

2016

# PIANO INTEGRATO

Triennio 2016 - 2018

Edizione I – Gennaio 2016



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DELLA  
**Tuscia**

Il Responsabile della  
Performance/Anticorruzione/Trasparenza  
Avv. Alessandra Moscatelli



## INDICE

<b>1 PRESENTAZIONE DEL PIANO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....</b>	<b>8</b>
2.1. CHI SIAMO .....	8
2.2. COSA FACCIAMO .....	8
2.3. COME OPERIAMO .....	9
2.3.1 ORGANI DI ATENEO .....	9
2.3.2. STRUTTURE DIDATTICHE, DI RICERCA E DI SERVIZIO.....	11
2.3.3. L'AMMINISTRAZIONE .....	12
<b>3. IDENTITÀ.....</b>	<b>12</b>
3.1. L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE: .....	12
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE.....	18
<b>4. ANALISI DEL CONTESTO .....</b>	<b>19</b>
4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....	19
4.1.1 CONTESTO NAZIONALE .....	19
4.1.2 CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE.....	21
4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO .....	30
4.2.1 ORGANIZZAZIONE (ORG).....	30
4.2.2 RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE) .....	34
4.2.3 RISORSE UMANE (RU) .....	35
4.2.4 SALUTE FINANZIARIA (SF) .....	37
4.2.5 DIDATTICA (D) .....	43
4.2.6 RICERCA (R).....	44
<b>5. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO .....</b>	<b>51</b>
5.1 I DOCUMENTI DI PIANIFICAZIONE DELL'ATENEO E GLI ATTORI COINVOLTI...	51
5.2 GLI OBIETTIVI DELLE LINEE GUIDA DEL RETTORE.....	56
5.3. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO.....	62
5.3.1. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO, AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI .....	62
5.3.2 GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO INTEGRATO .....	64
5.3.3 AREA STRATEGICA A – DIDATTICA .....	66
5.3.4 AREA STRATEGICA B – RICERCA.....	76
5.3.5 AREA STRATEGICA C – SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI.....	78
5.4 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	88
5.4.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI STRATEGICI E GLI OBIETTIVI OPERATIVI .....	88

<b>6. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE.....</b>	<b>93</b>
6.1 GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE, AL PERSONALE DIRIGENZIALE, DI POSIZIONE EP E D CON RUOLO DI RESPONSABILITÀ.....	93
6.1.1 OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE .....	93
6.1.2 OBIETTIVI DEI DIRIGENTI.....	94
6.1.3 OBIETTIVI DEL PERSONALE DI CAT. EP E D .....	94
<b>7. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI.....</b>	<b>94</b>
<b>8. ANTICORRUZIONE: ANALISI DELLE AREE A RISCHIO .....</b>	<b>99</b>
8.1PREMESSA.....	99
8.2ANALISI DEL CONTESTO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	101
8.3MAPPATURA DEI PROCESSI.....	101
8.4VALUTAZIONE E TRATTAMENTO DEL RISCHIO .....	102
8.4.1.FORMAZIONE.....	109
8.4.2 CODICE DI COMPORTAMENTO SETTORIALE .....	110
8.4.3 TRASPARENZA .....	110
8.4.4 MONITORAGGIO ATTIVITA' .....	111
8.4.5 OBBLIGHI INFORMATIVI.....	112
8.4.6 DIFFUSIONE DI BUONE PRATICHE.....	113
8.4.7 ROTAZIONE INCARICHI.....	113
8.4.8 OBBLIGHI DI ASTENSIONE .....	114
8.4.9 CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI E INCOMPATIBILITA' .....	114
8.4.10 AZIONI DI SENSIBILIZZAZIONE E RAPPORTI CON LA SOCIETA' CIVILE.....	117
8.5 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL PROCESSO..	118
<b>9. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA .....</b>	<b>118</b>
9.1 LE PRINCIPALI NOVITÀ .....	118
9.2. PROCEDIMENTO DI ELABORAZIONE E ADOZIONE DEL PROGRAMMA .....	120
9.2.1. OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA – POLITICHE PER LA QUALITÀ .....	120
9.2.2 COLLEGAMENTI TRA PROGRAMMA DELLA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ, PIANO DELLA PERFORMANCE E PIANO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE .....	121
9.2.3 INIZIATIVE STRETTAMENTE LEGATE AL SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI DI TRASPARENZA – BENESSERE ORGANIZZATIVO .....	123
9.2.4 UFFICI E DIRIGENTI COINVOLTI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA .....	126
9.2.5 MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER E I RISULTATI DI TALE COINVOLGIMENTO.....	129
9.3 INIZIATIVE DI COMUNICAZIONE DELLA TRASPARENZA.....	132
9.3.1 INIZIATIVE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER LA DIFFUSIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA E DEI DATI PUBBLICATI .....	132

