

Workshop su

**L'UNIVERSITÀ: QUALI PERFORMANCE, COME
MISURARLE, COME MONITORARLE, COME
RENDICONTARLE**

in collaborazione con

Università del Piemonte Orientale

**GLI INDIRIZZI DEL MINISTERO PER
IL GOVERNO DEL
SISTEMA UNIVERSITARIO**
[slide presentate al workshop]

Daniele Livon

Venerdì 23 giugno 2017
Università del Piemonte Orientale



L'Università: quali performance, come misurarle, come monitorarle, come rendicontarle

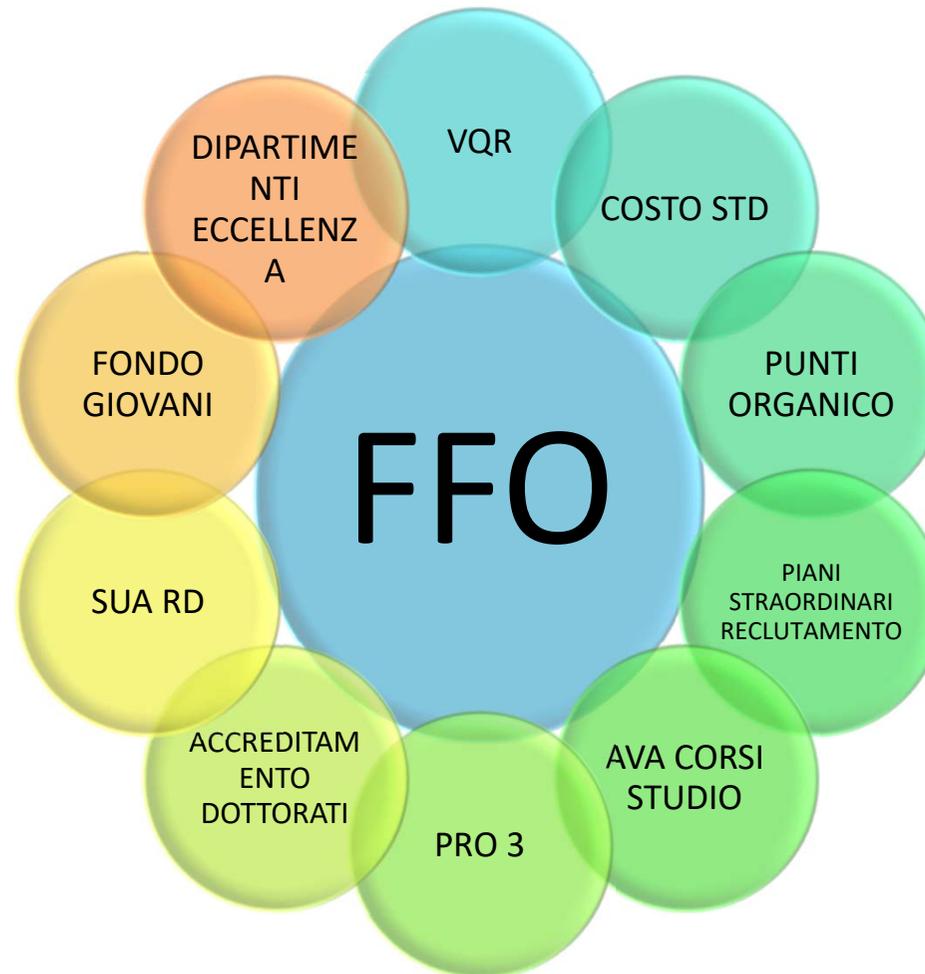
Gli indirizzi del Ministero per il governo del sistema universitario

DANIELE LIVON*

Novara, 23 giugno 2017



PAROLE CHIAVE E STRUMENTI DI INDIRIZZO





STRUMENTI NON FINANZIARI E FINANZIARI

STRUMENTI NON FINANZIARI

- ACCREDITAMENTO SEDI
- ACCREDITAMENTO CORSI STUDIO
- ACCREDITAMENTO DOTTORATI DI RICERCA

STRUMENTI FINANZIARI

- FFO
- PUNTI ORGANICO
- PROGRAMMAZIONE TRIENNALE



ACCREDITAMENTO SEDI, CORSI DI STUDIO e DOTTORATO

- Sviluppare un sistema di autovalutazione/valutazione della qualità della didattica e della ricerca
- Proporre un'offerta formativa di I e II livello sostenibile in termini di docenza a disposizione, domanda di formazione e sbocchi occupazionali
- Progettare corsi di dottorato che coniughino qualità della docenza e qualità degli ambienti di ricerca



