

LA PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE PER IL TRIENNIO 2018 – 2020

Indice:

Premessa	2
1. Il contesto di riferimento	3
1.1 Il contesto normativo	3
1.2 Il contesto finanziario	6
1.3 Il contesto strategico e organizzativo	8
2. La situazione attuale	10
2.1 Lo stato di attuazione delle ultime due programmazioni 2013-15 e 2016-2018 per il personale docente	10
2.2 La dinamica dell'organico docente	10
2.2.1 L'andamento delle cessazioni nel tempo e i punti organico (PP) disponibili per il personale docente	12
2.3 La dinamica dell'organico tecnico amministrativo	12
2.4 Esiti della programmazione anno 2016 e 2017 per il personale tecnico amministrativo	14
2.5 La programmazione 2018-2020 del personale tecnico amministrativo	15
3. La programmazione 2018-20	16
3.1 I principi ispiratori della nuova programmazione	17
3.1.1 La sostenibilità della didattica di primo e secondo livello	19
3.1.2 La sostenibilità della didattica delle scuole di specializzazione	25
3.3 La sostenibilità finanziaria	26
ALLEGATI	29

27/11/2017

Premessa

L'Ateneo di Pavia dovrà affrontare importanti sfide dettate sia dall'attuale contesto economico-giuridico e culturale, che da esigenze organizzativo-gestionali per poter mantenere e sviluppare caratteristiche che ne fanno uno dei migliori del paese quali la *multidisciplinarietà*, l'*alto rapporto docenti studenti* e quindi la qualità della didattica che lo colloca costantemente ai vertici nazionali, la *qualità della produzione scientifica* che gli permette di attrarre una parte proporzionalmente grande della quota premiale del fondo di finanziamento ordinario.

L'elevato turn-over che ha caratterizzato il corpo docenti negli ultimi anni è stato gestito come elemento critico per i suoi gravi effetti sulla sostenibilità dell'offerta didattica e dell'attività di ricerca.

La programmazione del personale 2018-2020 si innesta sulla precedente che ha rilanciato, dopo, anni un piano assunzionale cospicuo e di rilievo, interrompendo la progressiva perdita di docenti che aveva caratterizzato, nel decennio precedente, l'ateneo pavese ancor più marcatamente della maggior parte degli atenei italiani. Il numero di cessazioni, dopo un picco nel 2017, si manterrà comunque a livelli elevati anche nel triennio 2018-2020 (82 cessazioni) e rimarrà, quindi, un elemento critico nello sviluppo dell'ateneo.

L'elevato numero di cessazioni ha un evidente impatto sulla sostenibilità dei corsi resa di per sé più difficile da recenti disposizioni ministeriali, che impongono requisiti di docenza più stringenti per l'accreditamento dei corsi. L'aumento, giunto al terzo anno consecutivo delle immatricolazioni (+10% tra il 2016-17 e 2017-18), legato al successo di nuove politiche di reclutamento, se continuerà, avrà anch'esso un progressivo impatto sulla sostenibilità dell'offerta formativa. L'Ateneo nel prossimo triennio si misurerà, inoltre, non solo con un'ulteriore possibile espansione del numero di immatricolati, ma anche con la necessità di aggiornare l'offerta didattica con nuove iniziative in un ambito regionale in forte sviluppo e anch'esso fortemente attrattivo verso i nuovi immatricolati.

La qualità e quantità della ricerca prodotta ha assunto un ruolo molto rilevante sulla capacità attrattiva sia di neo-immatricolati sia di risorse ministeriali. Questo processo si accentuerà nel prossimo triennio. I finanziamenti ministeriali saranno, infatti, distribuiti sempre di più con criteri valutativi che impongono a tutti gli atenei del paese una rivalutazione delle strategie di sviluppo non solo della didattica (progressivo aumento del peso dei costi standard nello schema distributivo del FFO), ma anche della ricerca (progressivo aumento della quota premiale nello schema distributivo del FFO; fondi di finanziamento per i dipartimenti di eccellenza).

L'ambito lombardo in cui l'ateneo pavese si colloca è il più competitivo a livello nazionale: sia per l'attrattività degli studenti, che per il reclutamento di docenti e ricercatori di qualità. Questo rappresenta uno stimolo e un'opportunità e spinge a scelte impegnative e lungimiranti che non possono prescindere da un adeguato corpo docente.

Si evidenzia, quindi, la necessità di mantenere le spese per personale al livello corrente e di attuare una strategia di utilizzo delle risorse mirata a contenere la perdita di potenziale didattico e a migliorare la qualità della ricerca dell'ateneo sia rafforzando le aree eccellenti sia promuovendo le aree meno produttive.

1. Il contesto di riferimento

1.1 Il contesto normativo

Il reclutamento nel settore universitario avviene secondo meccanismi rigidi e disciplinati da legislatore che nei diversi ambiti (riforma del sistema, del pubblico impiego, leggi di bilancio e contenimento della spesa pubblica, ..) ne determina periodicamente la misura e, a volte, la composizione.

Le regole del sistema

Alla legge di riforma (cosiddetta Legge Gelmini, **L.240/2010**) si aggiungono altri importanti tasselli che il Ministero dell'università monitora attraverso un complesso sistema dedicato di programmazione del personale (PROPER) basato sulla grandezza di riferimento denominata punto organico (PO), equivalente al costo standard per il reclutamento di un professore ordinario (€115.684¹).

Si ricorda che il comma 13 bis dell'art. 66 del D.L. 112/2008 ha fissato le misure percentuali di turnover valide per il sistema universitario nel suo complesso. In particolare la totalità degli atenei statali, può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari **all'80 per cento per l'anno 2017 e, a decorrere dall'anno 2018, al 100 per cento** di quella relativa al personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente. La predetta facoltà era fissata nella misura del 50 per cento per gli anni 2014 e 2015 e del 60 per cento per il 2016, prospettando una graduale ripresa del già ridotto reclutamento universitario.

L'attribuzione del contingente di assunzioni spettante ai singoli atenei è disposta, con decreto ministeriale, tenuto conto di quanto previsto dall'art. 7 del D.lgs. 49/2012 che lega la facoltà assunzionale delle singole università ai livelli sia dell'indicatore delle spese di personale (pari o superiore all'80 per cento), che dell'indicatore delle spese per indebitamento (superiore al 10 per cento). In particolare si prevede per gli atenei², tra i quali quello pavese, che al 31 dicembre dell'anno precedente riportino un valore dell'indicatore delle spese di personale inferiore all'80 per cento, possano procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato con oneri a carico del proprio bilancio per una spesa media annua non superiore al 50 per cento di quella relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente, maggiorata di un importo. Tale quota addizionale è pari al 20 per cento del margine ricompreso tra: 82 per cento delle entrate da FFO e contribuzione studentesca³, al netto delle spese per fitti passivi,⁴ e la somma delle spese di personale, aggiunte agli oneri di ammortamento annuo di eventuali mutui a carico del bilancio, complessivamente sostenuti al 31 dicembre dell'anno precedente.⁵ Ciò avviene fino a concorrenza dei limiti di spesa fissati a livello nazionale pertanto tiene conto dell'anadamento di tutti gli atenei del sistema.

In questo quadro normativo si pone l'ultima definizione delle facoltà assunzionali, contenuta nel Decreto Ministeriale del 10 agosto 2017, n. 614 che fissa i criteri da utilizzare per il riparto tra le università statali del contingente di spesa disponibile, a livello nazionale, per l'assunzione di personale a tempo indeterminato e di

¹ Nelle premesse del Decreto Interministeriale 8 aprile 2016, n. 242

² come disposto dal D.P.C.M. del 31 dicembre 2014, modificato dalla legge 11 dicembre 2016, n. 232.

³ di cui all'articolo 5, comma 1, del decreto legislativo n. 49 del 2012

⁴ di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c) del medesimo decreto,

⁵ degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio di ateneo complessivamente sostenuti al 31 dicembre dell'anno precedente e comunque nel rispetto dei limiti di spesa di cui all'*articolo 66, comma 13, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112*, convertito, con modificazioni, dalla *legge 6 agosto 2008, n. 133*, e successive modificazioni. Si veda anche la Legge di bilancio per l'anno 2017, comma 303.

ricercatori a tempo determinato per l'anno 2017. I criteri seguiti sono di seguito elencati e tengono come riferimento i valori riportati al 31 dicembre 2016, in particolare:

a. alle Università con un valore dell'indicatore delle spese di personale pari o superiore all'80 per cento o con un indicatore di sostenibilità economico finanziaria inferiore a 1, è attribuito un contingente assunzionale pari al 50% della spesa relativa alle cessazioni registrate nell'anno 2016 del personale a tempo indeterminato e dei ricercatori a tempo determinato, che erano stati assunti a valere sul bilancio dell'ateneo;

b. alle restanti Università:

- I. è attribuito un contingente assunzionale base pari al 50% della spesa relativa alle cessazioni registrate nell'anno 2016 del personale a tempo indeterminato e dei ricercatori a tempo determinato, che erano stati assunti a valere sul bilancio dell'ateneo;
- II. è attribuito un contingente assunzionale aggiuntivo, fino a concorrenza del limite massimo dell'80% a livello di sistema della spesa relativa alle cessazioni registrate nell'anno 2016 del personale a tempo indeterminato e dei ricercatori a tempo determinato, ripartito in misura proporzionale al 20 per cento del margine ricompreso tra l'82 per cento delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, 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 2016;
- III. qualora il contingente assunzionale derivante dalla somma di cui ai punti I) e II) risulti superiore, per le Università statali, al 110% dei risparmi espressi in termini di Punti Organico da cessazioni dell'anno 2016 ovvero, per gli istituti universitari ad ordinamento speciale, al 5% della spesa equivalente, espressa in termini di Punti Organico, relativa al personale a tempo indeterminato e ai ricercatori a tempo determinato in servizio al 31 dicembre 2016, il contingente stesso è ricondotto entro i predetti limiti e le relative eccedenze sono ripartite tra le restanti Università di cui alla lettera b) proporzionalmente alle assegnazioni ad esse attribuite.

All'Ateneo di Pavia sono stati riassegnati 34,82 P.O. pari al 80,6% delle cessazioni 2016, ma 0,7 P.O. sono stati resi indisponibili per il riordino delle Camere di Commercio (Art. 3, c. 6 e 7 D.lgs 25 novembre 2016, n.219)⁶ poiché il legislatore prevede la partecipazione delle Università alle procedure di riallocazione del personale in esubero appartenete alle camere di commercio.

Ne segue che sono immediatamente utilizzabili 34,12 P.O.

Ricercatori a tempo determinato

Le norme vigenti in materia di reclutamento dei ricercatori a tempo determinato si sono modificate negli utili anni, cercando di sottrarre in parte questa categoria al turnover contingentato. In particolare **legge di stabilità 2015** aveva disposto che, dal 2015, le (sole) università che fossero in una situazione finanziaria solida (ovvero, che riportassero un indicatore delle spese di personale inferiore all'80%) potessero procedere alla stipula di contratti per ricercatori a tempo determinato, sia di tipo "a" che di tipo "b" (art. 24, L. 240/2010), "in aggiunta" alle facoltà assunzionali previste per il sistema universitario.

⁶ D.Lgs. 25-11-2016 n. 219 Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura.

Successivamente la **legge di stabilità 2016** ha limitato tale applicazione al 2015 ed ha previsto che, dal 2016, sole "università virtuose" potessero procedere all'assunzione (solo) di ricercatori di tipo "a" senza soggiacere alle limitazioni da *turn-over*.⁷

L'Università di Pavia rientra tra gli atenei virtuosi pertanto beneficia di questa esenzione.

Per i ricercatori di tipo "b", per il triennio 2016-2018 è previsto che il loro numero non possa essere inferiore alla metà di quello dei professori di prima fascia reclutati nel medesimo periodo⁸. Inoltre sono state stanziare risorse addizionali per il Fondo di finanziamento ordinario (FFO) 2016 e 2017 per l'assunzione di ricercatori di tipo "b", da attribuire alle singole istituzioni tenendo conto dei risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR)

E' conseguentemente intervenuto il DM 18 febbraio 2016, n. 78 che ha previsto 861 assunzioni complessive, da effettuare entro novembre 2016.

All'ateneo di Pavia sono stati assegnati 16 posti per un ammontare di € 938.443 nel 2016 e € 873.402 nel 2017.

I piani di reclutamento straordinario

Al piano straordinario di reclutamento di professori associati hanno fatto seguito altre iniziative specifiche quali:

1. il piano straordinario per la chiamata di professori universitari di prima fascia, introdotto dalla legge di stabilità 2016, da effettuare non oltre il mese di dicembre 2016 ed avviato con Decreto Interministeriale 8 aprile 2016, n. 242. **All'ateneo di Pavia sono stati assegnati 1.4 punti organico pari a € 161.958 per gli anni 2016 e 2017.**
2. l'istituzione in via sperimentale del "Fondo per le cattedre universitarie del merito Giulio Natta" (premio Nobel per la chimica nel 1963), con una dotazione di € 38 mln nel 2016 e di € 75 mln dal 2017, destinato al reclutamento per "chiamata diretta" di professori universitari di prima e di seconda fascia, previamente selezionati tra studiosi di elevato e riconosciuto merito scientifico, secondo "procedure nazionali" da definire.

A questi si aggiungono le altre procedure di chiamata dirette e quelle volte a incentivare la mobilità interuniversitaria.