9.3.2 PIANI DI COMUNICAZIONE AGGIUNTIVI.....	132
<b>9.4 PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA .....</b>	<b>134</b>
9.4.1 INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI – STATO DI ATTUAZIONE .....	134
9.4.2 INDIVIDUAZIONE DI REFERENTI PER LA TRASPARENZA E SPECIFICAZIONE DELLE MODALITÀ DI COORDINAMENTO CON IL RESPONSABILE DELLA TRASPARENZA.....	134
9.4.3 MISURE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE LA REGOLARITÀ E LA TEMPESTIVITÀ DEI FLUSSI INFORMATIVI.....	134
9.4.4 MISURE DI MONITORAGGIO E DI VIGILANZA SULL'ATTUAZIONE DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA A SUPPORTO DELL'ATTIVITÀ DI CONTROLLO DELL'ADEMPIMENTO DA PARTE DEL RESPONSABILE DELLA TRASPARENZA .....	134
9.4.5 STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" .....	135
9.4.6 MISURE PER ASSICURARE L'EFFICACIA DELL'ISTITUTO DELL'ACCESSO CIVICO .....	135
<b>9.5. DATI ULTERIORI.....</b>	<b>136</b>
9.5.1 INDICAZIONE DEI DATI ULTERIORI, IN TABELLE FORMATO APERTO, CHE L'AMMINISTRAZIONE SI IMPEGNA A PUBBLICARE ENTRO LA FINE DEL TRIENNIO, NEL RISPETTO DI QUANTO PREVISTO DALL'ART.4, C.3, DEL D.LGS. N.33/2013.....	136
<b>10. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>138</b>
10.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO.....	138
10.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	139
10.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE .....	143

## **ALLEGATI:**

- 1) SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- 2) OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI
- 3) OBIETTIVI DIRETTORE GENERALE
- 4) OBIETTIVI DIRIGENTI
- 5) OBIETTIVI DEL PERSONALE DI CAT. EP
- 6) OBIETTIVI DEL PERSONALE DI CAT. D
- 7) VALUTAZIONE DEI PROCESSI

## 1 PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano integrato 2016-2018 è stato redatto nel rispetto delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane diramate dall'ANVUR (edizione luglio 2015).

Le predette Linee Guida dell'ANVUR hanno fornito indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo i principi di semplificazione e di integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita all'Università dall'art.33 della Costituzione. Questo ha consentito di affrontare la redazione del Piano in modo diverso rispetto al passato poiché finalmente si tiene conto della specificità degli Atenei che rappresentano un comparto profondamente differente rispetto alle altre Pubbliche Amministrazioni.

L'Università, infatti, affianca alle tradizionali funzioni istituzionali (didattica e ricerca), prerogativa dei professori e ricercatori, personale in regime di diritto pubblico ai sensi dell'art. 3 del D.lgs.30 marzo 2001, n.165, le funzioni di supporto, strumentali alle citate funzioni finali, detenute dal personale dirigente e tecnico-amministrativo.

Nella redazione del Piano si è, altresì, tenuto conto dell'esperienza acquisita nella predisposizione del Piano della *performance* degli anni precedenti e quindi, per quanto compatibili ed applicabili all'ordinamento universitario, delle indicazioni della CIVIT (oggi ANAC) contenute nelle delibere n.112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013.

Il presente Piano integrato, dopo una presentazione dell'Ateneo e del contesto in cui opera, individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi, in una logica di integrazione con la programmazione strategico-finanziaria; presenta, inoltre, gli indicatori della misurazione e la valutazione della *performance* dell'Amministrazione, gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, ai dipendenti di cat. EP e D ed i relativi indicatori. Sempre in una prospettiva di integrazione il Piano ricomprende al proprio interno, in apposite sezioni dedicate, gli altri strumenti programmatici, che negli anni precedenti seguivano un *iter* di approvazione separato e parallelo (Piano triennale della trasparenza e Piano triennale per la prevenzione della corruzione).

L'arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria cui il piano, come si diceva, è strettamente correlato. Gli obiettivi strategici, infatti, individuati nel Piano coincidono con quelli contenuti nelle Linee guida generali del Rettore, adottate ai sensi dell'art.6 del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità e recepite nella Relazione di accompagnamento al bilancio 2016.