VALUTAZIONE E ACCREDITAMENTO PERIODICO – IL CRUSCOTTO DEGLI INDICATORI DI ATENEO

GRUPPO A - Indicatori didattici (a livello di sede e corso di studi)

AMBITO		INDICATORE
1	Regolarità degli studi	<ol style="list-style-type: none">1. Percentuale di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare2. Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi.
2	Attrattività	<ol style="list-style-type: none">1. Proporzioni di iscritti al primo anno delle L, LMCU provenienti da altre Regioni.2. Percentuale degli iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo.
3	Sostenibilità	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b) per area.
4	Efficacia	Percentuale dei laureati occupati o iscritti ad altro corso di studio a 1 anno e a 3 anni dal conseguimento del titolo di studio.
5	Docenza	<ol style="list-style-type: none">1. Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM), di cui sono docenti di riferimento.2. Valori dell'indicatore di Qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali (QRDLM) (valore di riferimento: 0,8).



VALUTAZIONE E ACCREDITAMENTO PERIODICO – IL CRUSCOTTO DEGLI INDICATORI DI ATENEО

GRUPPO E - Ulteriori Indicatori per la valutazione della didattica a livello di corso

AMBITO		INDICATORE
1	Regolarità degli studi	<ol style="list-style-type: none">1. Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire2. Percentuale degli studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studi.3. Percentuale degli studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studi avendo acquisito almeno 20 e 40 CFU al I anno.4. Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso.
2	Efficacia	Percentuale dei laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di laurea
3	Qualità della docenza	<ol style="list-style-type: none">1. Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata2. Rapporto tutor/studenti iscritti (per i corsi di studio prevalentemente o integralmente a distanza)



VALUTAZIONE E ACCREDITAMENTO PERIODICO – IL CRUSCOTTO DEGLI INDICATORI DI ATENEО

GRUPPO B - Indicatori di Internazionalizzazione (a livello di sede e corso di studi)

AMBITO		INDICATORE
1	Mobilità in uscita	<ol style="list-style-type: none">1. Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso.2. Percentuale di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero.
2	Attrattività internazionale	Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero

GRUPPO C - Indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca (a livello di sede)

AMBITO		INDICATORE
1	VQR	Risultati dell'ultima VQR disponibile a livello di sede, di dipartimento e di SSD.
2	Qualità del dottorato di ricerca	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo).
3	Attrattività del dottorato di ricerca	Percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo.
4	Attrattività dell'ambiente di ricerca	Percentuale di Professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo.