I dipartimenti di eccellenza

Non ha precedenti, invece, l'iniziativa "Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza", introdotta dalla legge di bilancio 2017 al fine di incentivare l'attività dei dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica, nonché con riferimento alle finalità di ricerca di «Industria 4.0. ». Il Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR) sulla base della VQR 2010-2014 ha già selezionato 352 Dipartimenti (pari al 43% del totale) che potranno presentare domanda di finanziamento ministeriale,

I Dipartimenti dell'Ateneo di Pavia ammissibili alla selezione sono nove e precisamente: Matematica, Medicina Molecolare, Biologia e Biotecnologie, Studi Umanisti, Fisica, Scienze del Sistema Nervoso e del

⁷ Fonte: http://www.camera.it/leg17/522?tema=interventi_per_luniversit

⁸ Come previsto dal D.P.C.M. del 7 luglio 2016, pubblicato sulla G.U. n. 193 del 19 agosto 2016

Comportamento, Giurisprudenza, Chimica, Scienze economiche e aziendali. Fra questi, i primi quattro citati hanno ottenuto il massimo del punteggio, pari a 100.

La programmazione del personale 2018-2020 potrà essere positivamente influenzata dall'esito delle domande presentate da tutti e 9 i dipartimenti in quanto almeno il 50% del finanziamento dovrà essere utilizzato a sostenere per 15 anni il reclutamento di nuovo personale che si aggiungerà, quindi, senza costi aggiuntivi per il bilancio, a quello previsto dalla programmazione stessa.

Il legislatore ha fissato anche la tipologia di personale:

1. per almeno il 25% alla chiamata di professori esterni all'ateneo
2. per almeno il 25% ai ricercatori a tempo determinato di tipo b)
3. Per le chiamate dirette di professori: studiosi impegnati all'estero per almeno un triennio, studiosi rientranti nel programma di rientro dei cervelli, studiosi che siano risultati **vincitori** nell'ambito di **specifici programmi di ricerca di alta qualificazione**, finanziati dall'Unione europea o dallo stesso MIUR , studiosi italiani e stranieri di **elevato e riconosciuto merito scientifico**, previamente selezionati mediante procedure nazionali (Cattedre Natta) e , infine, studiosi di chiara fama.

1.2 Il contesto finanziario

La solidità finanziaria dell'ateneo di Pavia è documentata dai bilanci, in particolare da quelli redatti secondo i principi di contabilità economico-patrimoniale. Il risultato di esercizio 2017 è ampiamente positivo (pari a € 13.475.268) seppur inferiore a quello dell'anno precedente (€ 15.675.801) per i maggiori costi di gestione contabilizzati e accantonamenti, nonostante la lieve crescita dei ricavi. Il MIUR⁹ monitora la situazione economica degli atenei con indicatori che, come detto in precedenza, sono usati anche per il riparto del contingente assunzionale di punti organico; riportiamo in tabella i valori dell'ultimo triennio:

Tabella 1: indicatori MIUR

INDICATORI PROPER	2016	2015	2014
Spese per personale su FFO e tasse nette	66,76%	69,45%	70,13%
Indebitamento	2,76%	3,04%	3,15%
Indice di sostenibilità finanziaria	1,21%	1,16%	1,15%

L'indicatore 'spese di personale' è calcolato come rapporto tra le spese fisse e accessorie sostenute per il personale (compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto) e le entrate complessive (ovvero finanziamenti ministeriali più contribuzione studentesca). Il valore di riferimento da non superare è assunto pari all'80%. In linea generale, l'indicatore consente di verificare la 'sostenibilità' della spesa per il personale dell'Ateneo, evidenziando: la quota di 'ricavi stabili' assorbita dalle stesse e la quota disponibile per il sostenimento delle altre spese. L'incidenza di spese di personale sulle entrate complessive mostra un trend "virtuoso" passando da 72.73% nel 2012 al 66,76% nel 2016. Se si rapportassero i costi del personale netti al solo Fondo di Finanziamento Ordinario, si avrebbe un valore pari a 88.1%, in leggero miglioramento rispetto all'anno precedente. Questo è dovuto alla riduzione dell'organico per cessazioni legate all'età, parzialmente compensata dalle assunzioni, vincolate al turnover ministeriale ed alla realizzazione del piano associati. L'incidenza del costo del personale sui costi operativi

⁹ Definiti con Decreto Legislativo 49/2012 e con DM 47 del 30 gennaio 2013.

è, infatti, in contrazione.

L'indice di indebitamento è calcolato rapportando l'importo dell'ammortamento annuo (quota capitale più quota interessi) al totale delle entrate correnti complessive, al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi. Il valore limite è posto pari al 10% e influenza la percentuale di turnover solo quando l'indicatore relativo alle spese per il personale è superiore all'80%. Anche l'indice di indebitamento mostra un trend "virtuoso" di decrescita.

L'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) superiore ad 1 rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio. È calcolato come rapporto fra due grandezze (A/B), dove A è pari al 82% della sommatoria di alcune poste di entrata nette (FFO, Fondo di programmazione Triennale, Contribuzione netta studenti al netto dei fitti passivi) e B è dato dalle Spese di personale e Oneri di ammortamento. Anche in questo caso, il valore dell'indicatore mostra un trend "virtuoso" attestandosi ad un valore pari a 1,21.

Seppure il quadro degli indicatori sia ampiamente positivo e rassicurante, non si possono ignorare le sfide finanziarie future rappresentate dalla stabilizzazione, su livelli inferiori rispetto al passato, delle risorse a disposizione del sistema e dalla progressiva trasformazione dei criteri di assegnazione delle medesime; la tendenza è, infatti, quella di avviare piani di finanziamento su base competitiva (es programmazione triennale, piani di reclutamento e incentivi per i dipartimenti di eccellenza).

Alle sfide competitive globali si aggiungono quelle specifiche dell'ateneo pavese che, per assicurare spazi di qualità, idonei all'attività di didattica e ricerca, ha approvato un piano triennale dei lavori impegnativo e consistente.

Rassicurante è anche l'attrattività che l'ateneo conserva verso gli studenti, infatti, si denota un recente incremento delle immatricolazioni. Il numero di studenti iscritti per l'A.A. 2016/2017 è risultato pari a 21.082, a cui si aggiungono 514 dottorandi, 955 specializzandi e 741 iscritti a master di I e II livello.

L'obiettivo finanziario che la programmazione del personale 2018-2020 si propone di raggiungere è il mantenimento dell'indicatore 'spese di personale' nella fascia riservata agli atenei virtuosi, in particolare non superiore al 72%. L'attuale costo del personale si attesta a livelli minimi, non fisiologici perché dettati da due ordini di fattori:

- la mancata sincronizzazione delle cessazioni e delle assunzioni, tipicamente attuate con lunghi tempi procedurali;
- il reclutamento di giovani leve con livelli salariali inferiori rispetto ai cessati per la diversa anzianità accademica.

A questo occorre aggiungere una certa incertezza relativa agli incrementi contrattuali che, seppur non ancora riconosciuti, devono essere considerati in questa fase previsionale.

Relativamente al 2017 è stato reso noto il quadro delle assegnazioni alle sedi per alcune voci di Fondo Finanziamento Ordinario. La tabella n°2 riporta i singoli stanziamenti e, per avere un quadro complessivo seppur provvisorio, sono state inserite in rosso le stime delle quote non ancora attribuite. Tali valori sono pari alla media delle assegnazioni dei due anni precedenti.

Tabella 2: Assegnazioni FFO negli anni 2016 e 2017

FFO DM n°610/2017	2017	2016	(2017-2016)
Art 1- assegnazioni per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi		80.113	- 80.113
Art 2- Interventi quota base	80.129.526	83.625.420	- 3.495.894
- costo standard	22.764.390	22.714.471	
- quota storica	57.365.136	60.297.435	
- tirocini curriculari (al netto di recuperi)		7.473	
- quota pro3: 2013-2015		606.041	
Art 3- Assegnazione quota premiale (L.1/2009)	29.261.177	28.508.535	752.642
a) risultati della ricerca	17.804.051	18.002.219	
b) politiche di reclutamento	5.988.366	5.789.562	
c) risultati della didattica (componente internaz)		2.739.978	
d) risultati della didattica (studenti attivi)		1.976.776	
d) autonomia responsabile	5.526.932		
e) correzioni	- 58.172		
Art 4- Intervento perequativo	2.765.080	2.500.966	264.114
Recupero	- 29.099	- 148.300	119.201
Art 5- Chiamate dirette			-
Art 9- Piani straordinari di reclutamento	5.064.847	4.935.023	129.824
FFO STRUTTURALE	117.191.531	119.501.757	- 2.310.226
Art 8- Intervento a favore degli studenti	4.802.983	4.047.733	755.250
- borse post lauream	2.787.183	2.714.760	
- fondo sostegno giovani	1.173.441	1.193.716	
-Intervento a favore degli studenti diversamente abili	142.923	139.257	
- riparto no tax area	699.436		
Art 9- Interventi da disposizioni legislative	1.157.420	1.311.308	- 153.889
- tirocini			
- programmazione triennale 2013-2015			
- <i>programmazione triennale 2016-2018</i>	575.332	738.137	
- commissione per l'abilitazione scientifica			
- integrazione maternità assegnisti di ricerca	69.878	63.978	
- piano lauree scientifiche	512.210	504.234	
- fomdo per il finanziamento attività di base			
- contributo per prove ammissione scuole di specializzazione		4.959	
Art10- Ulteriori interventi			
ALTRE ASSEGNAZIONI	5.960.403	5.359.041	601.362
Totale	123.151.934	124.860.798	- 1.708.865

1.3 Il contesto strategico e organizzativo

Nell'ultimo triennio si è confermato l'orientamento ministeriale ad una distribuzione delle risorse per l'istruzione superiore su base eminentemente valutativa. Nel medio periodo, il riconoscimento dei costi standard delle classi di laurea, principalmente dipendenti dal numero di immatricolati in corso, e i parametri legati alla qualità e quantità della ricerca e alla produttività scientifica dei nuovi reclutati distribuiranno la quasi totalità del FFO. La quota storica, che favorisce gli atenei antichi quali il nostro, progressivamente scomparirà dai criteri distributivi. La sua diminuzione progressiva è già la causa principale della piccola, ma costante diminuzione del FFO dell'Ateneo. L'ateneo Pavese ha, quindi, messo in atto strategie atte a compensare la progressiva perdita del vantaggio offertogli dalla quota storica. Tali strategie mirano ad aumentare il numero di immatricolati e a migliorare la quantità e qualità della ricerca prodotta e la qualità del reclutamento. Di rilievo è l'aumento registrato negli ultimi tre anni del numero degli immatricolati (6.7% per l'anno accademico 2015/16, 8.6% per il 2016/17 e 10.0% per 2017/18).

Per promuovere nel corpo accademico la consapevolezza del nuovo contesto in cui l'Ateneo si muove, una parte rilevante delle **risorse del personale docente** attribuite ai dipartimenti è stata definita sulla base dei costi standard e della qualità della ricerca prodotta e del reclutamento di nuovi docenti. Questa scelta, pur non creando forti sperequazioni, ha raggiunto lo scopo di aprire un importante dibattito sulla rilevanza della qualità e quantità dell'offerta formativa e della ricerca e di promuovere comportamenti atti a migliorarle.

La spinta a rimodulare l'offerta formativa in considerazione sia delle nuove esigenze di un contesto socio-economico e culturale in rapidissima evoluzione sia della rilevanza di aumentare il numero degli immatricolati è stata supportata attraverso un **Piano Strategico della Didattica**. Questo ha attribuito risorse sia a corsi esistenti di successo e di difficile sostenibilità per l'alto numero di studenti, sia a nuovi corsi culturalmente importanti e nello stesso tempo con una potenziale attrattività sui neo-immatricolati. Risorse aggiuntive sono state anche attribuite a settori necessari per l'accreditamento delle scuole di specialità di area medica e per la copertura di apicalità assistenziali lasciate scoperte dall'elevato turn-over.

Particolare attenzione è stata rivolta ai giovani ricercatori attraverso l'emanazione di linee guida per l'utilizzo dei punti organico che sostanzialmente permette ai dipartimenti di **stabilizzare i ricercatori a tempo determinato di tipo A (RTDa)** offrendo a tutti la possibilità di partecipare a procedure selettive per la progressione di carriera senza ulteriore impegno di risorse dipartimentali. Questa scelta offre a tutti i RTDa un possibile futuro accademico che dipenderà solo dalla loro capacità di crescita scientifica e non dal venir meno di risorse finanziarie.

Per promuovere il reclutamento di docenti altamente produttivi, che spesso hanno un effetto moltiplicativo sulla quantità e qualità della ricerca prodotta dai dipartimenti, sono stati introdotti **incentivi di ateneo** per il reclutamento o la progressione di carriera di vincitori di finanziamenti dello European Research Council (ERC). Tali incentivi coprono il 50% dei costi. Alcuni dipartimenti hanno già usufruito di tale incentivo, visto il successo del nostro Ateneo nei bandi ERC.

La promozione della qualità della ricerca è stata perseguita anche attraverso un **Piano Strategico Tematico**. Quest'ultimo ha individuato 5 temi di ricerca altamente interdisciplinari ed interdipartimentali che potessero rappresentare altrettanti punti di forza della ricerca dell'Ateneo e ha loro attribuito risorse di personale dedicate.