Sul piano meramente metodologico, sia a livello di individuazione delle aree strategiche che di obiettivi strategici, è sembrato corretto mantenere l'impostazione seguita negli anni precedenti, vale a dire quella di considerare nel Piano l'Università nel suo complesso non limitando l'attenzione alle sole funzioni e ambiti di azione del personale dirigente e tecnico-amministrativo, destinatario del D.lgs. 150/2009. Sono state, quindi, ricomprese anche le aree della ricerca e della didattica, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione a livello nazionale (indicatori FFO – Sistema accreditamento dei corsi dell'ANVUR). L'Ateneo nel 2015 ha ricevuto, su base volontaria, la visita delle CEV per l'accREDITAMENTO periodico della sede e dei corsi.

L'accorpamento delle funzioni, originariamente della CIVIT, con quelle di valutazione delle funzioni istituzionali degli Atenei in capo all'ANVUR, disposto dalla legge 9 agosto 2013, n. 98, nonché le richiamate Linee Guida dell'ANVUR, avvalorano la scelta compiuta da questo Ateneo già in passato di considerare nel Piano della *Performance* l'Università nel suo complesso; si auspica che questa scelta del legislatore possa condurre a una complessiva razionalizzazione dei sistemi di valutazione e dei correlati adempimenti a carico degli Atenei.

Nel presente triennio le Università sono chiamate a consolidare l'assetto, sul fronte ordinamentale e gestionale, derivante dalle significative innovazioni introdotte dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240 e dai relativi decreti attuativi, in materia di *governance*, reclutamento, contabilità e assicurazione della qualità.

La qualità coinvolge tutti gli ambiti collegati alle funzioni istituzionali con i sistemi di accreditamento delle sedi, dei corsi di studio e della ricerca nonché a quelle strumentali (ordinamento, contabilità e organizzazione). A tutto ciò si affianca il bilancio unico autorizzatorio nel sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica di cui al D.lgs.18/2012.

La pianificazione strategica per il triennio 2016-2018 si inserisce in un contesto finanziario ancora complesso, a causa delle significative riduzioni del Fondo di Finanziamento Ordinario disposte dal legislatore negli ultimi anni. In particolare, quest'anno assume maggiore rilevanza il cosiddetto '*costo standard per studente regolare*', parametro a cui sarà correlato, a regime, il 75% del Fondo di finanziamento ordinario. Questa circostanza ha imposto all'Ateneo l'adozione di specifiche strategie volte ad incrementare in modo significativo il numero delle matricole e a favorire il completamento del percorso formativo nell'ambito della durata legale del corso riducendo gli abbandoni e i ritardi nell'acquisizione dei crediti formativi.

L'Ateneo sarà, pertanto, impegnato nel potenziamento di un Sistema integrato di qualità che coinvolga tutte le funzioni istituzionali (didattica, ricerca e servizi strumentali), nel rispetto delle disposizioni introdotte dalla legge 190/2012 in materia di anticorruzione e dal d.lgs. 33/2013 in materia di trasparenza.

In particolare, l'Ateneo, in coerenza con le linee programmatiche del programma del mandato rettorale e del Direttore Generale ha individuato per il prossimo triennio come obiettivo prioritario, in una generale prospettiva di contenimento della spesa, un miglioramento '*qualitativo*' di tutte le prestazioni correlate alle funzioni istituzionali mediante un'ulteriore razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa nonché attraverso il rafforzamento della ricerca. Sarà ancora prestata particolare attenzione al rispetto dell'etica e della legalità; specifica cura sarà rivolta ai servizi per gli studenti e alla formazione di tutto il personale anche al fine di un complessivo miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei compiti gestionali. L'obiettivo è, infatti, anche quello di migliorare in modo significativo, rafforzando la cultura della *performance*, della valutazione e della qualità, l'efficienza e l'efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria connessa all'erogazione di servizi all'utenza. Un importante investimento è rappresentato dalla digitalizzazione delle procedure e dal potenziamento dei servizi *on line* per gli studenti.

Con la redazione del Piano si istituzionalizza, pertanto, per tutte le aree della nostra Amministrazione il consolidamento di sistemi di valutazione delle strutture e dei dipendenti al fine di assicurare elevati *standard* qualitativi ed economici dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati e della *performance* organizzativa e individuale, tenuto in debito conto il livello di soddisfazione degli studenti e dei destinatari dei servizi.

Nel contesto appena descritto l'Ateneo rinnova, pertanto, il proprio impegno a fornire agli studenti, in una dimensione internazionale e a diretto contatto con le Imprese e Ordini professionali, le competenze necessarie per il completamento e l'arricchimento della propria formazione per poter essere in grado di affrontare con competenza e capacità il mondo del lavoro, sostenendoli nel percorso formativo al fine di superare eventuali criticità che possano compromettere il conseguimento dei crediti formativi e la regolare prosecuzione degli studi.