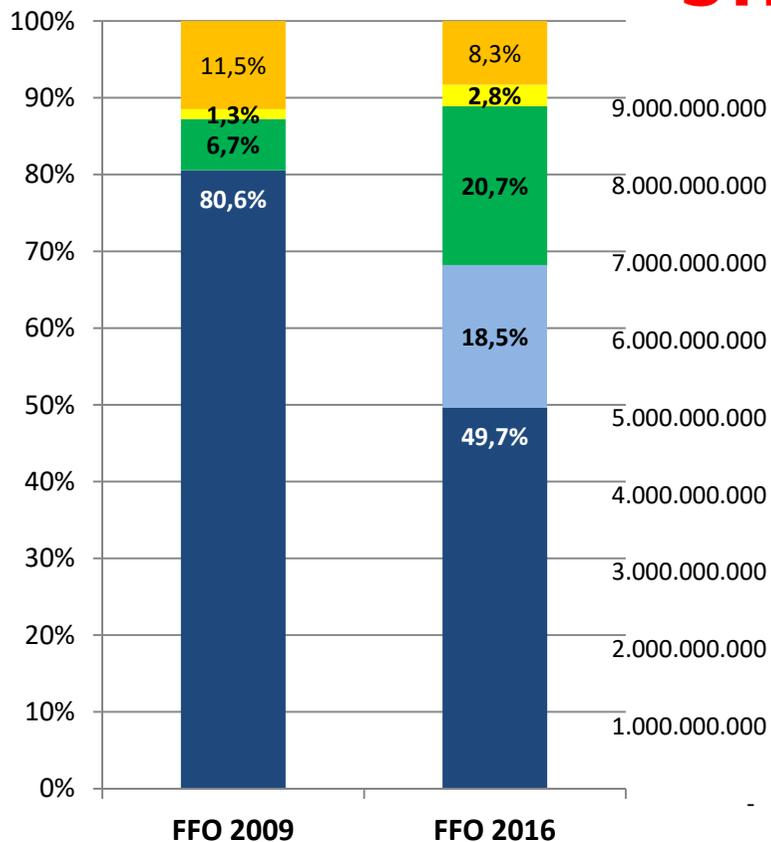


GLI STRUMENTI FINANZIARI

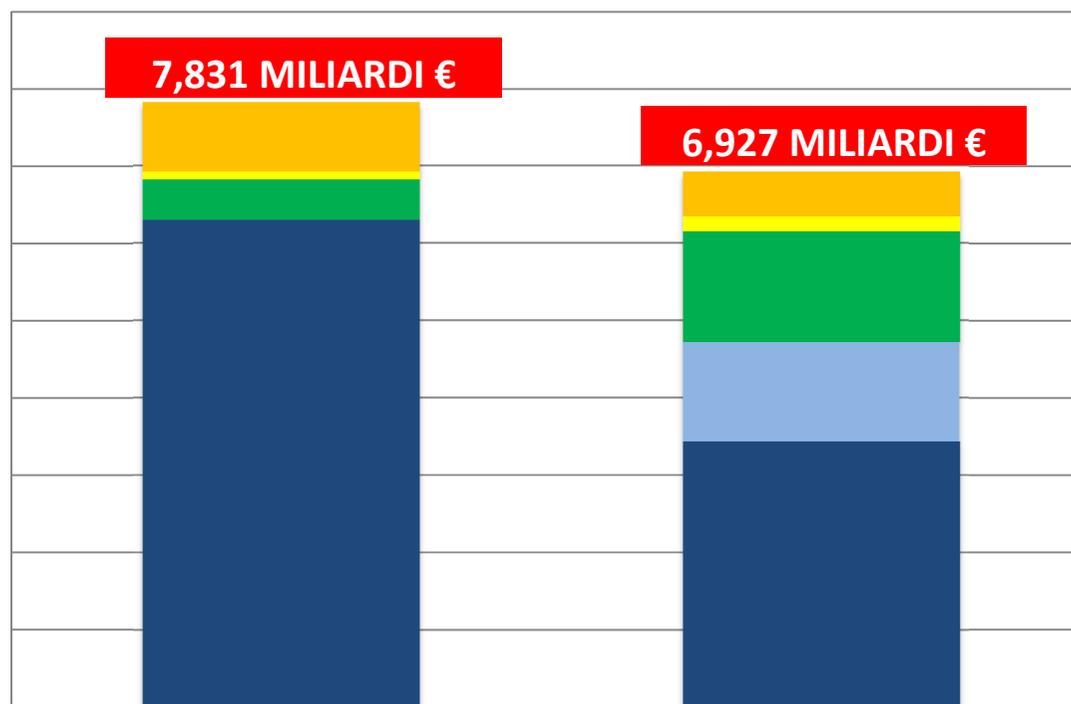
- **FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO**
- **PUNTI ORGANICO**
- **PROGRAMMAZIONE TRIENNALE**



% COMPONENTI FFO



STRUTTURA DEL FFO – 2009 e 2016



	FFO 2009	FFO 2016
■ ALTRO (programmazione triennale, dottorati, chiamate dirette, fondo giovani, ecc....)	899.508.082	574.294.906
■ RIEQUILIBRIO – QUOTA PEREQUATIVA	100.000.000	195.000.000
■ QUOTA PREMIALE	523.500.000	1.433.000.000
■ QUOTA BASE - costo std	-	1.282.214.495
■ QUOTA BASE - storico	6.308.000.000	3.442.807.599



RELAZIONE TRA VALUTAZIONE E FINANZIAMENTO

FFO 2009	FFO 2016
<p>Circa il 7% (premiatale: 525 milioni euro) del FFO era attribuito in base a valutazione, di cui:</p> <ul style="list-style-type: none">• 66% ricerca (345,5 milioni euro)• 34% didattica (177,9 milioni euro)	<p>Circa il 40% (costo std + premiatale = 2,715 miliardi euro) del FFO è attribuito in base a valutazione, di cui:</p> <ul style="list-style-type: none">• 47% costo std (1,282 miliardi euro)• 45% ricerca (1,221 miliardi euro)• 8% didattica (212 milioni euro)