Infine, grande attenzione è stata posta alla preparazione ed al cofinanziamento delle domande dei 9 dipartimenti dell'Ateneo ammessi alla selezione dei **dipartimenti di eccellenza**. Il MIUR, infatti, sosterrà con € 257 M all'anno per 5 anni 180 dipartimenti sulla base della qualità della ricerca prodotta e della progettualità futura. I dipartimenti di Pavia che sperabilmente otterranno il finanziamento riceveranno rilevanti risorse aggiuntive per personale, strumentazione e sostegno ai costi della ricerca con importanti ricadute non solo sullo sviluppo futuro dei dipartimenti stessi, ma anche sullo sviluppo di tutto l'Ateneo. Per rendere tangibile la rilevanza collettiva dell'ottenimento di finanziamenti di questa natura, è stata definito un contributo di solidarietà (pari al 15%) che i dipartimenti che otterranno il finanziamento attribuiranno all'Ateneo. Questo contributo verrà distribuito su tutti i dipartimenti.

Le legittime aspirazioni a progressione di carriera di un corpo docente che ha ottenuto l'abilitazione scientifica nazionale (ASN) con un'elevata percentuale di successo sono state considerate dedicando la quasi totalità del piano straordinario associati a 125 progressioni di carriera da ricercatore a Professore di II fascia e realizzando o prevedendo più di venti progressioni di carriera nel triennio 2016-2018. Questi interventi hanno portato a promuovere la maggior parte degli abilitati a Professore di II fascia della prima

ASN (83%). Diversa è la situazione degli abilitati alla prima fascia. Più di cento docenti di Pavia sono stati abilitati nella prima ASN. Di questi ultimi il 50% circa ha ottenuto o otterrà a breve progressioni di carriera. La ASN 2016 ancora in corso ha finora abilitato 80 studiosi dell'Ateneo a Professore di II fascia (37 ricercatori a tempo indeterminato, 17 ricercatori a tempo determinato, 11 assegnisti di ricerca e 2 borsisti di ricerca) e 86 studiosi a Professore di I fascia (83 Professori di I fascia e 3 ricercatori), creando nuove aspirazioni a progressioni di carriera.

Va, infine, ricordato che l'Ateneo ha ottenuto un finanziamento ministeriale, nel contesto della programmazione 2016-2018, a "Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di associati ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti" per un ammontare complessivo pari a € 800.000. Il finanziamento verrà confermato al termine del triennio sulla base della proporzione di Professore di II fascia non già in ruolo presso l'ateneo reclutati nel triennio di riferimento. Questo spinge di prevedere un numero congruo di reclutamenti di questa tipologia di ruoli

2. La situazione attuale

2.1 Lo stato di attuazione delle ultime due programmazioni 2013-15 e 2016-2018 per il personale docente

Come noto la programmazione 2016-2018 è stata approvata dal Consiglio di amministrazione nel novembre 2015 che prevede la disponibilità all'utilizzo per il personale docente di 13.5 punti organico nel 2016, 19.9 punti organico nel 2017 e 27.3 punti organico nel 2018. Per il personale tecnico amministrativo rimane confermata l'assegnazione di 5 punti organico per il triennio 2015/2017 .

In seguito il Consiglio di Amministrazione del 26 luglio 2016 decretò di destinare 16.6, Punti Organico all'assunzione del personale tecnico amministrativo, di cui 4.23 Punti Organico temporaneamente indisponibili, per il reclutamento di personale tecnico amministrativo nel triennio 2016 – 2018 rivalutando le cessazioni effettivamente avvenute.

Volendo disporre di un quadro d'insieme per il prossimo ciclo programmatico, sono stati ricostruite le dinamiche dell'organico in modo da stimare la situazione a fine 2017. Nell'allegato 1 sono disponibili i dettagli relativi alle assunzioni previste per singola struttura e tipologia di selezione per il personale docente.

2.2 La dinamica dell'organico docente

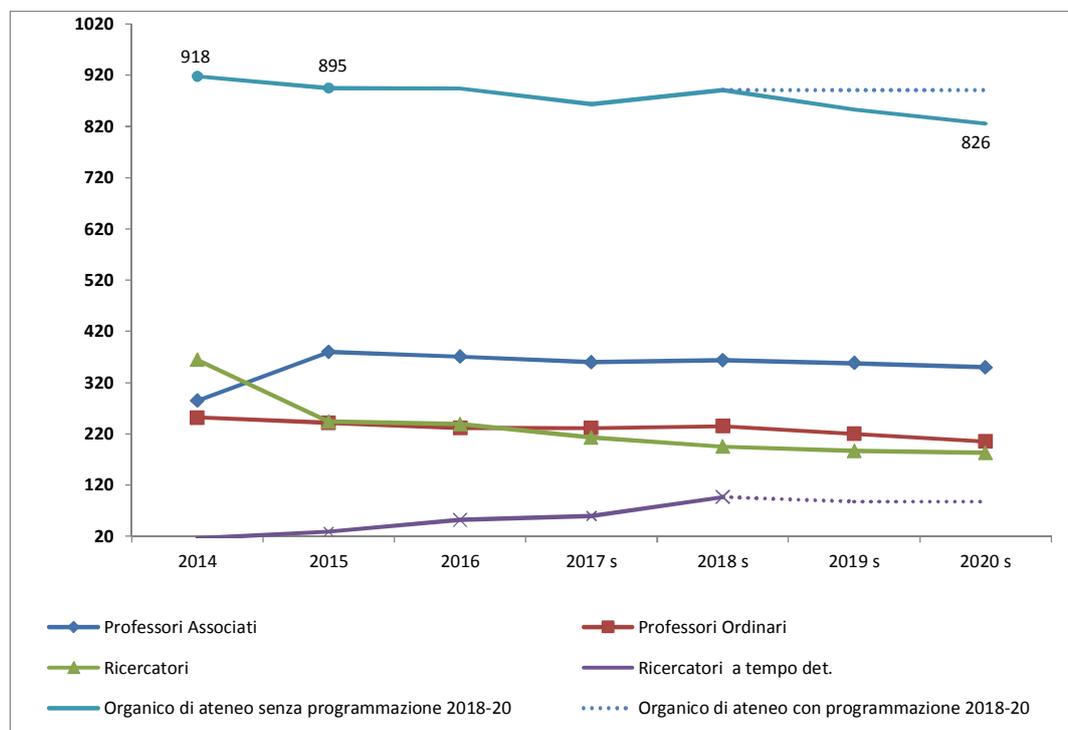
La consistenza dell'organico a fine anno 2017 stima gli inserimenti citati nel paragrafo precedente e le cessazioni certe e stimate sulla base dell'anzianità anagrafica dei docenti (professori ordinari e associati all'età di 70 o 71anni, ricercatori a tempo indeterminato a 66 o 67 anni in base al mese di nascita).

La Figura 1 mostra l'andamento dell'organico complessivo dell'Ateneo, dei Professori di I fascia, di II Fascia, dei Ricercatori a tempo indeterminato e dei ricercatori a tempo determinato (RTDa+RTDb) tra il 2014 e il 2020. Gli organici 2014-2016 sono effettivi. L'organico 2017 è stimato (2017s) sulla base delle cessazioni effettive e delle chiamate sia effettive che in corso della programmazione 2016-2018. L'organico 2018 è stimato (2018s) sulla base delle cessazioni previste e delle chiamate già programmate per il 2018. Si precisa

che i ricercatori a tempo determinato considerati sono solo quelli gravanti sui fondi di bilancio. L'organico 2019 e 2020 di Professori di I e II fascia e ricercatori a tempo indeterminato è stimato sulla base delle sole cessazioni in quanto la distribuzione delle risorse della programmazione 2018-2010 in ruoli sarà oggetto di successive delibere. E' interessante rilevare, però, che le risorse che ci si propone di impegnare per il 2018-2020 sono potenzialmente in grado di compensare le cessazioni e mantenere l'organico complessivo dell'ateneo sostanzialmente costante, come già avvenuto tra il 2015 e il 2018. Le linee tratteggiate mostrano, infatti, il potenziale andamento dell'organico complessivo che potrebbe verificarsi attraverso opportune scelte delle tipologie di ruoli in cui investire le risorse. L'organico dei ricercatori a tempo determinato (RTDa+RTDb) 2019 e 2020 è solo indicativo perchè non è prevedibile quantificare la numerosità di ricercatori che progrediranno a Professore di II fascia.

Raffrontando la numerosità dei docenti alla fine dell'anno, si evidenziano le dinamiche in parte già note, cioè: l'attuazione del piano straordinario associati è il principale responsabile della diminuzione dei Ricercatori a tempo indeterminato e dell'aumento dei Professori di II fascia del 2015, poi continuata anche successivamente; la programmazione 2016-2018 sosterrà una ripresa di reclutamento tra i Professori di I fascia nel 2018. La percentuale di professori di I fascia (205) sul totale dell'organico di I e II fascia (555) risulta pari a 37%, pertanto risulta già soddisfatta la previsione contenuta nell'art. 4, comma 2, lettera a) del D.lgs 49/2012 (la programmazione di Ateneo deve tendere a realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di I fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia); tuttavia, nella programmazione effettiva delle posizioni, occorrerà considerare quanto stabilito dalla successiva lettera c): per gli atenei con una percentuale di professori di I fascia superiore al 30 per cento del totale dei professori, il numero dei ricercatori di tipo b) non può essere inferiore a quello dei professori di I fascia reclutati nel medesimo periodo, nei limiti delle risorse disponibili.

Figura 1: dinamica dell'organico docente 2014-2020



2.2.1 L'andamento delle cessazioni nel tempo e i punti organico (PP) disponibili per il personale docente

Strettamente connesse alle cessazioni, sono i contingenti di punto organico (P.O.) che il Ministero assegnerà agli Atenei sulla base del turnover definito a livello di sistema universitario. Particolarmente strategica è quindi la proiezione delle cessazioni per il periodo 2017 – 2020 che abbiamo compiuto e reso disponibile nell'allegato 3 distinguendo per singola struttura e per ruolo

La tabella seguente espone la sintesi con evidenza dei P.O. liberati, per poter quantificare quelli disponibili, quindi probabilmente assegnabili dal ministero, occorre raffrontarli alla percentuale di turnover (Tabelle 5).

Tabella 3: P.O. per anno di cessazione

Ruolo	Cessazioni 2017	Cessazioni 2018	Cessazioni 2019	Cessazioni 2020	P.P. 2017	P.P. 2018	P.P. 2019	P.P. 2020
PA - Professori Associati	11	8	6	8	7,7	5,6	4,2	5,6
PO - Professori Ordinari	30	15	15	15	30	15	15	15
RU - Ricercatori Universitari	7	3	8	4	3,5	1,5	4	2
Totale	48	26	29	27	41,2	22,1	23,2	22,6

Tabella 4: P.P per anno di programmazione

Programmazione:	2017	2018	2019
Turnover	80,60%	100%	100%
P.P. disponibili	29,0	41,2	22,1

In sintesi si prospettano assegnazioni abbondanti di P.O. il cui impatto finanziario andrà attentamente valutato prima di inserirli definitivamente nel ciclo programmatico.

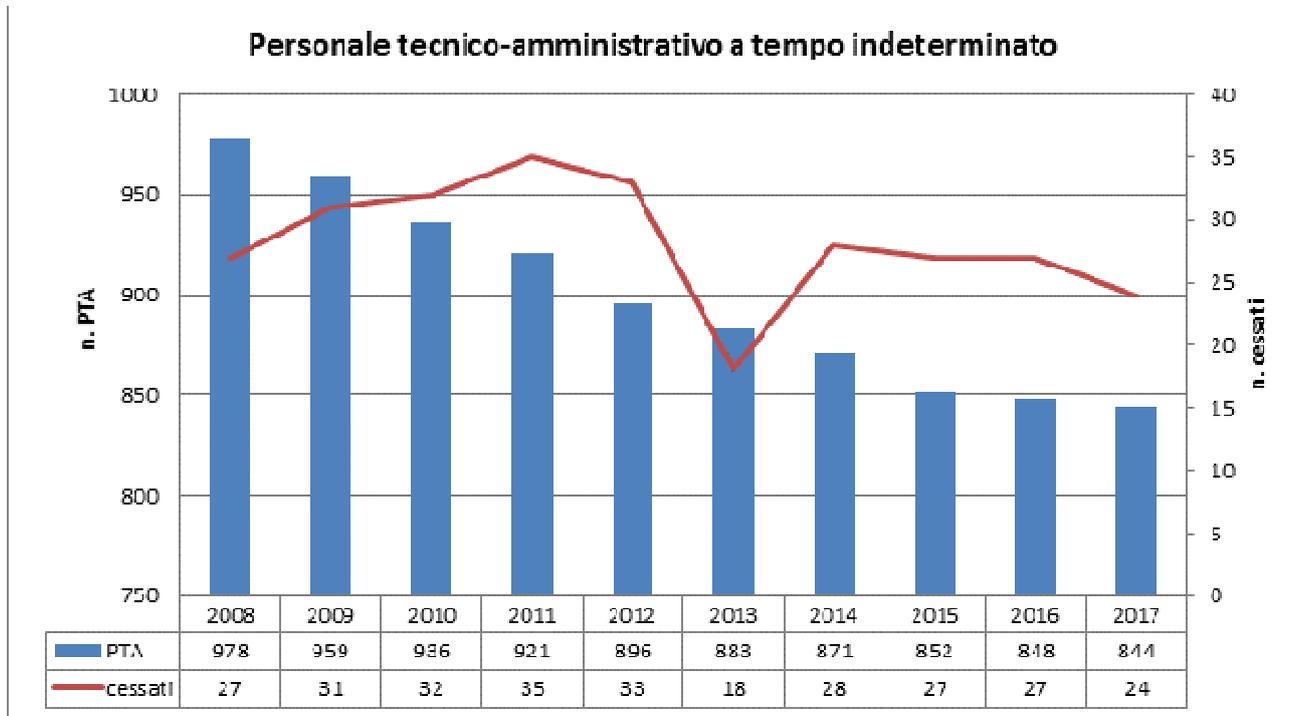
2.3 La dinamica dell'organico tecnico amministrativo

La dinamica delle cessazioni del personale tecnico-amministrativo, evidenziata in Fig.2, si attesta a livelli annuali medio-alti in relazione ad una serie di fattori tra i quali vale la pena ricordare i seguenti:

- elevata età media. La Fig.3 mostra la numerosità del personale TA per fasce di età e per genere attraverso una rappresentazione piramidale che ben evidenzia l'attuale situazione di frequenze anagrafiche.
- anzianità contributiva. Per il personale TA, l'età del pensionamento viene raggiunta a seconda degli anni di contribuzione (nel 2017 sono necessari rispettivamente 41 anni e 10 mesi per le donne e 42 e 10 mesi per gli uomini). Trattandosi prevalentemente di personale assunto con diploma di maturità, è verosimile che gli anni di contribuzione siano elevati e che, pertanto, l'età media di cessazione si attesti intorno ai 60-62 anni.
- Incertezza sull'evoluzione della normativa pensionistica. Questo elemento spinge molte persone a decidere di dimettersi appena raggiunti i requisiti minimi indispensabili al fine di evitare il rischio di allungamenti imprevisti del numero di anni richiesti per godere del trattamento di quiescenza.
- Incremento significativo delle cessazioni dovute a trasferimenti presso altre Amministrazioni.