Ci attende quindi un triennio particolarmente complesso sia per le motivazioni sopra esposte, connesse con un quadro finanziario e normativo in rapida evoluzione, ma anche per l'impegno che dovrà essere profuso nella ulteriore promozione e diffusione della cultura della *performance* all'interno di tutte le aree del nostro Ateneo, concentrando particolare attenzione all'aumento degli 'studenti regolari'.

In questa fase complessa confido ancora una volta nel prezioso supporto di tutti gli altri Organi di Governo, dei Delegati, dei Direttori di Dipartimento, del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il personale docente e tecnico-amministrativo affinché ciascuno, nell'ambito dei rispettivi ruoli, possa contribuire con le proprie competenze al miglioramento complessivo delle funzioni istituzionali e allo sviluppo del nostro Ateneo.

Cordialmente,

Il Rettore

Prof. Alessandro Ruggieri

## **2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI**

### **2.1. CHI SIAMO**

La scelta di Viterbo quale sede dell'Università si ricollega strettamente alla storia e alle tradizioni culturali della città. Sembra infatti che già verso la metà del XIII secolo esistessero a Viterbo studi itineranti, presso i quali si insegnavano le discipline del *Trivium* e del *Quadrivium*.

Nell'anno 1546 fu fondato uno "*Studium*" per volontà di Papa Paolo III Farnese. Questo Studio, che istituiva le cattedre di logica, filosofia, giurisprudenza e medicina, ebbe come sede il Palazzo dei Priori, oggi sede del Comune, e funzionò, sia pure con qualche breve interruzione, fino al 1581. Più tardi, ai primi dell'Ottocento, fu istituita a Viterbo una scuola medico-chirurgica a livello universitario, che comprendeva anche una cattedra di fisica e chimica. La clinica universitaria, che ebbe sede presso l'Ospedale Grande degli Infermi, funzionò fino al 1853, quando, a seguito della bolla "*Quod divina sapientia*" di Leone XIII, che riordinava gli Studi dello Stato Pontificio, venne soppressa.

In tempi più recenti, nel 1969, veniva istituita la Libera Università della Tuscia, con le Facoltà di Magistero, di Economia e Commercio e Scienze Politiche, soppressa nel 1979. I ripetuti tentativi della cittadinanza di fare di Viterbo la sede di un Ateneo sono stati coronati con successo con la creazione dell'Università Statale degli Studi della Tuscia, istituita con legge n. 122 del 3 aprile 1979.

### **2.2. COSA FACCIAMO**

L'Università della Tuscia presenta un'offerta didattica (corsi di laurea, laurea magistrale, *master*, corsi per tirocini formativi attivi e dottorati di ricerca) relativa alle aree agrarie e forestali, biologiche ed ambientali, del paesaggio, delle scienze e delle tecniche per il restauro e la conservazione dei beni culturali, alle aree economiche, linguistiche, delle scienze giuridiche e della comunicazione, oltre alle scienze ingegneristiche, cui risultano strettamente correlate le attività di ricerca delle strutture dipartimentali e di supporto dei numerosi laboratori e centri di servizio.

L'inscindibile relazione tra l'attività di ricerca e la didattica assolve al mandato istituzionale di promuovere e favorire il progresso delle conoscenze e l'acquisizione del sapere, nonché l'evoluzione della società e si sostanzia nelle attività di ricerca a livello di produzione scientifica, di formazione e di ricaduta che essa ha nelle attività

didattiche e di trasferimento tecnologico nonché nella capacità di interagire con le istituzioni locali, nazionali e internazionali.

## **2.3. COME OPERIAMO**

### **2.3.1 Organi di Ateneo**

Gli Organi di Governo presenti nel nuovo Statuto sono: Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale e la Consulta degli Studenti.

Il **Rettore** è il legale rappresentante dell'Ateneo. Al Rettore sono attribuite le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Il Rettore è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

Il **Senato Accademico** è l'Organo di rappresentanza della comunità accademica e svolge funzioni normative e consultive nonché di indirizzo, raccordo e coordinamento dei Dipartimenti e delle altre strutture scientifiche e delle relative attività, sentita anche la Commissione Ricerca, per quanto di competenza.

Il **Consiglio di Amministrazione** svolge le funzioni di indirizzo strategico e vigila sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo, nel rispetto dei principi di decentramento delle decisioni e di separazione tra le funzioni di indirizzo e quelle di gestione.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è titolare delle funzioni di vigilanza sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo e dei suoi centri di spesa.