COMPONENTI DEL FFO 2016

Componente FFO	% FFO 2016	Finalità
Quota base – componente storica	49,7%	A tutela del finanziamento dell'esercizio precedente
Quota base – componente costo standard	18,5%	Orientamento a: <ul style="list-style-type: none">• Costi standard di produzione sostenibile dell'offerta formativa;• Premiare la durata regolare del corso di studi
Quota premiale	20,7%	<ul style="list-style-type: none">• Qualità della ricerca del singolo docente• Qualità del reclutamento• Acquisizione di CFU e strategie di internazionalizzazione
Riequilibrio/accelerazione/perequazione	2,8%	<ul style="list-style-type: none">• Limitare perdite eccessive di FFO• Premiare le migliori performance del costo std e della quota premiale
Altro (Programmazione Triennale , chiamate dirette, Fondo Giovani, Post Lauream...)	8,3%	Comprende una varietà di iniziative che si caratterizzano per rispecchiare le caratteristiche e/o le strategie degli Atenei .



FFO 2016 – QUOTA PREMIALE

%	IMPORTO	DESCRIZIONE	INDICATORE	NOTE
65% (80%*)	€ 920.795.000 (€ 13.200.000*)	Risultati VQR 2011 – 2014 (IRFS 1)	IND. ATENEO = 85% qualità e quantità prodotti VQR 11 – 14 x K + 7,5% Finanziamenti competitivi + 7,5% Dottorandi, Assegnisti e Post - doc	K=coefficiente che oscilla tra 1 e 1,03. Tiene conto «marginalmente» del diverso tasso di partecipazione alla VQR per gli atenei che hanno registrato significative differenze tra nuova e vecchia VQR.
20% (20%*)	€ 283.300.000 (€ 3.300.000*)	Politiche di reclutamento VQR 2011 – 2014 (IRAS 2)	IND. ATENEO = qualità della VQR dei reclutati 11 – 14 pesata in termini di PUNTI ORGANICO impiegati per il reclutamento	Il Peso in termini di PO consente di trattare in modo equo i passaggi interni e i nuovi ingressi.
7%	€ 99.155.000	Internazionalizzazione	Mobilità ERASMUS, CFU conseguiti all'estero, Iscritti con titolo acquisito all'estero	
8%	€ 113.320.000	Didattica – Regolarità percorso di studi	Studenti in corso che hanno ottenuto almeno 20 CFU	
100%	€ 1.433.000.000			



FFO 2016 – QUOTA PEREQUATIVA

%	IMPORTO	DESCRIZIONE	INDICATORE
12,5%	€ 24.375.000	Sostegno Policlinici Universitari	In proporzione alle spese del personale universitario che lavora per SSN al netto dei finanziamenti regionali
87,5%	€ 170.625.000	Assicurazione quota di salvaguardia (perdita MAX - 2,25% FFO 2015)	Assegnazione per attribuire FFO 2016 almeno pari al 97,75% FFO 2015
		Accelerazione riequilibrio	Si premiano gli atenei più virtuosi nel rapporto tra quota premiale e quota base
100%	€ 195.000.000		



PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA: FFO 2016 - 2018

CRITERI	2016	2017	2018
QUOTA BASE, di cui	Min 74%	Min 72%	Min 70%
costo standard	Min 25% - Max 30%	Min 30% - Max 35%	Min 35% - Max 40%
quota storica	Max 75% - Min 70%	Max 70% - Min 65%	Max 65% - Min 60%
QUOTA PREMIALE, di cui	Min 20%	Min 22%	Min 24%
risultati della ricerca (vincolo di legge)	60%	60%	60%
valutazione delle politiche di reclutamento (vincolo di legge)	20%	20%	20%
valorizzazione dell'autonomia responsabile (quota libera)	20%	20%	20%
QUOTA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	almeno 50 milioni euro (circa 1%)	almeno 50 milioni euro (circa 1%)	almeno 50 milioni euro (circa 1%)
QUOTA INTERVENTI SPECIFICI			
Intervento perequativo (1,5% FFO)			
Interventi specifici (Fondo Giovani, Dottorato di ricerca, Chiamate dirette, Bando Montalcini, ecc.....)	Max 3%	Max 3%	Max 3%



Valorizzazione dell'autonomia responsabile

Obiettivo D - art. 5 del DM n. 635/2016

A decorrere dall'anno 2017, una quota pari al 20% della quota premiale del Fondo di finanziamento ordinario ovvero del contributo di cui alla L. n. 243/1991 è distribuita tra gli Atenei secondo i **miglioramenti di risultato** relativi ad **indicatori autonomamente scelti** dagli stessi nell'ambito di quelli riportati all'allegato 2 del DM 635/2016 e relativi alla:

- qualità dell'ambiente della ricerca (gruppo 1),
- qualità della didattica (gruppo 2)
- strategie di internazionalizzazione (gruppo 3).