Questo effetto, indotto dalle facilitazioni apportate alla mobilità tra enti pubblici, è senz'altro connesso ad esigenze di avvicinamento alla sede di residenza ma è anche in parte motivato dalle retribuzioni più alte riconosciute, a parità di inquadramento, negli altri comparti pubblici.

Figura 2: evoluzione dell'organico TA e cessazioni

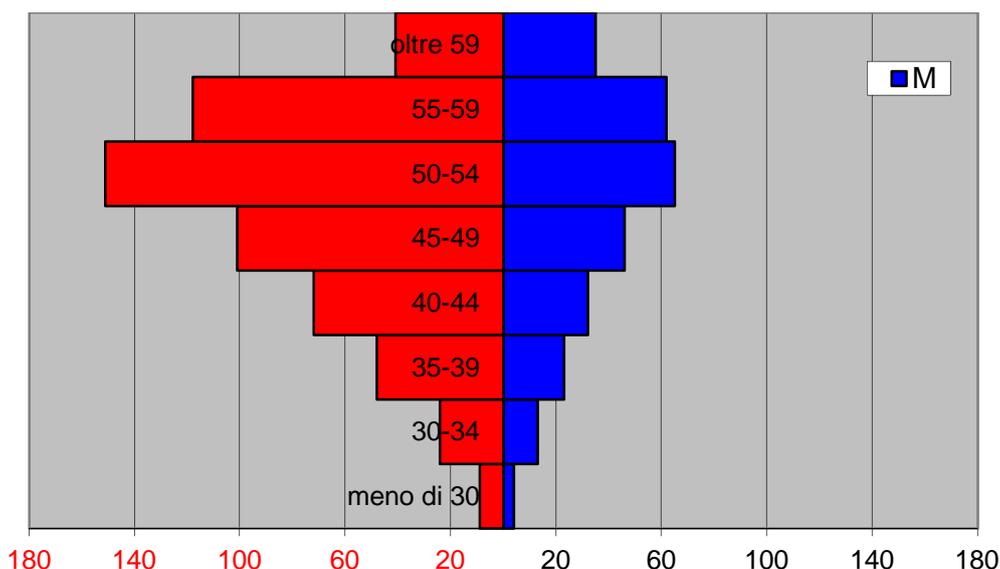


Nella tabella 6 sono riportate le cessazioni effettivamente avvenute negli anni scorsi e quelle previste per il triennio per il 2018-2020 sulla base dell'età anagrafica e dell'anzianità contributiva maturata dal personale in servizio. La tabella evidenzia anche la dinamica delle cessazioni previste nel triennio 2016-2018 al momento della predisposizione della precedente programmazione e l'andamento effettivo. In particolare, il totale delle cessazioni previste ammontava a 54 contro le 81 ad oggi note. Nell'ultima riga sono esposti i corrispondenti punti organico.

Tabella 6: Cessazioni

	cessazioni da programmazione 16-18			aggiornamento cessazioni al 1/10/2017			
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2019
n. cessazioni	22	17	15	27	24	30	9
punti liberati	5,95	4,65	4,3	7,00	6,50	8,05	2,35

Figura 3: la rappresentazione della numerosità del personale in servizio per fasce di età



2.4 Esiti della programmazione anno 2016 e 2017 per il personale tecnico amministrativo

La precedente programmazione ha ripartito un contingente di punti organico destinato al reclutamento di personale tecnico amministrativo per il triennio 2016-2018 complessivamente pari a **16.6** PP derivanti dalle cessazioni effettivamente avvenute fino al 2016 e da quelle previste per il 2017 e 2018.

La tabella 7 mostra l'attribuzione per anno e per processo prevista in fase di programmazione.

Nel corso degli anni 2016 e 2017 sono state assunte 22 nuove unità di personale e sono state realizzate 11 Progressioni Economiche Verticali in relazione ai posizionamenti nei concorsi pubblici di personale già in servizio. Attualmente sono in corso di espletamento o sono stati programmati concorsi che prevedono l'utilizzo completo dell'attribuzione dei 7,6 punti del 2016 e dei 4,7 relativi all'anno 2017.

In particolare, le assunzioni già effettuate hanno riguardato prevalentemente il rafforzamento dei seguenti processi: bilancio unico e contabilità patrimoniale (1,25 p.o.), supporto al processo didattico (1,50 p.o.) e dell'internazionalizzazione (1,50 p.o.), supporto ai processi di ricerca (coordinatori e tecnici di laboratorio 1,30 p.o), dematerializzazione (0,30 p.o.) e servizi generali (0,25 p.o.). Sono attualmente in corso procedure concorsuali per potenziare i servizi relativi all'approvvigionamento di Ateneo, per la gestione del patrimonio immobiliare, per il supporto ai processi di gestione qualità e della didattica e per il supporto alla ricerca.

Figura 4: La programmazione 2016-2018 per processi

		OPPORTUNITA'								
		RIDUZIONE DEI COSTI DI STRUTTURA:			SVILUPPO DI NUOVI SERVIZI, AUMENTO DEL LIVELLO DI SERVIZIO:					
Processo:		2016	2017	2018	Processo:	2016	2017	2018		
C O S T O U N I T A R I O	+	<i>supporto:</i>			<i>primario:</i>					
	D	APPROVVIGIONAMENTO E SERVIZI GENERALI: superamento dell'attuale frammentazione, avvio di nuovi modelli di approvvigionamento efficienti	1,0	0,5	0,5	E	SUPPORTO ALLA DIDATTICA E INTERNAZ integrazione centro-strutture, integrazione delle attività e dei servizi finalizzati all'aumento del livello dei servizi resi all'utente	2,1	0,4	0,25
	D	RISORSE FINANZIARIE E UMANE: bilancio unico in contabilità economico patrimoniale. Valorizzazione della fase di erogazione del servizio alla persona, integrazione	1,3	0,25	0,25	B	RICERCA E TERZA MISSIONE: integrazione centro-strutture, integrazione delle attività e dei servizi finalizzati all'aumento del livello dei servizi resi all'utente. Sviluppo della terza missione.	0,3	0,3	
	<i>sistema:</i>					C	SUPPORTO ALLA RICERCA: competenze tecniche e specialistiche a supporto della ricerca nelle strutture di ateneo	1,5	3,0	2,5
	A	GEST.NE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE: interventi di manutenzione e gestione dei progetti di edilizia			0,25					
	F	INNOVAZIONE avvio di iniziative di dematerializzazione dei processi e potenziamento dei servizi a supporto.	1,4	0,3	0,55					
		TOTALE	3,7	1,05	1,55	TOTALE	3,9	3,65	2,75	

Occorre sottolineare come i reclutamenti effettuati abbiano consentito di stabilizzare funzioni supportate in precedenza da personale precario, in particolare per il settore ricerca e internazionale.

Si evidenzia, inoltre, un intervallo temporale rilevante tra il momento in cui i punti organico vengono assegnati ed impegnati per l'avvio della procedura concorsuale e l'effettiva assunzione. Le procedure concorsuali richiedono infatti tempi lunghi in quanto l'iter procedurale prevede obbligatoriamente le seguenti fasi: mobilità interna, mobilità compartimentale e intercompartimentale, richiesta di una nuova figura professionale al Dipartimento della Funzione Pubblica e da ultimo il bando e l'espletamento della procedura selettiva. Di norma, l'intero iter si conclude nell'arco di 6 mesi. Ne consegue, pertanto, che le assunzioni derivanti dai nuovi posti previsti dalla programmazione di un anno, si concretizzano nell'anno successivo

2.5 La programmazione 2018-2020 del personale tecnico amministrativo

La Tabella 7 evidenzia i punti organico complessivamente attribuibili alla programmazione del personale tecnico-amministrativo. Per l'anno 2018, il contingente è calcolato come differenza tra le cessazioni effettivamente verificatesi nel biennio 2016-2017 e quelle previste nella precedente programmazione 2016-2018. Tenendo conto delle percentuali di turnover stabilite dalla normativa vigente, nel triennio i punti organico riattribuibili al PTA risultano pari a **8,70**, di cui, peraltro, 0,70 risultano momentaneamente congelati per effetto dell'art. 3, c. 6 e 7 del Dlgs n 219 del 25 novembre 2016 ovvero in relazione al processo di razionalizzazione organizzativa delle Camere di Commercio.

Tabella 7: Cessazioni e Punti Organico

	da programmazione 16-18			aggiornamento cessazioni al 1/10/2017				punti organico per programmazione 17-19		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2019	2018	2019	2020
n. cessazioni	22	17	15	27	24	30	9			
punti liberati	5,95	4,65	4,3	7,00	6,50	8,05	2,35		8,05	2,35
% turnover	80%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
punti disponibili	4,80	4,70	4,30	5,60	6,50	8,05	2,35	2,60	3,75	2,35
punti richiesti								2,60	3,75	2,35

In relazione ai criteri che impronteranno l'effettiva destinazione ai processi del personale da reclutare con i punti organico attribuiti, si ritiene che essi debbano essere destinati in modo coerente con le linee strategiche di finanziamento che hanno improntato la costruzione del budget 2018-2020.

Essi saranno quindi destinati ai seguenti processi di supporto:

SUPPORTO ALLA RICERCA: competenze tecniche e specialistiche a supporto della ricerca nelle strutture di Ateneo. Al fine di ridurre la frammentazione verranno proposti, laddove possibile e fattibile, servizi comuni e integrati di supporto alla ricerca. Le nuove figure professionale saranno personale laureato dedicato alla gestione di una particolare strumentazione fruibile da più gruppi di ricerca. Per quanto riguarda il supporto alla ricerca dipartimentale verranno destinati punti organico per il consolidamento di tecnici laureati acquisiti attraverso bandi competitivi (es. Europei, nazionali o regionali) che abbiamo permesso all'Ateneo l'acquisizione di almeno 500M€. Il tecnico dovrà essere figura professionale di riferimento per il funzionamento di apparecchiatura scientifica di nuova acquisizione caratterizzata da alto valore economico (>250K€). In questo caso il dipartimento si impegnerà a rendere fruibile l'accesso dello strumento ad utenti di ateneo esterni al dipartimento in questione (>20% dell'utenza).

(Punti organico previsti: 2,1)

SERVIZI AGLI STUDENTI E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE: è necessario prevedere un ulteriore potenziamento di alcuni servizi per gli studenti, italiani e stranieri, anche in un'ottica di riorganizzazione e modernizzazione di alcune strutture dedicate.

(Punti organico previsti: 1,75)

RIQUALIFICAZIONE E SVILUPPO DEGLI SPAZI : in considerazione del significativo impegno dei prossimi anni previsto dal Piano Triennale dell'edilizia in termini di costruzione di nuovi edifici e di manutenzione straordinaria del patrimonio esistente, devono essere potenziate le strutture tecniche a supporto. L'Ateneo intende, inoltre, affrontare le problematiche connesse all'antincendio e all'antisismica attualmente non presidiate.

(Punti organico previsti: 1,20)

SVILUPPO INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA E ITC: la richiesta di nuove competenze è connesse all'implementazione che l'Ateneo intende avviare in questo ambito (potenziamento servizi di rete, nuova telefonia, sviluppo del settore di innovazione digitale).

(Punti organico previsti: 1,45)

SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE DEI PROCESSI GESTIONALI: si prevede l'inserimento di alcune figure professionali a supporto di alcune funzioni innovative o processi da ridisegnare in modo innovativo: dematerializzazione, audit e contabilità, organizzazione e approvvigionamento.

(Punti organico previsti: 2,20)

3. La programmazione 2018-20

3.1 I principi ispiratori della nuova programmazione

Nel prossimo triennio sarà necessario rinnovare l'impegno per mantenere la sostenibilità dell'offerta didattica, per sostenere l'attività di ricerca di settori produttivi e per sopperire alla perdita di competitività scientifica di altri settori. Questi ultimi, per diversi motivi, non sono riusciti a far adeguatamente fronte all'elevato turn-over che richiede risorse, ma anche capitale umano adeguato.