Il **Nucleo di valutazione** svolge tutte le funzioni di valutazione previste dalla normativa vigente secondo criteri e modalità predeterminati dal Nucleo medesimo, in conformità con gli indirizzi impartiti dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca. Opera in piena autonomia rispetto agli altri organi, ai quali riferisce i risultati dell'attività di valutazione compiuta garantendo la massima trasparenza e pubblicità. Il Nucleo opera altresì in conformità con gli indirizzi della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, per quanto applicabili al sistema universitario.

Al **Direttore Generale** spetta la complessiva organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione.

La **Consulta degli Studenti** è l'organo di rappresentanza e di coordinamento degli studenti che svolge funzioni propositive e consultive degli organi di Ateneo per le materie previste dalla normativa vigente e per quelle indicate nello Statuto.

**La Commissione Ricerca Scientifica d'Ateneo** svolge compiti istruttori, propositivi e consultivi per gli organi di governo dell'Ateneo su tutte le questioni riguardanti l'attività scientifica d'Ateneo.

**Il Comitato Unico di Garanzia** svolge compiti propositivi, consultivi e di verifica per l'ottimizzazione della produttività del lavoro attraverso il miglioramento dell'efficienza delle prestazioni collegate alla garanzia del benessere organizzativo.

**Il Presidio di Qualità** sovrintende al corretto funzionamento del Sistema assicurazione di Qualità di Ateneo. Presta supporto ai Dipartimenti, anche con proposta di strumenti comuni, nella fase di progettazione ed applicazione delle procedure di qualità per le attività didattiche.

**Il Collegio di Discipline** svolge funzioni istruttorie nell'ambito dei procedimenti disciplinari promossi nei confronti di professori e ricercatori ed esprime in merito parere conclusivo.

**La Commissione Etica** ha il compito di garantire la corretta attuazione dei precetti contenuti nel Codice Etico, emanato con D.R. n. 666/11 del 19.07.2011 ai sensi dell'art. 3 dello Statuto di Ateneo.

**Tavola n. 1 - Organi di Ateneo**

<b>Rettore</b>
<b>Senato Accademico</b>
<b>Consiglio di Amministrazione</b>
<b>Collegio dei Revisori</b>
<b>Nucleo di Valutazione</b>
<b>Direttore Generale</b>
<b>Consulta degli studenti</b>
<b>Commissione Ricerca</b>
<b>Comitato Unico di Garanzia</b>
<b>Presidio di Qualità</b>
<b>Collegio Disciplina Commissione Etica</b>

### **2.3.2. Strutture didattiche, di ricerca e di servizio**

Le funzioni didattiche e di ricerca sono svolte dai 6 Dipartimenti, dai Centri interdipartimentali e di servizio, che operano dal punto di vista organizzativo gestionale come Centri di responsabilità.

Nello svolgimento delle funzioni istituzionali l'Ateneo si avvale di numerose forme di sinergia con le organizzazioni rappresentative del mondo delle Imprese, con gli enti territoriali nonché con gli altri enti pubblici e privati che sostengono in vario modo le attività dell'Università.

In particolare, per quanto riguarda l'Offerta Formativa, in fase di programmazione dell'istituzione dei corsi, è prevista la consultazione delle Organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, con particolare riferimento alla valutazione dei fabbisogni formativi e degli sbocchi occupazionali.

La sinergia con le Imprese si realizza anche sul fronte del *placement*, mediante tirocini curriculari e *post lauream*, *project work* e *stage* e tutte quelle iniziative che favoriscono l'inserimento dei nostri laureati nel mondo del lavoro.

Le Imprese sostengono, altresì, le attività di ricerca e di trasferimento tecnologico mediante la stipula di convenzioni, partecipazione a *spin off* e varie altre forme di collaborazione.

### **2.3.3. L'Amministrazione**

Le attività inerenti al funzionamento dell'organizzazione (Area amministrativa, finanziaria e tecnica) sono svolte dall'Amministrazione Centrale, – suddivisa in Rettorato (Uffici direttamente dipendenti dal Rettore) e Direzione Generale. Dipendono gerarchicamente e funzionalmente dalla Direzione Generale tre Divisioni ripartite al proprio interno in Servizi e Uffici per settore di competenza (paragrafo 4.2.1).

## **3. IDENTITÀ**

### **3.1. L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE:**

#### **6 Dipartimenti:**

- DAFNE (Dipartimento di Scienze agrarie e forestali);
- DEB (Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche);
- DEIM (Dipartimento di Economia e Impresa);
- DIBAF (Dipartimento per l'innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali);
- DISTU (Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici);
- DISUCOM (Dipartimento di Scienze umanistiche, della comunicazione e del turismo).

#### **4 Centri (interdipartimentali di ricerca e di servizio):**

- Azienda Agraria Didattico-Sperimentale "N. Lupori";
- Centro Grandi Attrezzature (CGA);
- Centro Interdipartimentale di Ricerca e Diffusione delle Energie Rinnovabili (CIRDER);
- Centro Studi Alpino (CSALP).