AUTONOMIA RESPONSABILE - 3 DIMENSIONI

Qualità dell'ambiente di Ricerca (RIC – gruppo 1)	Qualità della Didattica (DID – gruppo 2)	Internazionalizzazione (INT – gruppo 3)
Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo)*	Studenti regolari con almeno 40 CFU (60CFU per Ist. Ordinam. speciale*)	Proporzione CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari*
Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo *	Proporzione di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi;	Proporzione di laureati regolari che hanno acquisito almeno 12 CFU in mobilità
Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	Proporzione iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	Proporzione Iscritti al 1 ^a anno dei corsi di L, LM, LMU che hanno conseguito il titolo all'estero
Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta non già in servizio presso l'ateneo *	Riduzione del rapporto studenti/docenti (inclusi RU tipo b)	Proporzione Iscritti al 1 ^a anno dei corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo all'estero *

Ogni **Università** è tenuta, **coerentemente** con la propria programmazione strategica, **specializzazione e vocazione**, a scegliere autonomamente **2 dimensioni e 1 indicatore per ogni dimensione (quindi in tutto 2 indicatori)**, entro il **20 dicembre 2016**.

*** Indicatore selezionabile anche dagli Istituti ad ordinamento speciale**



Valorizzazione dell'autonomia responsabile





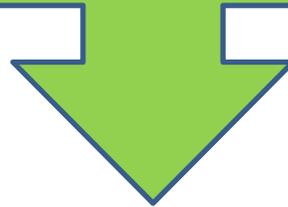
Le scelte degli Atenei

COLLOCAZIONE	GRUPPO A: DID + RIC	GRUPPO B: RIC + INTERNAZ	GRUPPO C: DID + INTERNAZ	TOTALE
NORD	2	10	11	23
CENTRO	1	8	9	18
SUD	6	9	8	23
TOTALE	9	27	28	64



ATTRIBUZIONE DELLE RISORSE PER IL RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

- Assicurare un contingente fisso a ogni ateneo in funzione del turn over (nel 2017 pari al 50% delle cessazioni 2016)
- Redistribuire una parte significativa del turn over (20%) in relazione agli indicatori di bilancio



**PREMIARE LA QUALITA' DELLE POLITICHE DI
RECLUTAMENTO E LA SOSTENIBILITA' DI BILANCIO**



INDICATORI DI BILANCIO e ASSUZIONI DI PERSONALE (DPCM 31 DICEMBRE 2014 e successive modificazioni)

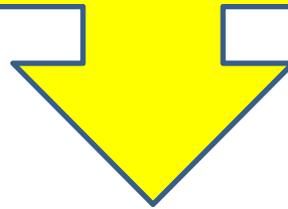
SPESE DI PERSONALE (IP) 80%	SOSTENIBILITA' ECONOMICO FINANZIARIA (I SEF) 1	EFFETTI
< 80% 	≥ 1 	<ul style="list-style-type: none">Assunzioni pari a 50% cessazioni* anno precedente + BONUS 20% in funzione I SEF (LIMITE MAX 110% CESSAZIONI ANNO PRECEDENTE)Nessun vincolo al reclutamento Ricercatori a tempo det tipo A
< 80% 	< 1 	Assunzioni pari a 50% cessazioni* anno precedente
$\geq 80%$ 	≥ 1 	
$\geq 80%$ 	< 1 	

*in termini di PUNTI ORGANICO



PUNTI CHIAVE DELLA PROGRAMMAZIONE 2016 - 2018

- Stimolare un'analisi e una progettazione interna negli atenei per migliorare rispetto a sé stessi.
- Abituarsi a tradurre gli obiettivi in target di risultato.