La sostenibilità dell'offerta didattica è già ora difficile per alcuni corsi di studio (CdS) (vedi 3.1.1.) anche alla luce delle nuove, più restrittive, disposizioni ministeriali. Inoltre, alcuni di essi potrebbero attrarre un numero maggiore di immatricolati se fossero dotati di un maggiore numero di docenti. Infine, il successo delle politiche di espansione del numero degli immatricolati, se continuerà, avrà, nel medio periodo, ricadute positive sull'attrazione di risorse da parte dell'Ateneo (es: aumento della quota di FFO riconosciuta per i costi standard), ma porrà anche, prestissimo, maggiori problemi di sostenibilità dell'offerta didattica. A questi problemi si dovrà far fronte non solo con un generale mantenimento dell'organico docente, ma anche con una valutazione attenta dei settori scientifico disciplinari da mantenere o espandere.

La produzione scientifica è sempre più rilevante non solo per l'attrazione di risorse ministeriali attraverso la quota premiale del FFO, ma anche per la reputazione dell'Ateneo. Il diffondersi di strumenti (ministeriali e di autorevoli agenzie internazionali) di valutazione della qualità scientifica di università, dipartimenti e settori scientifico disciplinari e la loro pubblicizzazione offre strumenti valutativi non solo agli enti finanziatori, ma anche a studiosi che decidano di trasferirsi in ambienti più produttivi e soprattutto agli studenti che scelgono con sempre maggiore consapevolezza la sede universitaria.

È stata condotta un'attenta analisi dei risultati della Valutazione Quadriennale della Ricerca (VQR) 2011-2014. Essa è stata discussa nella consulta dei direttori di dipartimento e negli organi di governo (Marzo 2017) e diffusa in forma più dettagliata ai singoli dipartimenti. Il documento è accessibile alla pagina Assicurazione della qualità del sito UNIPV (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/assicurazione-della-qualita-150-aq/articolo10045.html>). Ad esso si rimanda per maggiori dettagli. L'analisi pone Pavia al 13° posto assoluto tra gli atenei statali per qualità e quantità della ricerca. Tre aree scientifiche (CUN), Matematica, Scienze dell'antichità, Filologico letterarie e storico artistiche e Psicologia sono rispettivamente al 1°, 2° e 3° posto in Italia. Altre 5 aree sono entro i primi 10 posti. Come già riportato, 4 dipartimenti di Pavia sono tra i 119 dipartimenti con punteggio massimo (100) per qualità della ricerca secondo la valutazione ANVUR condotta per i dipartimenti di eccellenza. Altri 2 hanno punteggio superiore a 95 e altri 3 sono nei primi 352 (su quasi 1000) dipartimenti italiani. Accanto a questi risultati lusinghieri, l'analisi mostra anche dipartimenti e settori in maggiori difficoltà.

Il mantenimento e la crescita delle scuole scientifiche è di importanza vitale per lo sviluppo della ricerca dell'Ateneo. Il loro inaridirsi, di contro, ha un impatto significativo sulla nostra capacità di produrre scienza e con essa cultura. È quindi necessario provvedere per tempo alla continuità delle scuole e valutare attentamente gli interventi da attuare per rivitalizzare scuole in difficoltà.

Alla luce delle precedenti considerazioni, la programmazione 2018-2020 intende **investire risorse di entità adeguata per: (i) affrontare la sostenibilità dell'offerta didattica e promuoverne la rimodulazione; (ii) promuovere le aree scientifiche più produttive e recuperare aree scientifiche in difficoltà.**

Strumenti della programmazione

Investire risorse di entità adeguata è condizione necessaria, ma non sufficiente a raggiungere gli scopi che la programmazione si prefigge. Si intende perciò affinare la implementazione della programmazione in modo da massimizzare l'impegno delle risorse nelle direzioni sopra citate. In particolare si proporrà di utilizzare i seguenti strumenti:

(a) ottimizzare la distribuzione delle risorse

Come nella precedente programmazione, nella distribuzione delle risorse, si proporrà di accoppiare l'utilizzo di indicatori riconosciuti di performance della didattica e della ricerca a scelte strategiche proposte dalla governance sulla base di analisi complesse e mirate. A quest'ultimo scopo si proporrà di destinare il 15% delle risorse del personale docente. Verrà inoltre chiesto ai dipartimenti di elaborare una programmazione dell'utilizzo delle risorse per il personale docente che risponda in modo puntuale e documentato agli scopi della programmazione e motivi le scelte fatte. Questo permetterà di valutare in modo più efficace le esigenze di didattica e di ricerca emerse dalla periferia per la definizione a livello centrale della tipologia di ruoli in cui investire le risorse della programmazione.

(b) garantire l'incentivo del 50% per tutte le chiamate dirette ex Art 5 DM FFO 2017 e successivi approvate dal MIUR.

Il MIUR stanziava una quota (nel DM FFO 2017 di € 14 M) per incentivare con un contributo del 50% i seguenti ruoli in ordine di priorità:

(1) chiamate dirette di professori o ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, ai sensi dell'art. 1, comma 9, della legge 4 novembre 2005, n. 230 e successive modificazioni, cioè di: studiosi stabilmente impegnati all'estero in attività di ricerca o insegnamento a livello universitario da almeno un triennio, che ricoprono una posizione accademica equipollente in istituzioni universitarie o di ricerca estera (la corrispondenza delle posizioni è valutata secondo le tabelle di equipollenza CUN); coloro che hanno già svolto per chiamata diretta autorizzata dal Ministero un periodo di 3 anni presso università italiane nell'ambito del programma di "Rientro Cervelli"; vincitori di specifici programmi di ricerca di alta qualificazione, definiti attualmente nel DM 28/12/2015 (es. Rita Levi Montalcini, SIR, ERC, ecc.); studiosi di elevato e riconosciuto merito scientifico.

(2) assunzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240 non già in servizio nell'ateneo ai sensi dell'articolo 18, comma 4 della legge 30 dicembre 2010, n. 240.

(3) assunzioni di professori non già appartenenti ai ruoli dell'ateneo ai sensi dell'articolo 18, comma 4, della legge 30 dicembre 2010, n. 240 e secondo le procedure di cui all'articolo 18, comma 1 della medesima

(4) trasferimento di ricercatori a tempo indeterminato secondo le procedure di cui all'articolo 3 della legge 3 luglio 1998, n. 210.

Le chiamate dirette sono un importante strumento per promuovere il reclutamento di docenti qualificati dall'estero e premiare docenti di alto merito scientifico già in ruolo presso l'Ateneo. Sono, quindi, funzionali al raggiungimento degli scopi della programmazione 2018-2020. Stante la presenza di un tetto all'investimento previsto dal FFO, il MIUR può approvare la chiamata diretta, ma non conferire l'incentivo. Ciò rende incerto il peso sulle risorse dipartimentali di una procedura siffatta e ne rende la proposta più

complessa. Per favorire questo tipo di procedure virtuose, si proporrà che l'Ateneo intervenga per garantire, sul suo bilancio, un incentivo del 50% su tutte le proposte di chiamata diretta approvate dal MIUR e non finanziante. Resta inteso che il rimanente 50% delle risorse sarà a carico del dipartimento proponente e che in presenza del cofinanziamento MIUR del 50% l'Ateneo non interverrà.

(c) garantire un incentivo del 20% per il reclutamento di docenti esterni all'ateneo.

Nelle precedenti programmazioni si è manifestata una certa difficoltà ad ottemperare all'obbligo ministeriale di investire almeno il 20% delle risorse del personale a tempo indeterminato nel reclutamento di docenti non già in ruolo presso l'Ateneo. Il reclutamento di studiosi di alta qualificazione non già in ruolo presso l'Ateneo è, inoltre, funzionale agli scopi della programmazione 2018-2020 in quanto può contribuire in modo rilevante al mantenimento dell'organico docente, alla sostenibilità didattica, allo sviluppo di aree scientifiche produttive e al recupero di aree scientifiche in difficoltà. Come riportato sopra, il MIUR nei DM relativi al FFO (Art. 5) stanziava una quota per incentivare diverse tipologie di chiamate di docenti non già in ruolo presso l'Ateneo, ma attribuisce a queste una priorità inferiore all'incentivazione delle chiamate dirette. La limitatezza delle risorse rende incerta l'erogazione dell'incentivo ministeriale. Si proporrà che l'Ateneo intervenga per garantire, sul suo bilancio, un incentivo del 20% dei punti organico di tutte le chiamate di Professori di I e II fascia non già in ruolo presso l'Ateneo. Resta inteso che in presenza di un incentivo ministeriale, l'Ateneo non interverrà.

(d) accelerare il bando di procedure concorsuali aperte a docenti esterni all'Ateneo.

Queste procedure richiedono un impegno significativo iniziale (0.7 PP per PA e 1.0 PP per PO) a fronte di un recupero nell'80% dei casi di una quota significativa di PP per chiamata di docenti già in ruolo a Pavia (0.5 per PA e 0.7 per PO). Inoltre, le linee guida all'utilizzo dei punti organico approvate nel 2015 permettono ad un RTDa di assumere il ruolo di RTDb senza ulteriore aggravio per le risorse del dipartimento. Il dipartimento può trovarsi però nella situazione di non poter bandire un ruolo di RTDb a potenziale beneficio di un RTDa a scadenza per mancata disponibilità di punti organico. Per ovviare a queste difficoltà, meramente tecniche, che però rallentano la implementazione della programmazione, si propone di creare un pool di punti organico appunto "tecnici". In particolare, si propone di non distribuire ai dipartimenti nei primi due anni della programmazione (2018 e 2019) il 15% delle risorse in modo da avere una disponibilità di punti organico per il bando di procedure concorsuali per ruoli di Professore di I e II fascia e di RTDb. I punti organico tecnici verranno messi a disposizione dei dipartimenti nell'ultimo anno della programmazione (2020).

Il mantenimento di un adeguato investimento di risorse nel personale accoppiato all'ottimizzazione della loro distribuzione ed impiego permetterà all'Ateneo di confrontarsi con successo con un contesto competitivo ed in rapida evoluzione.

3.1.1 La sostenibilità della didattica di primo e secondo livello

I c.d. requisiti minimi di docenza per l'attivazione dei corsi di studio (CdS) di I e II livello sono stati introdotti dal Ministero per la prima volta nell'a.a. 2003/04 (Circolare MURST 3 luglio 2003 n. 995) e hanno assunto carattere vincolante a partire dall'a.a. 2005/06 (D.M. 27 gennaio 2005, n. 15). Al di là delle diverse evoluzioni normative che si sono susseguite nell'arco di circa un decennio, i requisiti di docenza sono stati sostanzialmente basati sul possesso di un determinato numero di docenti per ciascuna tipologia di CdS e

sulla copertura teorica dei settori scientifico disciplinari (SSD) delle attività formative di base e caratterizzanti presenti negli ordinamenti didattici degli stessi CdS.

La copertura dei settori scientifico disciplinari di base e caratterizzanti prevedeva percentuali diverse per i corsi di I e II livello che si sono evolute nel tempo fino al 60%¹⁰. Tale copertura era però di carattere puramente teorico poiché era calcolata sull'insieme dei CdS e i docenti di un determinato SSD venivano presi in considerazione indipendentemente dal fatto che svolgessero effettivamente un insegnamento in un determinato CdS. Inoltre, l'organico di Ateneo era considerato in modo separato, una volta per i corsi di laurea e una volta per i corsi di laurea specialistica (poi magistrali).

Con l'introduzione del sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA) delle sedi e dei corsi di studio (L. 30 dicembre 2010 n. 240 e D.Lgs. 27 gennaio 2012 n. 19), accanto alla dimensione di tipo quantitativo (numerosità dei docenti per tipologia di CdS) è stata introdotta una dimensione di tipo qualitativo-effettivo che ha sostituito la copertura teorica dei SSD. Infatti, con il D.M. 30 gennaio 2013, n. 47, e i successivi DD.MM. 23 dicembre 2013 n. 1059 e 12 dicembre 2016 n. 987, si è stabilito che ogni docente di riferimento dovesse avere l'incarico didattico di almeno un'attività formativa nel relativo corso di studio. Tale requisito viene infatti ora puntualmente verificato attraverso la banca dati ministeriale SUA-CdS nella quale viene caricata la didattica erogata, ovvero gli insegnamenti offerti nelle attività di base, caratterizzanti, affini-integrative di ciascun corso di studio, con l'indicazione nominativa del docente che li svolge.

Si tratta di un passaggio culturale e organizzativo molto significativo poiché, mentre in precedenza l'attivazione dei corsi di studio era di fatto subordinata al possesso di un numero di docenti e alla copertura teorica senza una verifica che svolgessero effettivamente attività didattica sul corso di studio, ora invece l'impegno didattico viene verificato e ciascun docente può essere conteggiato una sola volta con peso pari a 1 su un corso di studio oppure con peso pari a 0,5 su due corsi di studio. Una ulteriore caratteristica dei 'nuovi' requisiti di docenza è costituita dal fatto che vi deve essere corrispondenza tra il SSD di appartenenza del docente e quello dell'insegnamento svolto.

Le tipologie di docenti che si possono conteggiare per i requisiti di docenza sono le seguenti:

- Professori di ruolo a tempo indeterminato;
- Ricercatori a tempo indeterminato e Assistenti del ruolo ad esaurimento;
- Ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24 comma 3 lett. A) e B) della Legge 240/2010;
- Docenti in convenzione ex art. 6 comma 11 della Legge 240/2010;
- Professori a tempo determinato di cui all'art. 1 comma 12 della Legge 230/2005.

Altre importanti caratteristiche dei requisiti di docenza sono le seguenti:

- servono, di norma, 3 docenti per anno di corso con alcune eccezioni per particolari tipologie di CdS;
- una quota significativa dei docenti di riferimento deve appartenere ai ruoli di professore ordinario o associato.

