Ateneo.

In particolare, vengono identificate nove Aree Strategiche, di seguito elencate, definite e raggruppate secondo criteri di affinità logica in quattro ambiti.

L'ambito della *Didattica* viene declinato in due Aree:

- l' *Offerta Formativa*, in cui rientrano le tematiche relative alla progettazione e gestione dei corsi di studio;
- i *Servizi agli studenti*, comprensiva di tutte le attività finalizzate a garantire la soddisfazione alle esigenze dei discenti.

L'ambito della *Ricerca e Alta Formazione* si articola in due Aree:

- la *Ricerca Scientifica*, inerente alle politiche di allocazione delle risorse e gestione dei progetti;
- la *Terza Missione*, avente per oggetto le attività di alta formazione e ricerca sviluppate per il mercato.

Tre Aree sono dedicate a tematiche strategiche di tipo trasversale:

- l' *Internazionalizzazione*, relativa alle politiche e alle iniziative finalizzate a caratterizzare la dimensione internazionale dell'Ateneo in termini di offerta, docenza, studenti, ecc.;
- i *Rapporti Istituzionali*, ambito peculiare ma rilevante per l'UPO alla luce del suo carattere multicentrico, che assegna valenza strategica al governo delle relazioni istituzionali e operative con gli attori-chiave dell'area territoriale del Piemonte Orientale;
- l' *Assetto immobiliare e logistico*, in cui rientrano le tematiche relative all'articolazione, alla destinazione e alla gestione delle sedi.

Infine, due Aree strategiche fanno riferimento alle attività di supporto e gestione delle risorse:

- l'**Organizzazione Amministrativa**, comprensiva di tutte le attività di supporto amministrativo;
- la **Finanza**, finalizzata a tutelare sul medio termine l'equilibrio economico e finanziario dell'Ateneo.

4.2 Indirizzi, indicatori e programmi per Area Strategica

Di seguito vengono indicati, per ogni Area, l'indirizzo strategico, alcuni possibili indicatori-chiave di riferimento e i programmi strategici che si intende sviluppare.

4.2.1 Area Strategica n. 1: Offerta Formativa

Indirizzo strategico: valorizzazione e ottimizzazione dei corsi di studio

Indicatori di riferimento:

- *numero complessivo di iscritti;*
- *mobilità passiva;*
- *numero di iscritti alle Lauree Magistrali;*
- *grado di internazionalizzazione (vedi Area Strategica n. 5);*
- *ottimizzazione del carico didattico;*
- *sviluppo della teledidattica e di modalità "blended" di erogazione degli insegnamenti;*
- *grado di implementazione delle procedure di assicurazione della qualità.*

Programmi strategici

- *Sistema Qualità: progettazione e implementazione delle procedure;*
- *Ridisegno e aggiornamento dell'offerta formativa;*
- *Ottimizzazione della docenza;*
- *Teledidattica;*
- *Motivazione dei docenti.*

4.2.2 Area Strategica n. 2: Servizi agli studenti

Indirizzo strategico: potenziamento e valorizzazione delle attività di orientamento e sostegno

Indicatori di riferimento:

- *Livello di soddisfazione;*
- *Tasso di abbandono/inattività;*



- *Tempi di completamento del percorso formativo;*
- *Esiti occupazionali.*

Programmi strategici:

- *Valorizzazione dell'orientamento in ingresso;*
- *Potenziamento di stage e job-placement;*
- *Valorizzazione del career-day;*
- *Dematerializzazione dei servizi;*
- *Sportello per studenti con disturbi di apprendimento o diversamente abili.*

4.2.3 Area Strategica n. 3: Ricerca Scientifica

Indirizzo strategico: consolidamento della posizione di eccellenza

Indicatori di riferimento:

- *Posizione nelle graduatorie nazionali;*
- *Indicatori ANVUR.*

Programmi strategici:

- *Potenziamento delle competenze e delle attività di supporto amministrativo;*
- *Definizione delle politiche di allocazione delle risorse e dei meccanismi di monitoraggio;*
- *Implementazione del sistema U-GOV Ricerca (con attenzione all'Open Access);*
- *Investimenti e manutenzione della strumentazione e delle attrezzature di ricerca.*

4.2.4 Area Strategica n. 4: Terza Missione

Indirizzo strategico: sviluppo delle attività e dell'autofinanziamento

Indicatori di riferimento:

- *Entrate generate per categoria di attività (Master, Alta formazione, Ricerca per c/ terzi);*
- *Margine di autofinanziamento;*
- *Attività esterne svolte da docenti e ricercatori.*

Programmi strategici:

- *Definizione di politiche di sviluppo;*
- *Meccanismi di promozione, incentivazione e supporto: progettazione e implementazione.*



4.2.5 Area Strategica n. 5: Internazionalizzazione

Indirizzo strategico: potenziamento degli scambi internazionali

Indicatori di riferimento:

- *N. studenti Erasmus e free-mover;*
- *N. visiting professor;*
- *Corsi di studio in lingua.*

Programmi strategici:

- *Mobilità studentesca*
- *Didattica in lingua*
- *Interscambio di docenti*
- *Sviluppo del Centro Linguistico di Ateneo (CLUPO).*

4.2.6 Area Strategica n. 6: Rapporti Istituzionali

Indirizzo strategico: potenziamento e sistematizzazione dei rapporti istituzionali

Indicatori di riferimento:

- *Finanziamenti acquisiti da Enti pubblici e privati del Territorio;*
- *Grado di successo di progetti cogestiti;*
- *Intensità e qualità delle relazioni con le Istituzioni del territorio.*

Programmi strategici:

- *Presidio dei rapporti istituzionali;*
- *Potenziamento e coordinamento della comunicazione istituzionale;*
- *Definizione e implementazione della Corporate Identity di UPO.*

4.2.7 Area Strategica n. 7: Assetto Immobiliare e Logistico

Indirizzo strategico: adeguamento e ottimizzazione delle sedi e degli spazi.

Indicatori di riferimento:

- *Investimento finanziario e fonti di copertura;*
- *Livello di occupazione e utilizzo degli spazi;*
- *Costi di funzionamento;*
- *Avanzamento dei progetti edilizi.*

Programmi strategici:



- *Piano di sviluppo e razionalizzazione sedi.*

4.2.8 Area Strategica n. 8 : Organizzazione Amministrativa

Indirizzo strategico: salto di qualità nel grado di competitività (efficacia ed efficienza) dell'apparato amministrativo

Indicatori di riferimento:

- *Grado di dematerializzazione delle procedure amministrative;*
- *Competitività dei costi amministrativi;*
- *Clima organizzativo interno;*
- *Livello di customer satisfaction.*

Programmi strategici:

- *Completamento del nuovo modello organizzativo;*
- *Sviluppo dell'ICT;*
- *Formazione e sviluppo di competenze-chiave del personale;*
- *Sensibilizzazione economica;*
- *Progetto "Fiducia" (Comunicazione interna e Clima organizzativo).*

4.2.9 Area Strategica n. 9: Finanza

Indirizzo strategico: tutela dell'equilibrio finanziario

Indicatori di riferimento:

- *Indebitamento finanziario;*
- *Indicatori ministeriali (ISP, ISEF, II);*
- *Risultato economico.*

Programmi strategici:

- *Revisione dei processi amministrativi;*
- *Sviluppo dell'autofinanziamento da attività di Terza Missione;*
- *Politiche relative alle tasse di iscrizione.*

IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE
(Prof. Giorgio DONNA)
f.to Giorgio DONNA

IL RETTORE-PRESIDENTE
(Prof. Cesare EMANUEL)
f.to Cesare EMANUEL