**AUTONOMIA RESPONSABILE INTEGRATA CON IL CICLO
DELLA PERFORMANCE**



OBIETTIVI E AZIONI SPECIFICHE 2016 - 2018

BUDGET: 50 Milioni euro annui per complessivi 150 Milioni €

OBIETTIVI	AZIONI
A - MIGLIORAMENTO PROGRAMMAZIONE 13-15	<ul style="list-style-type: none">➤ Orientamento e tutorato in ingresso-itinere-uscita per riduzione abbandoni e inserimento nel mercato del lavoro➤ Potenziamento dei Corsi di studio «internazionali»
B – AMBIENTI DI STUDIO E DI RICERCA, INNOVAZIONE DIDATTICA	<ul style="list-style-type: none">➤ Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca➤ Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori➤ Rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti
C – GIOVANI RICERCATORI E PREMI AI DOCENTI	<ul style="list-style-type: none">➤ Contratti per ricercatori di tipo a)*➤ Sostegni finanziari aggiuntivi allo stipendio per favorire la mobilità di Ricercatori e Professori II fascia nel sistema➤ Integrazione del fondo per la premialità dei docenti in servizio presso atenei*

*richiesto cofinanziamento obbligatorio all'ateneo pari al 50%



ESITI DELLA SELEZIONE PER AZIONE – Atenei Statali

OBIETTIVI	AZIONI	N. progetti	€ richiesti	€ attribuiti	% finanziamento
A	Orientamento e tutorato in ingresso- itinere-uscita per riduzione abbandoni e inserimento nel mercato del lavoro	21	€16.623.828	€ 13.227.364,4	79,6%
A	Potenziamento dei Corsi di studio «internazionali»	33	€ 28.753.258	€ 23.599.773,4	82,1%
B	Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca	10	€ 77.791.43	€ 7.015.097	90,2%
B	Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	24	€ 62.741.304	€ 57.134.898,6	91,1%
B	Rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti	22	€ 24.868.617	€ 21.034.050,2	84,6%
C	Contratti per ricercatori di tipo a)	12	€ 11.891.458	€ 10.990.193,8	92,4%
C	Sostegni finanziari aggiuntivi allo stipendio per favorire la mobilità di Ricercatori e Professori II fascia nel sistema	8	€ 6.893.954	€ 5.256.372,4	76,2%
C	Integrazione del fondo per la premialità dei docenti in servizio presso atenei	9	€ 7.793.525	€ 6.318.820	81,1%
TOTALE		139	€ 167.345.087	€ 144.576.569,8	86,4%



OBIETTIVI E AZIONI SPECIFICHE 2016 - 2018

OBIETTIVO A: MIGLIORAMENTO PROGRAMMAZIONE 13 – 15 (min 1 e MAX 2 Indicatori per Azione)

AZIONE a): Orientamento in ingresso-itinere-uscita degli studenti e inserimento nel mercato del lavoro

1. **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;**
2. **Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso;**
3. **Proporzione di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L);**
4. **Proporzione di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM, LMCU);**
5. **Utilizzo delle competenze acquisite durante il corso di studi (L), (LM e LMCU) [*distinto tra L e LM/LMCU*]**

AZIONE b): Potenziamento dei Corsi di studio «internazionali»

1. **Numero di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico "internazionali";**
2. **Numero di Corsi di dottorato internazionali, ai fini del PNR 2015 – 2020;**
3. **Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero;**
4. **Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare.**



OBIETTIVI E AZIONI SPECIFICHE 2016 - 2018

OBIETTIVO B: MODERNIZZAZIONE AMBIENTI DI STUDIO E RICERCA, INNOVAZIONE DELLE METODOLOGIE DIDATTICHE (MAX 1 AZIONE, 1 indicatore + 1 indicatore (eventuale) di ateneo)

AZIONE a): Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca

1. Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica;
2. Percentuale di incremento dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi;
3. Realizzazione di progetti di federazione con altre Università o con enti e istituzioni operanti nei settori della ricerca e/o dell'alta formazione, ivi compresi gli Istituti Tecnici Superiori, ai sensi dell'art. 3 della Legge 240/2010.

AZIONE b): Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori

1. Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica;
2. Riduzione degli oneri per fitti passivi;
3. Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio;
4. Realizzazione di progetti di federazione con altre Università o con enti e istituzioni operanti nei settori della ricerca e/o dell'alta formazione, ivi compresi gli Istituti Tecnici Superiori, ai sensi dell'art. 3 della Legge 240/2010 .

AZIONE c): Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti

1. Proporzioni di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare nell'anno di riferimento;
2. Numero di Corsi di dottorato innovativi ("interdisciplinari" o "intersettoriali") ai fini del PNR 2015 – 2020;
3. Realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente.