Il fabbisogno di docenti di riferimento per ogni tipologia di corso di studio è riportato nella tabella seguente.

¹⁰ I settori presenti in più classi di corsi di studio si consideravano coperti se i docenti afferenti al settore medesimo erano in numero almeno corrispondente, in caso contrario veniva calcolata la percentuale di copertura.

Tabella 6: docenti di riferimento per tipologia di corsi di studio ai sensi del D.M.987/2016

Tipologia di corso di studio	N° docenti	Di cui professori ordinari e associati
Laurea	9	5
Laurea Magistrale	6	4
LM c.u. 5 anni	15	8
LM c.u. 6 anni	18	10
Laurea (Professioni sanitarie, Scienze motorie)	5	3
Laurea magistrale (Professioni sanitarie, Scienze motorie)	4	2
LM c.u. 5 anni in Conservazione e restauro dei beni culturali (LMR/02)	10 + 5 <i>figure specialistiche aggiuntive</i>	5

Il fabbisogno in termini di docenti di riferimento di ciascun CdS è inoltre commisurato al numero di studenti iscritti al primo anno di corso secondo la formula del c.d. **fattore W**:

Docenti riferimento x (1+W)

W = n. iscritti 1° anno/numerosità max classe – 1 (nell'a.a. 2017/18 l'arrotondamento era per difetto)

A questo proposito, vi è infine da notare che con il D.M. 987/2016 sono state abbassate le numerosità di riferimento di alcune classi di corso di studio e ciò ha comportato, a parità di studenti iscritti, la necessità di aumentare, anche in maniera significativa, il numero dei docenti necessari per l'accreditamento del CdS. Presso il nostro Ateneo i CdS che sono stati interessati da questo fattore, o che lo potranno essere nei prossimi anni, sono principalmente quelli delle classi L-20 Scienze della comunicazione, L-22 Scienze motorie, L-33 Economia, L-36 Scienze politiche e delle relazioni internazionali, LM-41 Medicina e Chirurgia, LM-51 Psicologia.

Le nuove regole dei requisiti di docenza combinate con l'effetto dei pensionamenti e del limitato turnover hanno comportato una serie di criticità nella sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo per l'a.a. 2017/18. Tali criticità hanno riguardato, in particolare, l'area musicologica e quella medica.

Nell'area musicologica, la sostenibilità è stata calcolata su 2 L, 2 LM¹¹ e 1 LM a ciclo unico di 5 anni. I problemi di tale area sono derivati dal fatto che, per effetto del D.M. 987/2016, è stato necessario imputare fin dal II anno di attivazione i docenti a regime per il nuovo CdS a ciclo unico in Conservazione e restauro dei beni culturali (10 docenti di cui 5 PO/PA).

Come si evince dalla tabella seguente, il numero di docenti necessari per sostenere l'offerta formativa del polo cremonese era superiore all'organico del Dipartimento. A questa situazione si è ovviato facendo ricorso all'utilizzo di docenti di altri Dipartimenti (3) incardinati su SSD presenti nei piani di studio e non già utilizzati come docenti di riferimento in altri CdS. Il ricorso a docenti di altri Dipartimenti non è stato tuttavia sufficiente a colmare il gap di docenti sia per la specificità dei SSD presenti negli ordinamenti didattici dei CdS di musicologia sia per la collocazione decentrata di tali CdS, di conseguenza per garantire la sostenibilità è stato necessario fare ricorso ai docenti a contratto (5).

¹¹ Ai nostri fini il curriculum *Fonti e strumenti per la storia dell'arte*, avente sede a Cremona, della LM in Storia e valorizzazione dei beni culturali è da considerarsi come una LM in quanto assorbe il medesimo numero di docenti di riferimento.

Tabella 7: sostenibilità CdS area musicologica

DOCENTI DI RIFERIMENTO CdS AREA MUSICOLOGICA A.A. 2017-2018					
DOCENTI NECESSARI	DOCENTI EFFETTIVI DIPARTIMENTO MUSICOLOGIA	PO/PA NECESSARI	PO/PA EFFETTIVI	DOCENTI DA ALTRO DIPARTIMENTO	CONTRATTI NECESSARI
40	32	23	28	3	5

A questo proposito, è opportuno notare che i docenti a contratto sono utilizzabili come docenti di riferimento solo in misura limitata (3 per L, 2 per L sanitarie, 2 per LM, 5 per LMcu di 5 anni, 6 per LMcu di 6 anni) e fino all'a.a. 2019/2020.

I docenti a contratto possono essere conteggiati esclusivamente per i CdS accreditati prima dell'a.a. 2015/16 e non possono essere utilizzati in sostituzione di professori ordinari e associati per i quali deve essere rispettato il numero minimo previsto per ogni CdS.

La sostenibilità dell'area medica è stata calcolata su 23 corsi di studio di cui 16 L, 4 LM e 3 LM a ciclo unico di 6 anni.

Tabella 8: sostenibilità CdS area medica

DOCENTI DI RIFERIMENTO CdS AREA MEDICA A.A. 2017-2018							
DOCENTI NECESSARI	DOCENTI AREA MEDICA	DOCENTI DA ALTRI DIPARTIMENTI	PO/PA NECESSARI	PO/PA AREA MEDICA	PO/PA DA ALTRI DIPARTIMENTI	CONTRATTI NECESSARI	CONTRATTI UTILIZZATI
224	203	5	128	127	3	16	35

A fronte di un fabbisogno di 224 docenti, di cui 128 professori ordinari e associati, nell'a.a. 2017/18 i Dipartimenti di area medica potevano contare su 203 docenti (di cui 127 PO/PA). Anche in questo caso, per garantire la sostenibilità dei CdS si è cercato in via preliminare di attribuire un incarico didattico sui CdS di area medica a docenti di altri Dipartimenti (5) che appartenessero a SSD presenti negli ordinamenti didattici e che non fossero già utilizzati come docenti di riferimento per altri CdS. In questo modo è stato possibile colmare solo in minima parte il deficit di docenti di riferimento e pertanto per garantire la sostenibilità dei CdS si è dovuto fare ricorso all'inserimento di 16 docenti a contratto tra i docenti di riferimento.

Come si evince dalla tabella seguente, per l'area medica risultano pochi margini di 'efficientamento' nella gestione dei docenti di riferimento. I Dipartimenti potranno tuttavia valutare la possibilità di utilizzare almeno in parte i 7 docenti attualmente incardinati su CdS di altri Dipartimenti e per quanto riguarda i docenti non utilizzati (8) - al netto delle aspettative (2) e dei docenti appartenenti a SSD non presenti nell'offerta di area medica (2) - l'opportunità di assegnare incarichi didattici nel SSD di appartenenza a 4 docenti.

Tabella 9: Docenza area medica (maggio 2017) valutata ai sensi del D.M.987/2016

Dipartimento	Organico	Docenti di riferimento su CdS area medica	Docenti di riferimento su altri CdS	Docenti non utilizzabili ¹	Totale
Dipartimento di Medicina interna e terapia medica	41	41	0	0	41
Dipartimento di Medicina molecolare	50	45	4	1	50
Dipartimento di Sanità pubblica e medicina sperimentale e forense	39	35	0	4	39
Dipartimento di Scienze clinico-chirurgiche, diagnostiche e pediatriche	66	65	0	1	66
Dipartimento di Scienze del sistema nervoso e del comportamento ²	22	17	3	2	22
Totale	218	203	7	8	218

¹ per effetto di aspettativa, insegnamento fuori SSD, scelta di Dipartimento

² al netto dei docenti di area psicologica

Per l'a.a. 2018/19 le previsioni finora elaborate per la sostenibilità della stessa area medica lasciano intravedere nuove criticità, soprattutto sul fronte del rispetto del numero minimo di PO/PA. La previsione che segue mostra infatti un deficit attuale di 10 PO/PA che dovrà essere colmato attraverso nuove prese di servizio da completare entro la fine del mese di aprile 2018 (tempi tecnici richiedono circa 15 giorni affinché il docente sia effettivamente disponibile nella banca dati SUA-CdS)

Tabella 10: previsione docenza di riferimento area medica (ottobre 2017)

PREVISIONE DOCENTI DI RIFERIMENTO CdS AREA MEDICA A.A. 2018-2019						
DOCENTI NECESSARI	DOCENTI EFFETTIVI AL NETTO DI PENSIONAMENTI (Area medica + altre aree)	PO/PA NECESSARI	PO/PA EFFETTIVI AL NETTO DI PENSIONAMENTI (area medica + altre aree)	NUOVI INGRESSI DI CUI PO/PA (ad ottobre 2017)	Δ PO/PA	CONTRATTI NECESSARI
224	181	128	116	3 / 2	-10	30

Una previsione di sostenibilità per l'a.a. 2018/19 è stata già condotta, ancorché in forma preliminare, anche per l'area ingegneristica in quanto i corsi di laurea in Bioingegneria, Ingegneria elettronica e informatica e Ingegneria industriale stanno facendo registrare un aumento delle iscrizioni che vanno così a superare la numerosità di riferimento delle rispettive classi e pertanto anche il numero di docenti di riferimento dovrà essere adeguato in funzione del c.d. fattore W. La disponibilità di organico per l'a.a. 2018/19, al netto delle previsioni di pensionamento, è riportata nella tabella seguente.

Tabella 11: Docenza area ingegneristica (ottobre 2017)

Dipartimento	Organico	Docenti di riferimento su CdS area ingegneristica	Docenti di riferimento su altri CdS	Docenti non utilizzabili ¹	Docenti utilizzabili ²	Totale
Dipartimento di Ingegneria industriale e dell'informazione	68	61	6	0	1	68
Dipartimento di Ingegneria civile e architettura	41	37	0	3	1	41
Totale	109	98	6	3	2	109

¹ per effetto di congedo

² un docente con insegnamento fuori SSD e un pensionamento 2019

La sostenibilità per l'a.a. 2018/19 è calcolata su 4 L, 8 LM, 1 LMcu di 5 anni: come si vede dalla tabella seguente, pur consolidando il consueto utilizzo di docenti di altri Dipartimenti (Matematica, Chimica, Economia) e anche dello IUSS per il corso interateneo in Civil engineering for mitigation of risk from natural hazards, potrebbe essere necessario fare ricorso per la prima volta all'utilizzo di docenti a contratto anche in questa area.

Tabella 12: previsione docenza di riferimento area ingegneristica (ottobre 2017)

PREVISIONE DOCENTI DI RIFERIMENTO CdS AREA INGEGNERISTICA A.A. 2018-2019						
DOCENTI NECESSARI	DOCENTI AREA INGEGNERISTICA	DOCENTI DA ALTRI DIPARTIMENTI	PO/PA NECESSARI	PO/PA AREA INGEGNERISTICA	PO/PA DA ALTRI DIPARTIMENTI	CONTRATTI NECESSARI
113	98	13,5	68	63	11,5	1,5

Da una analisi svolta con riferimento all'a.a. 2016/17 e comprendente 39 L, 38 LM e 8 LMcu è emerso che a fronte di un fabbisogno complessivo di 745 docenti l'Ateneo presentava un potenziale di docenti utilizzabili ai fini dei requisiti di docenza pari a 170 (compresi i ricercatori a tempo determinato e anche i docenti che non possono svolgere attività didattica per aspettativa o congedo o altra forma di impedimento).

Tabella 13: docenti non utilizzati per requisiti di docenza a.a. 2016/17¹²

DIPARTIMENTO	TOTALE DOCENTI POTENZIALMENTE UTILIZZABILI
MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	1
MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	1
SCIENZE DEL FARMACO	1
SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAMENTO	2
SANITA' PUBBLICA, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	4
SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE, DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE	4
BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE "LAZZARO SPALLANZANI"	4
SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	5
MEDICINA MOLECOLARE	5
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	8
MATEMATICA "FELICE CASORATI"	10
INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	11
GIURISPRUDENZA	15
STUDI UMANISTICI	16
INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	16
SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	18
CHIMICA	22
FISICA	27
Totale	170

Tale controllo andrà rinnovato e ulteriormente approfondito per costruire una matrice che mostri i CdS in cui sono eventualmente spendibili tali docenti. Tuttavia, le analisi di cui abbiamo dato conto in precedenza ci hanno mostrato che questo bacino di docenti, ora sicuramente già più ridotto per effetto dei pensionamenti intersorsi, è utilizzabile solo in minima parte per mettere in sicurezza i corsi di studio che presentano problemi di sostenibilità. Ciò in quanto l'eventuale eccedenza di docenti in un determinato SSD

¹² I numeri riportati in tabella non riflettono le importanti variazioni previste dal DM 987/2016 in seguito al quale docenti prima non incardinati lo sono stati per soddisfare i nuovi requisiti di docenza, né i pensionamenti intersorsi. Si stima che attualmente il numero di docenti non incardinati come docenti di riferimento sia circa la metà di quello riportato in tabella.

non è sempre spendibile in quanto il SSD potrebbe non essere presente nel CdS in carenza di requisiti. Infatti ciascun docente è potenzialmente utilizzabile solo se l'ordinamento didattico ha attivato quel SSD e se il relativo piano di studio prevede uno specifico insegnamento.