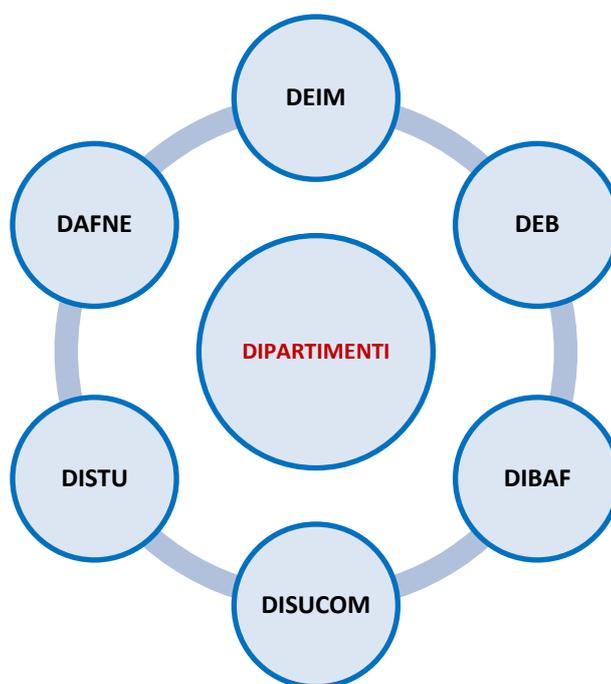
### **5 Sistema Bibliotecario di Ateneo - SBA**

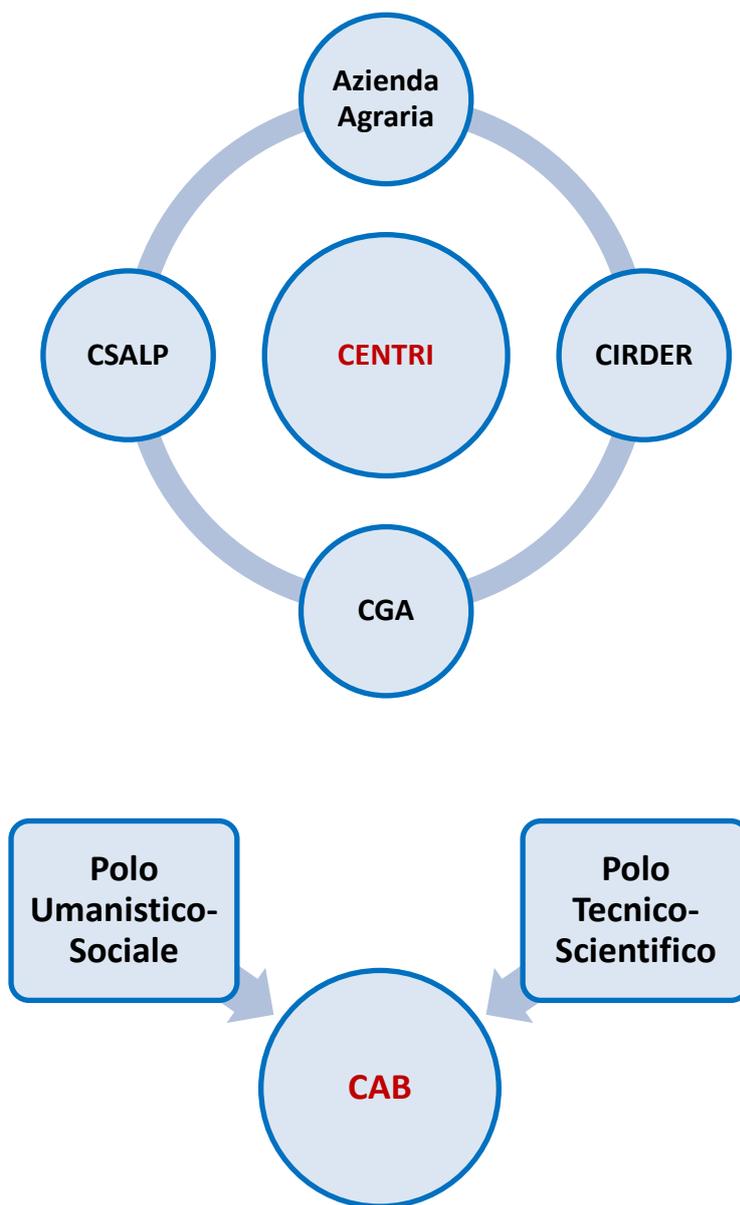
Il Sistema Bibliotecario di Ateneo si articola in:

- a) Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB)
- b) Polo umanistico-sociale e Polo tecnico-scientifico, suddivisi in Sezioni:

- Polo umanistico-sociale: San Carlo, Santa Maria del Paradiso, Santa Maria in Gradi, Riello II
- Polo tecnico-scientifico: Riello I.