OBIETTIVI E AZIONI SPECIFICHE 2016 - 2018

OBIETTIVO C: GIOVANI RICERCATORI E PREMI PER MERITO AI DOCENTI (MAX 2 Azioni, 1 indicatore + 1 indicatore (eventuale) di ateneo per Azione)

AZIONE a): Risorse per contratti di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a), legge 240/2010

1. **Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett a), che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo;**
2. **Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lettera a) assunti e non già in servizio nell'ateneo ad altro titolo (es. assegni ricerca, dottorato di ricerca, docenza a contratto);**
3. **Riduzione età media dei ricercatori a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a).**

AZIONE b): Risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati per una durata massima di 3 anni ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della legge 240/2010.

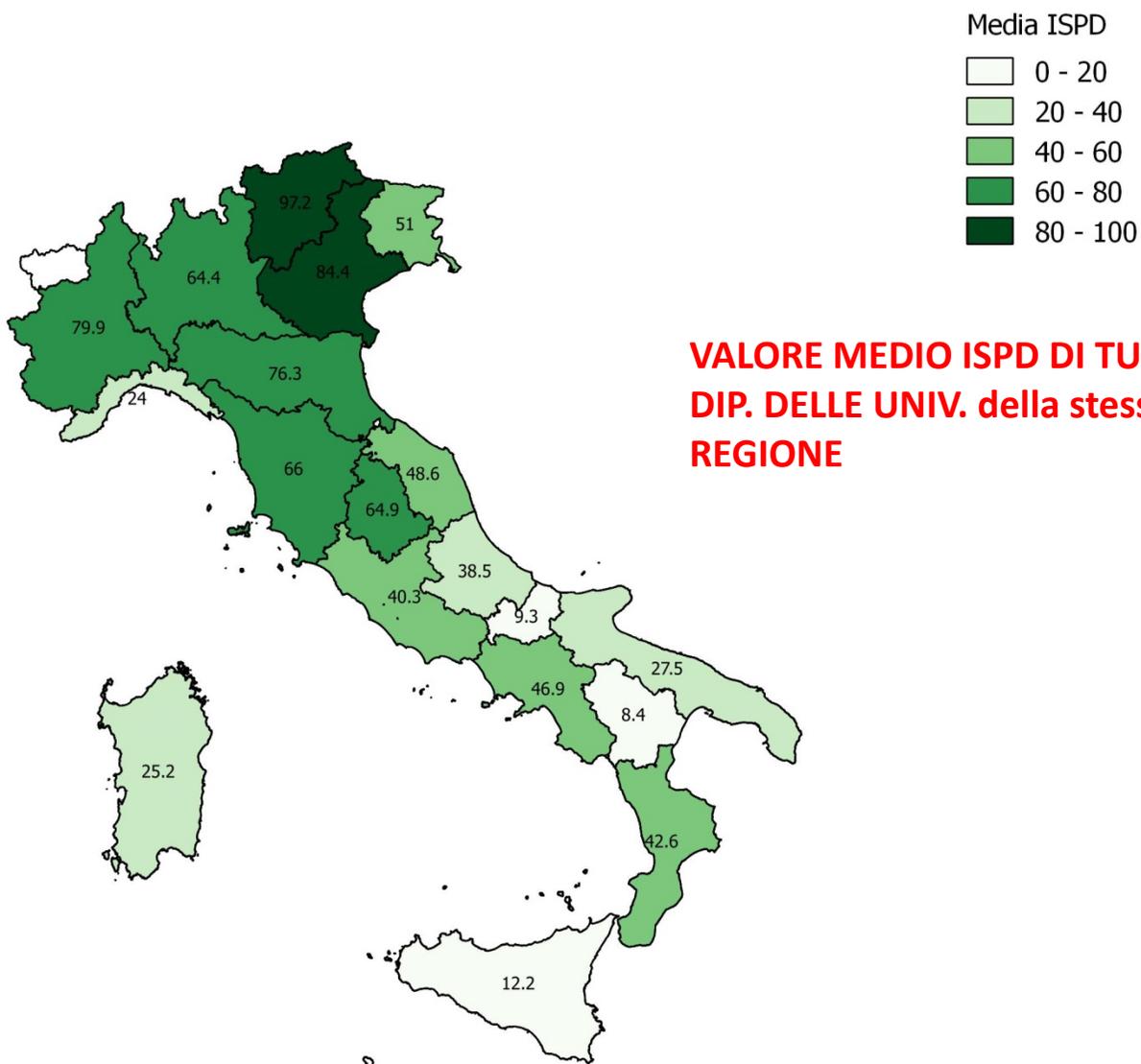
1. **Numero di Ricercatori di cui all'articolo 24, c. 3, lettera b) e Professori di II fascia reclutati dall'esterno;**
2. **Accordi di programma tra Atenei finalizzati alla revisione e razionalizzazione dell'offerta formativa con conseguente disattivazione, in almeno uno degli Atenei, di corsi di studio (L, LMCU, LM) e l'impegno esplicito sottoscritto alla non riattivazione di alcun corso di studio nella medesima classe nel corso del triennio di programmazione.**