3.1.2 La sostenibilità della didattica delle scuole di specializzazione

Nell'ambito della programmazione del personale, un altro importante elemento da considerare è legato alla sostenibilità della didattica delle scuole di specializzazione medica. Come noto l'articolo 4, comma 2, del D.I. n. 68/2015 ha stabilito che il corpo docente delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria debba comprendere almeno due Professori di ruolo nel settore scientifico-disciplinare di riferimento della tipologia della Scuola. Per le Scuole per le quali non è identificabile un singolo settore scientifico-disciplinare di riferimento, il corpo docente deve comprendere almeno due Professori di ruolo afferenti ad uno dei settori scientifico-disciplinari indicati nell'ambito specifico della tipologia della Scuola.

Il medesimo Decreto ha previsto che in via transitoria, e per non più di tre anni, il corpo docente della scuola, in deroga a quanto previsto dall'art. 4, comma 2, possa comprendere un solo professore di ruolo del settore scientifico-disciplinare di riferimento della tipologia della Scuola.

Tale requisito è stato altresì confermato dal recente D.I. n. 402/2017 al quale si deve la definizione degli standard, dei requisiti nonché degli indicatori di performance formativa ed assistenziale delle Scuole di Specializzazione.

La Nota Ministeriale del 21 giugno u.s. n. 17995 di Prot. ha fornito indicazioni puntuali in merito alla data di decorrenza e termine del triennio transitorio: esso è da intendersi riferito all'anno accademico e non all'anno solare di entrata in vigore del D.I. n. 68/2015 ed è quindi decorrente dall'a.a. 2014/2015 delle Scuole (primo anno del triennio) sino alla conclusione dell'anno accademico 2016/2017 delle Scuole (terzo anno del triennio). Pertanto, i due requisiti disciplinari richiesti dal D.I. n. 68/2015 dovranno essere soddisfatti a far tempo dall'1.11.2018.

Alla luce di quanto sopra esposto, si evidenzia che le Scuole di Specializzazione di area sanitaria dell'ateneo pavese che già ora non hanno due professori di ruolo di I o II fascia sono:

- Anestesia, rianimazione e terapia Intensiva e del dolore: l'attuale organico prevede un unico Professore Associato del SSD della tipologia della Scuola (MED/41) e un Professore straordinario a tempo determinato;
- Chirurgia Vascolare: l'attuale organico prevede un unico Professore Associato del SSD della tipologia della Scuola (MED/22);
- Dermatologia e Venereologia: l'attuale organico prevede un unico Professore Associato del SSD della tipologia della Scuola (MED/35);
- Malattie dell'Apparato Digerente: l'attuale organico prevede un unico Professore Associato del SSD della tipologia della Scuola (MED/12).

Dall'analisi delle cessazioni dei professori di I e II fascia in materia cliniche previste per gli anni 2018, 2019 e 2020 le Scuole di Specializzazione che non soddisferanno quanto richiesto dal D.I. n. 68/2015 saranno invece:

- Oftalmologia: l'attuale organico prevede un unico Professore Ordinario del SSD della tipologia della Scuola che cesserà a far tempo dall'1.10.2018;
- Chirurgia Plastica: l'attuale organico prevede un Professore Ordinario del SSD della tipologia della Scuola che cesserà a far tempo dall'1.10.2018 ed un Professore di II Fascia.

- Radioterapia: l'attuale organico prevede un unico Professore Ordinario del SSD della tipologia della Scuola che cesserà a far tempo dall'1.10.2020.

3.3 La sostenibilità finanziaria

Il piano di reclutamento, prima di essere approvato, deve essere verificato nell'ambito di sostenibilità economica finanziaria dello stesso; di seguito sono state quindi tracciate le stime di costo del personale e di finanziamento ministeriale che hanno un impatto sull'indicatore proper per il quale il legislatore prevede il livello di 80%, al di sopra del quale l'ateneo non usufruisce dei limiti assunzionali e si vede pregiudicata la possibilità di attivare nuovi corsi.

In questa direzione si è convenuto di mantenere l'impatto del nuovo piano nei limiti del 72% dell'indicatore proper, garantendo precauzionalmente un impatto finanziario ragionevole e compatibile con le altre strategie di investimento dell'ateneo.

Le ipotesi che sottendono al calcolo esposto sono:

- puntuale ricalcolo degli assegni fissi sulla base delle cessazioni sopra esposte. Il personale tecnico amministrativo è valorizzato *full time* pertanto il costo include €385.356 di salari differenziali attualmente non erogati, riconducibili al risparmio indotto dall'attuale impegno *part time*;
- aumento salariale del 2% per il personale docente e del 2% per il tecnico amministrativo per far fronte alle incertezze circa i prolungati blocchi salariali. Questa voce, seppur ingente, è soggetta ad ampi spazi di stima sia sulle quantità, che sui tempi di erogazione;
- mantenimento delle altre quote di costo al livello 2017. Nell'incertezza dei finanziamenti ministeriali è mantenuto costante il Fondo di Finanziamento Ordinario poiché si ritiene che l'eventuale riduzione della quota base possa essere compensata da attribuzioni specifiche alle quali il legislatore ha assegnato disponibilità crescenti (es no tax area, dipartimenti di eccellenza) o ne sta assegnando ulteriori (es. ricercatori a tempo determinato);
- Il gettito contributivo che, come noto, nel prossimo anno avverrà sulla base del nuovo schema, è in linea con il modello approvato ed il budget triennale 2018-2020, in fase di elaborazione. In assenza di elementi certi è stato mantenuto costante.

Inoltre:

- I valori esposti per il Fondo di Contrattazione sono quelli dell'ultima certificazione da parte del Collegio dei Revisori, pertanto è riferita all'anno 2016;
- Il contingente dei punti della programmazione 2018-2020 è valorizzato al costo unitario (1 pp = € 115.684) ed è esposto in tabella in modo cumulato nei tre anni di riferimento. L'utilizzo dei nuovi punti è previsto per 6 mesi nel primo anno (ipotizzando cioè l'inserimento della risorsa a giugno dell'anno di programmazione).

Il piano di programmazione per il triennio 2018-2020 prevede complessivamente un investimento di **60** punti organico distribuiti nel triennio (20, 18 e 22). Nel triennio la spesa aggiuntiva è stimata in: €1.156.840 per il 2018, € 3.354.836 per il 2019 e € 5.668.516 per il 2020 mantenendo al 72% l'indicatore PROPER.

È stata prevista una distribuzione tra: personale docente e tecnico-amministrativi sulla base delle cessazioni stimate, in particolare per i primi si prevedono **17,40** PO nel 2018, **14,25** nel 2019 e **19,65** nel 2020. Per il personale amministrativo sono, invece, inseriti **2,6** PO nel 2018, **3,75** nel 2019 e **2,35** nel 2020. Essendo

0,70 PO sospesi dall'utilizzo per il riordino della Camere di Commercio, questi si intendono non utilizzabili sino all'effettiva comunicazione ministeriale di disponibilità.

Anche l'indicatore di indebitamento, seppur nell'incertezza delle stime, si mantiene entro livelli di sicurezza (entro 2%) ed ampiamente al di sotto del limite previsto dal legislatore (10%).

L'Ateneo, considerato lo scenario previsionale caratterizzato da elementi di estrema incertezza, ritiene opportuno adottare una programmazione triennale scorrevole, che consenta di rivalutare annualmente le previsioni e l'impatto degli effettivi accadimenti (attribuzioni ministeriali, contribuzione studentesca, etc.).

Tabella 5: la sostenibilità finanziaria

	2015	2016	2017 S	2018	2019	2020	
A. NUMERATORE PROPER:							
Professori ordinari			27.089.864	25.069.586	25.124.651	23.518.817	
Professori associati			28.873.627	28.950.665	29.046.313	29.944.809	
Ricercatori a tempo indet.			13.580.828	12.665.168	11.876.029	11.625.820	
Docenti a tempo indeterminato	72.688.468	70.386.390	69.544.319	66.685.419	66.046.993	65.089.446	
Docenti a tempo determinato	2.479.378	3.069.984	4.226.199,02	4.332.537	4.116.537	4.116.537	
Incrementi salariali (stima)			1.390.886	1.365.265	1.319.021	1.299.898	
Dirigenti e personale a tempo indeterminato e det.	30.094.634	29.444.883	29.189.520	30.614.556	30.849.067	30.555.281	
Direttore generale	214.675	211.064	254.784	254.784	254.784	254.784	
Fondo di contrattazione integrativa	2.015.637	2.693.628	2.762.029	2.762.029	2.762.029	2.762.029	
Incrementi salariali (stima)			583.790				
Personale tecnico amministrativo	32.324.946	32.349.575	32.790.123	33.631.370	33.865.880	33.572.094	
Collaboratori linguistici (tratt. Integ.)	669.500	641.621	207.000	414.000	450.000	480.000	
Contratti per incarico di insegnamento	2.462.954	1.320.315	1.532.820	1.265.400	1.265.400	1.265.400	
PROGRAMMAZIONE 18-20:							
PTA				2,60	6,35	8,70	
DOCENTI				17,40	31,65	51,30	
PO (n°cumulato)				20,00	38,00	60,00	
P.P. (€)				1.156.840	3.354.836	5.668.516	
TOTALE:	110.625.246	107.767.885	109.691.347	108.850.831	110.418.667	111.491.891	
Fianziamenti esterni e quota premiale	1.489.613	1.355.512	1.355.512	1.355.512	1.280.512	1.280.512	
TOTALE NETTO:	109.135.633	106.412.373	108.335.835	107.495.319	109.138.155	110.211.379	
B. DENOMINATORE PROPER:							
F.F.O	120.451.574	120.058.251	118.132.867	118.132.867	118.132.867	118.132.867	
Programmazioni triennale	990.646	738.137	575.332	575.332			
Tasse e contribui	38.311.152	41.212.085	41.212.085	37.838.106	37.838.106	37.838.106	
Rimborsi	- 2.611.091	- 2.601.184	- 3.000.000	- 3.000.000	- 3.000.000	- 3.000.000	
TOTALE:	157.142.281	159.407.289	156.920.284	153.546.305	152.970.973	152.970.973	
C. Oneri di ammortamento del mutuo	1.456.769	1.457.161	1.457.161	143.638	143.638	500.000	
D. Locazioni passive	94.165	117.793	117.793	117.793	117.793	117.793	
Indicatori proper:							
<i>Incidenza costo del personale / FFO +</i>							
A/B	tasse	69,45%	66,76%	69,04%	70,0%	71,3%	72,0%
82%*(B-D)/(A+C)	ISEF	1,16	1,21	1,17	1,17	1,15	1,13
	Indebitamento	3,04%	2,76%	3,01%	0,31%	0,33%	1,17%

ALLEGATI

ALLEGATO 1 : assunzioni da programmazioni approvate

Assunzioni 2017 - 2020								
Struttura	Ruolo	Assunzioni 2017 (interni)	Assunzioni 2017 (esterni)	Chiamate dirette 2017	Assunzioni 2018 (interni)	Assunzioni 2018 (esterni)	Chiamate dirette 2018	Assunzioni 2017 finanziati da fondi dipartimentali o esterni
SPALLANZANI	PA - Professori Associati	2	1		1			
	PO - Professori Ordinari						2	
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det		1					1
	RU - Ricercatori Universitari						2	
DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE LAZZARO SPALLANZANI Totale		2	2	0	1	2	2	1
DIPARTIMENTO DI CHIMICA	PA - Professori Associati				1			
	PO - Professori Ordinari	2	1		1			
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det						1	
	RU - Ricercatori Universitari							
DIPARTIMENTO DI CHIMICA Totale		2	1	0	2	1	0	0
DIPARTIMENTO DI FISICA	PA - Professori Associati	2						
	PO - Professori Ordinari	1						
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det		1				2	
	RU - Ricercatori Universitari							
DIPARTIMENTO DI FISICA Totale		3	1	0	0	2	0	0
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA	PA - Professori Associati	1						1
	PO - Professori Ordinari	4			1			
	Ricercatori Legge 240/10 - t.det						1	
	RU - Ricercatori Universitari							
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA Totale		5	0	0	1	1	1	0
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	PA - Professori Associati				2		1	
	PO - Professori Ordinari				1			
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det		2					1
	RU - Ricercatori Universitari							
Totale		0	2	0	3	1	0	1
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	PA - Professori Associati				2			
	PO - Professori Ordinari	3			1		1	
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det		2	1			2	
	RU - Ricercatori Universitari							1
DELL'INFORMAZIONE Totale		3	2	1	3	3	1	1
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	PA - Professori Associati	1					1	
	PO - Professori Ordinari	1			1			1
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det		1				2	
	RU - Ricercatori Universitari							
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI' Totale		2	1	0	1	3	1	0
DIPARTIMENTO DI MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	PA - Professori Associati	1	2		2		1	
	PO - Professori Ordinari	1			1			
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det		3				2	1
	RU - Ricercatori Universitari							
Totale		2	5	0	3	3	0	1