**Tavola n. 2 – Strutture di Ateneo**  
**(Dipartimenti, Centri e Sistema Bibliotecario di Ateneo-SBA)**





## Studenti

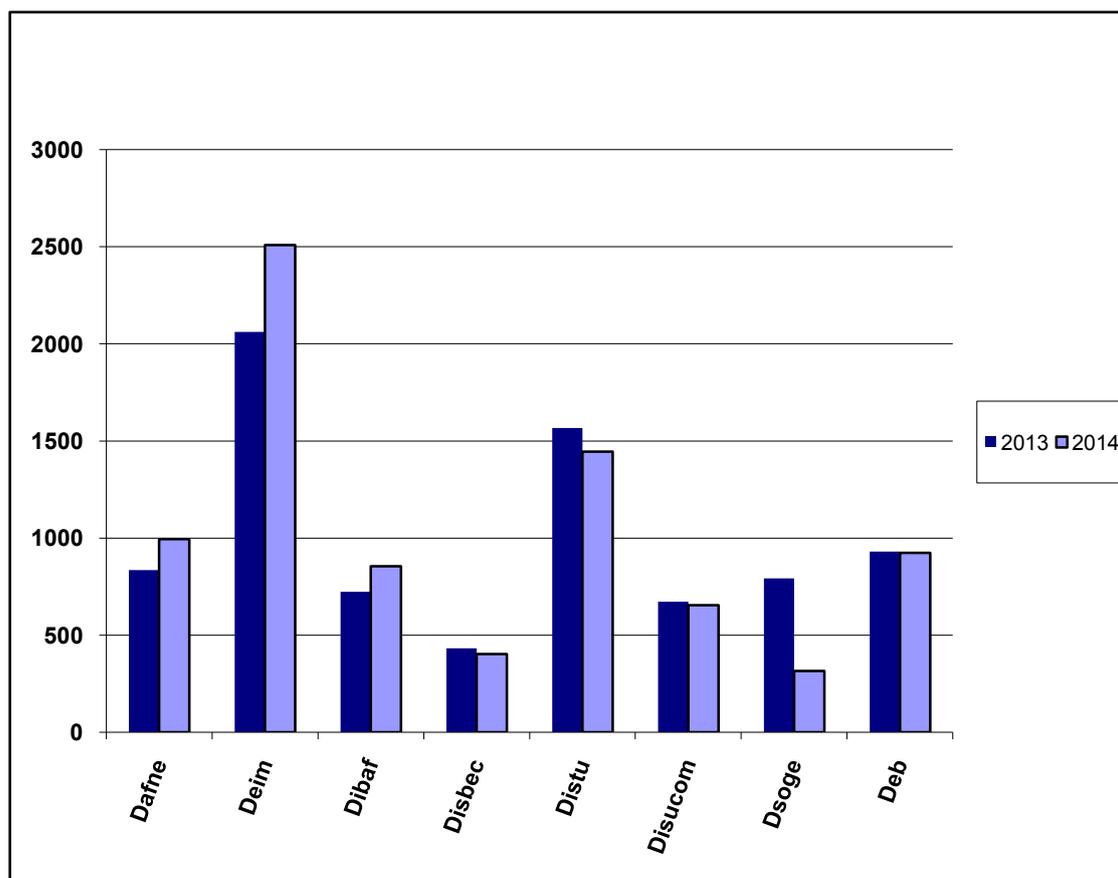
Per l'anno accademico 2014/15 si registra un numero di studenti iscritti pari a 8098, comprese le matricole.

**Tavola n. 3 – Confronto matricole e iscritti a.a. 2013/14 e a.a. 2014/2015**

DIPARTIMENTO	2013/2014			2014/2015		
	Matricole/Inizio carriera	Isritti	Totale	Matricole/Inizio carriera	Isritti	Totale
DAFNE	263	572	835	334	660	994
DEB	372	559	931	289	635	924
DEIM	618	1443	2061	678	1830	2508
DIBAF	250	474	724	321	533	854

<b>DISBEC</b>	79	353	432	58	345	403
<b>DISTU</b>	359	1207	1566	336	1109	1445
<b>DISUCOM</b>	184	488	672	138	517	655
<b>DSOGE</b>		793	793		315	315
<b>Totale complessivo</b>	<b>2125</b>	<b>5889</b>	<b>8014</b>	<b>2154</b>	<b>5944</b>	<b>8098</b>

**Tavola n. 4 - Matricole e iscritta.a. 2013/2014 – a.a. 2014/2015**



### **Offerta formativa**

L'offerta didattica per l'a.a. 2015/16 consta di: 16 Corsi di Laurea (Triennali), 14 Corsi di Laurea Magistrale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 6 corsi di Dottorato di Ricerca, 2 corsi Master di I e II livello e uno interateneo con il Campus Biomedico di Roma.