AZIONE: Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, secondo periodo, della L. n. 240/2010

1. **Importo medio annuo del premio per docente > € 4.000 lordi**



DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA – UNA PRIMA FOTOGRAFIA

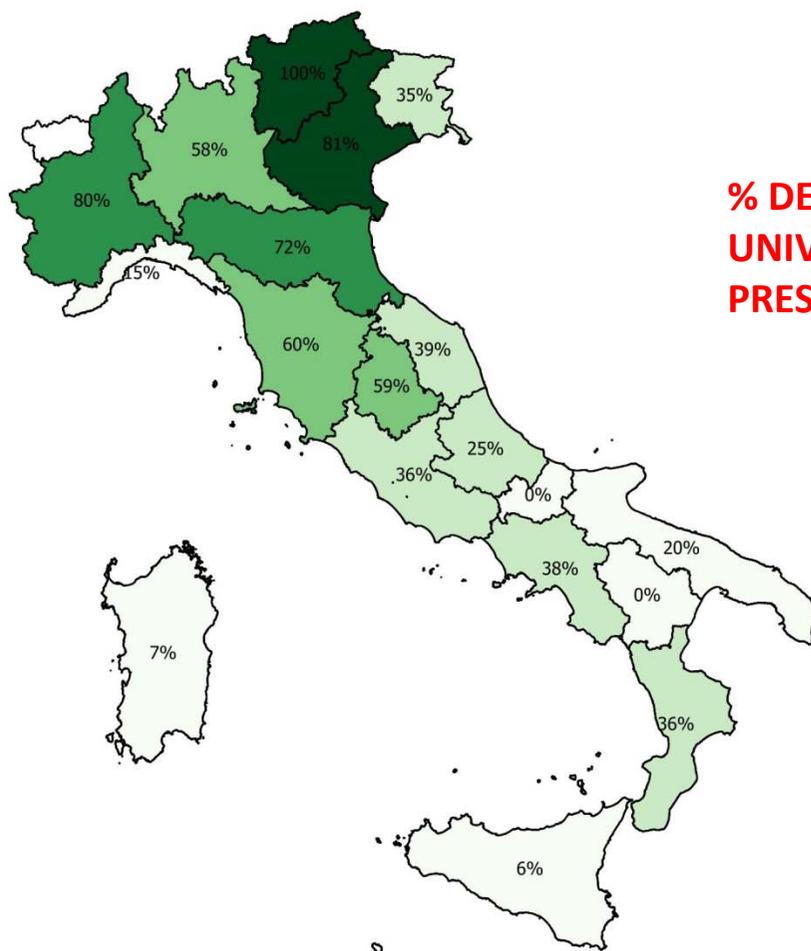
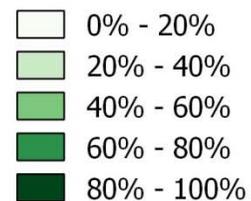




DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA – UNA PRIMA FOTOGRAFIA

Legenda

Percentuale dipartimenti nei 350



**% DEI DIPARTIMENTI DELLE
UNIVERSITA' DELLA REGIONE
PRESENTI NEI PRIMI 350**



CONSIDERAZIONI FINALI E PROSPETTIVE

- In questi anni gli atenei sono stati sottoposti a:
 - processi di riorganizzazione interna;
 - processi in parte competitivi sulle risorse (FFO, Punti Organico, ecc);
 - possibilità di utilizzare risorse in contesto non competitivo per migliorare i propri punti di forza o correggere aspetti critici (PRO 3).

- Guardando al prossimo futuro:
 - Incremento delle risorse attribuite secondo meccanismi competitivi;
 - Molto difficile recuperare il tempo perduto....



CONSIDERAZIONI FINALI E PROSPETTIVE

E' necessario che ogni ateneo abbia una strategia di sviluppo

Anche non avere una strategia è una strategia Perdente!