Struttura	Ruolo	Assunzioni 2017 (interni)	Assunzioni 2017 (esterni)	Chiamate dirette 2017	Assunzioni 2018 (interni)	Assunzioni 2018 (esterni)	Chiamate dirette 2018	Assunzioni 2017 finanziati da fondi dipartimentali o esterni
DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE	PA - Professori Associati	2			1		1	
	PO - Professori Ordinari						1	
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det		4			3		
	RU - Ricercatori Universitari							
DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE Totale		2	4	0	1	3	2	0
DIPARTIMENTO DI MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	PA - Professori Associati	3	1					
	PO - Professori Ordinari							
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det						1	
	RU - Ricercatori Universitari							
Totale		3	1	0	0	0	1	0
SPERIMENTALE E FORENSE	PA - Professori Associati	1						
	PO - Professori Ordinari	1						
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det					2		
	RU - Ricercatori Universitari							
SPERIMENTALE E FORENSE Totale		2	0	0	0	2	0	0
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE, DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE	PA - Professori Associati	1	2					1
	PO - Professori Ordinari	2			1	2		
	Professori a tempo det.-Tesoro							
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det		1			2		
	RU - Ricercatori Universitari							
DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE Totale		3	3	0	1	4	0	1
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL FARMACO	PA - Professori Associati				2			
	PO - Professori Ordinari	1			1			
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det		2			1		
	RU - Ricercatori Universitari							
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL FARMACO Totale		1	2	0	3	1	0	0
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAMENTO	PA - Professori Associati			1	1			
	PO - Professori Ordinari	2						
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det		2			2	2	1
	RU - Ricercatori Universitari							
COMPORTAMENTO Totale		2	2	1	1	2	2	1
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	PA - Professori Associati	1			1		1	
	PO - Professori Ordinari							
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det		2			2		
	RU - Ricercatori Universitari							
Totale		1	2	0	1	2	1	0
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	PA - Professori Associati	2			1			
	PO - Professori Ordinari	3						
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det					4		
	RU - Ricercatori Universitari							
Totale		5	0	0	1	4	0	0
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	PA - Professori Associati	1			1	1		
	PO - Professori Ordinari	3			2			
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det					1		
	RU - Ricercatori Universitari		1					
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI Totale		4	1	0	3	2	0	0
DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI	PA - Professori Associati	2					1	
	PO - Professori Ordinari	4			1			
	RD - Ricercatori Legge 240/10 - t.det					5		
	RU - Ricercatori Universitari							
DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI Totale		6	0	0	1	5	1	0
Totale complessivo		48	29	2	26	41	12	6

ALLEGATO 2: organico docente per struttura stimato a fine anno senza programmazione 2018-2020

Struttura	Ruolo	Organico al 31/12/2016	Organico 31/12/2017	Organico 31/12/2018	Organico 31/12/2019	Organico 31/12/2020
DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE LAZZARO SPALLANZANI	PA - Professori Associati	17	18	18	18	18
	PO - Professori Ordinari	14	14	16	14	13
	RU - Ricercatori Universitari	12	10	9	9	9
DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE LAZZARO SPALLANZANI Totale		43	42	43	41	40
DIPARTIMENTO DI CHIMICA	PA - Professori Associati	26	24	24	24	23
	PO - Professori Ordinari	7	9	9	8	7
	RU - Ricercatori Universitari	10	10	8	8	8
DIPARTIMENTO DI CHIMICA Totale		43	43	41	40	38
DIPARTIMENTO DI FISICA	PA - Professori Associati	24	24	21	20	20
	PO - Professori Ordinari	8	9	9	9	8
	RU - Ricercatori Universitari	12	10	10	10	9
DIPARTIMENTO DI FISICA Totale		44	43	40	39	37
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA	PA - Professori Associati	12	9	9	9	9
	PO - Professori Ordinari	20	23	23	22	21
	RU - Ricercatori Universitari	11	10	9	9	9
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA Totale		43	42	41	40	39
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	PA - Professori Associati	16	15	17	16	16
	PO - Professori Ordinari	11	10	11	9	8
	RU - Ricercatori Universitari	13	13	11	11	11
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA Totale		40	38	39	36	35
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	PA - Professori Associati	25	22	22	21	21
	PO - Professori Ordinari	23	24	26	23	22
	RU - Ricercatori Universitari	18	17	15	15	15
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE Totale		66	63	63	59	58
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	PA - Professori Associati	16	16	16	16	16
	PO - Professori Ordinari	14	13	14	14	13
	RU - Ricercatori Universitari	11	10	10	10	10
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI' Totale		41	39	40	40	39
DIPARTIMENTO DI MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	PA - Professori Associati	18	18	20	18	17
	PO - Professori Ordinari	12	10	9	8	8
	RU - Ricercatori Universitari	14	12	10	9	9
DIPARTIMENTO DI MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA Totale		44	40	39	35	34
DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE	PA - Professori Associati	24	24	26	26	26
	PO - Professori Ordinari	14	12	11	11	11
	RU - Ricercatori Universitari	13	10	9	9	9
DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE Totale		51	46	46	46	46
DIPARTIMENTO DI MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	PA - Professori Associati	21	24	24	24	23
	PO - Professori Ordinari	6	5	5	5	5
	RU - Ricercatori Universitari	3	0	0	0	0
DIPARTIMENTO DI MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI Totale		30	29	29	29	28
DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	PA - Professori Associati	10	10	10	10	10
	PO - Professori Ordinari	9	7	6	6	5
	RU - Ricercatori Universitari	19	17	17	15	14
Totale		38	34	33	31	29

Struttura	Ruolo	Organico al 31/12/2016	Organico 31/12/2017	Organico 31/12/2018	Organico 31/12/2019	Organico 31/12/2020
PEDIATRICHE	PA - Professori Associati	23	24	22	22	20
	PO - Professori Ordinari	19	19	18	17	16
	RU - Ricercatori Universitari	24	20	19	18	17
PEDIATRICHE Totale		66	63	59	57	53
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL FARMACO	PA - Professori Associati	17	16	17	17	17
	PO - Professori Ordinari	7	8	9	9	8
	RU - Ricercatori Universitari	16	16	14	14	14
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL FARMACO Totale		40	40	40	40	39
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAMENTO	PA - Professori Associati	15	14	14	14	13
	PO - Professori Ordinari	14	15	15	15	13
	RU - Ricercatori Universitari	8	8	7	7	7
Totale		37	37	36	36	33
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	PA - Professori Associati	18	19	21	20	20
	PO - Professori Ordinari	8	8	8	8	7
	RU - Ricercatori Universitari	19	18	17	17	16
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE Totale		45	45	46	45	43
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	PA - Professori Associati	22	21	22	22	22
	PO - Professori Ordinari	19	15	14	14	14
	RU - Ricercatori Universitari	14	12	11	10	10
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI Totale		55	48	47	46	46
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	PA - Professori Associati	23	21	20	20	19
	PO - Professori Ordinari	8	10	12	11	10
	RU - Ricercatori Universitari	8	8	7	6	6
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI Totale		39	39	39	37	35
DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI	PA - Professori Associati	44	41	41	41	40
	PO - Professori Ordinari	19	20	20	17	16
	RU - Ricercatori Universitari	14	12	12	10	10
DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI Totale		77	73	73	68	66
Totale complessivo		842	804	794	765	738

	2016	2017	2018	2019	2020
PA - Professori Associati	371	360	364	358	350
PO - Professori Ordinari	232	231	235	220	205
RU - Ricercatori Universitari	239	213	195	187	183
Ricercatori Legge 240/10 - t.det	52	60	97	88	88
Totale complessivo senza la nuova programmazione 2018-20	894	864	891	853	826

ALLEGATO 3: cessazioni 2017-2020

Cessazioni 2017-2020									
Struttura	Ruolo	teste				punti organico (PP)			
		Cessazioni 2017	Cessazioni 2018	Cessazioni 2019	Cessazioni 2020	Cessazioni 2017	Cessazioni 2018	Cessazioni 2019	Cessazioni 2020
DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE LAZZARO SPALLANZANI	PA - Professori Associati	2	1	0	0	1,4	0,7	0	0
	PO - Professori Ordinari	0	0	2	1	0	0	2	1
	RU - Ricercatori Universitari	0	0	0	0	0	0	0	0
DIPARTIMENTO DI BIO. Totale		2	1	2	1	1,4	0,7	2	1
DIPARTIMENTO DI CHIMICA	PA - Professori Associati	0	0	0	1	0	0	0	0,7
	PO - Professori Ordinari	1	1	1	1	1	1	1	1
	RU - Ricercatori Universitari	0	1	0	0	0	0,5	0	0
DIPARTIMENTO DI CHIMICA Totale		1	2	1	2	1	1,5	1	1,7
DIPARTIMENTO DI FISICA	PA - Professori Associati	1	3	1	0	0,7	2,1	0,7	0
	PO - Professori Ordinari	0	0	0	1	0	0	0	1
	RU - Ricercatori Universitari	0	0	0	1	0	0	0	0,5
DIPARTIMENTO DI FISICA Totale		1	3	1	2	0,7	2,1	0,7	1,5
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA	PA - Professori Associati	0	0	0	0	0	0	0	0
	PO - Professori Ordinari	1	1	1	1	1	1	1	1
	RU - Ricercatori Universitari	0	1	0	0	0	0,5	0	0
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA Totale		1	2	1	1	1	1,5	1	1
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	PA - Professori Associati	1	0	1	0	0,7	0	0,7	0
	PO - Professori Ordinari	1	0	2	1	1	0	2	1
	RU - Ricercatori Universitari	0	0	0	0	0	0	0	0
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA Totale		2	0	3	1	1,7	0	2,7	1
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	PA - Professori Associati	0	1	1	0	0	0,7	0,7	0
	PO - Professori Ordinari	2	1	3	1	2	1	3	1
	RU - Ricercatori Universitari	1	0	0	0	0,5	0	0	0
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA IND. Totale		3	2	4	1	2,5	1,7	3,7	1
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	PA - Professori Associati	0	0	0	0	0	0	0	0
	PO - Professori Ordinari	2	1	0	1	2	1	0	1
	RU - Ricercatori Universitari	0	0	0	0	0	0	0	0
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI' Totale		2	1	0	1	2	1	0	1
DIPARTIMENTO DI MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	PA - Professori Associati	2	0	2	1	1,4	0	1,4	0,7
	PO - Professori Ordinari	3	2	1	0	3	2	1	0
	RU - Ricercatori Universitari	1	0	1	0	0,5	0	0,5	0
DIPARTIMENTO DI MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA Totale		6	2	4	1	4,9	2	2,9	0,7

Cessazioni 2017-2020

Struttura	Ruolo	teste				punti organico (PP)			
		Cessazioni 2017	Cessazioni 2018	Cessazioni 2019	Cessazioni 2020	Cessazioni 2017	Cessazioni 2018	Cessazioni 2019	Cessazioni 2020
DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE	PA - Professori Associati	2	0	0	0	1,4	0	0	0
	PO - Professori Ordinari	2	2	0	0	2	2	0	0
	RU - Ricercatori Universitari	1	0	0	0	0,5	0	0	0
DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE Totale		5	2	0	0	3,9	2	0	0
DIPARTIMENTO DI MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	PA - Professori Associati	1	0	0	1	0,7	0	0	0,7
	PO - Professori Ordinari	1	0	0	0	1	0	0	0
	RU - Ricercatori Universitari	0	0	0	0	0	0	0	0
DIPARTIMENTO DI MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI Totale		2	0	0	1	1,7	0	0	0,7
DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	PA - Professori Associati	0	0	0	0	0	0	0	0
	PO - Professori Ordinari	3	1	0	1	3	1	0	1
	RU - Ricercatori Universitari	1	0	2	1	0,5	0	1	0,5
DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA, MED. Totale		4	1	2	2	3,5	1	1	1,5
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE, DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE	PA - Professori Associati	1	1	0	2	0,7	0,7	0	1,4
	PO - Professori Ordinari	2	4	1	1	2	4	1	1
	RU - Ricercatori Universitari	3	1	1	1	1,5	0,5	0,5	0,5
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CL. Totale		6	6	2	4	4,2	5,2	1,5	2,9
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL FARMACO	PA - Professori Associati	0	0	0	0	0	0	0	0
	PO - Professori Ordinari	0	0	0	1	0	0	0	1
	RU - Ricercatori Universitari	0	0	0	0	0	0	0	0
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL FARMACO Totale		0	0	0	1	0	0	0	1
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAMENTO	PA - Professori Associati	0	1	0	1	0	0,7	0	0,7
	PO - Professori Ordinari	1	0	0	2	1	0	0	2
	RU - Ricercatori Universitari	0	0	0	0	0	0	0	0
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL SISTEMA NER. Totale		1	1	0	3	1	0,7	0	2,7
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	PA - Professori Associati	0	0	1	0	0	0	0,7	0
	PO - Professori Ordinari	0	0	0	1	0	0	0	1
	RU - Ricercatori Universitari	0	0	0	1	0	0	0	0,5
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE Totale		0	0	1	2	0	0	0,7	1,5

Cessazioni 2017-2020

Struttura	Ruolo	teste				punti organico (PP)			
		Cessazioni 2017	Cessazioni 2018	Cessazioni 2019	Cessazioni 2020	Cessazioni 2017	Cessazioni 2018	Cessazioni 2019	Cessazioni 2020
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	PA - Professori Associati	0	0	0	0	0	0	0	0
	PO - Professori Ordinari	7	1	0	0	7	1	0	0
	RU - Ricercatori Universitari	0	0	1	0	0	0	0,5	0
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI Totale		7	1	1	0	7	1	0,5	0
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	PA - Professori Associati	0	1	0	1	0	0,7	0	0,7
	PO - Professori Ordinari	1	0	1	1	1	0	1	1
	RU - Ricercatori Universitari	0	0	1	0	0	0	0,5	0
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI Totale		1	1	2	2	1	0,7	1,5	1,7
DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI	PA - Professori Associati	1	0	0	1	0,7	0	0	0,7
	PO - Professori Ordinari	3	1	3	1	3	1	3	1
	RU - Ricercatori Universitari	0	0	2	0	0	0	1	0
DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI Totale		4	1	5	2	3,7	1	4	1,7
Totale complessivo		48	26	29	27	41,2	22,1	23,2	22,6

Figura 1: dinamica dell'organico docente	10
Figura 2: evoluzione dell'organico TA e cessazioni.....	13
Figura 3: la programmazione per processi.....	15