Sono stati altresì attivati i Tirocini formativi attivi rivolti ai docenti non di ruolo per acquisire l'abilitazione all'insegnamento.

**Tavola n. 5 – Corsi di studio**

<b>CORSI DI LAUREA TRIENNALE 2015/2016</b>	<b>CORSI DI LAUREA MAGISTRALI 2015/2016</b>
Biotecnologie (Dibaf)	Amministrazione, finanza e controllo (Deim)
Comunicazione, tecnologie e culture digitali (Disucom)	Archeologia e storia dell'arte. Tutela e valorizzazione LM2 (Distu)
Economia Aziendale – Sede Viterbo (Deim)	Archeologia e storia dell'arte. Tutela e valorizzazione LM89 (Distu)
Economia aziendale Sede Civitavecchia (Deim)	Biologia cellulare e molecolare (Deb)
Ingegneria industriale (Deim)	Biologia ed ecologia marina Sede Civitavecchia (Deb)
Lingue e culture moderne (Distu)	Biotecnologie per l'agricoltura, l'ambiente e la salute (Dafne)
Pianificazione e progettazione del paesaggio e dell'ambiente interateneo con Roma "La Sapienza"	Comunicazione pubblica, politica, istituzionale (Distu)
Scienze agrarie e ambientali (Dafne)	Conservazione e restauro dell'ambiente forestale e difesa del suolo (Dafne)
Scienze ambientali – Sede C.Vecchia (Deb)	Filologia Moderna (Disucom)
Scienze biologiche (Deb)	Ingegneria meccanica (Deim)
Scienze dei beni culturali (Disucom)	Lingue e culture per la comunicazione internazionale (Distu)
Scienze della montagna Sede Cittaducale (Dafne)	Marketing e qualità (Deim)
Scienze e tecnologie per la conservazione delle Foreste,	Scienze agrarie e ambientali (Dafne)
	Scienze forestali e ambientali

della Natura e dell'Ambiente	(Dibaf)
Scienze politiche e delle relazioni internazionali (Deim)	Sicurezza e qualità agroalimentare LM 70 (Dibaf)
Scienze umanistiche (Disucom)	
Tecnologie alimentari ed enologiche (Dibaf)	
<b>LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO 2015/2016</b>	
	Giurisprudenza (Distu)
	Conservazione e restauro dei beni culturali (Dibaf)

### Personale

Il **personale** docente, dirigente e tecnico- amministrativo dell'Università della Toscana è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2015).

**Tavola n. 6) - Ripartizione personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università della Toscana**

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO	Numero
Professori Ordinari	<b>79</b>	Dirigenti	<b>3</b>
Professori Associati	<b>119</b>	Categoria EP	<b>8</b>
Ricercatori	<b>72</b>	Categoria D	<b>71</b>
Ricercatori a tempo determinato	<b>28</b>	Categoria C	<b>187</b>
		Categoria B	<b>35</b>
		Collaboratori Linguistici	<b>7</b>
<b>Totale Docenti</b> <i>(professori ordinari e associati ricercatori, assistenti):</i>	<b>298</b>	<b>Totale Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo:</b>	<b>311</b>

**Tavola n. 7) - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo per area funzionale**

Area funzionale	Dirigenti	Cat.E.P.	Cat.D	Cat.C	Cat.B	Cel	Totali Per Area
Amm.va				115	11		<b>126</b>
Amm.va-Gest.	2	2	37				<b>41</b>
Biblioteche		1	4	7			<b>12</b>
Tecnica, T.S.e E.D.	1	5	30	65		7	<b>108</b>
Servizi G.T.A.					24		<b>24</b>
<b>Totali per Categoria</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>71</b>	<b>187</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>311</b>

**3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE**

Lo Statuto, emanato nel 1996 ai sensi della legge 9 maggio 1989, n. 168 (decreto rettorale n. 8729 del 29.7.1996) e successive modificazioni, individua il mandato istituzionale dell'Università della Tuscia di Viterbo .

L'art. 2 dello Statuto recita:

*“L'Università si riconosce istituzione pubblica a carattere indipendente e pluralistico, in conformità con i principi della Costituzione della Repubblica italiana e in coerenza con le disposizioni della Magna Charta sottoscritta dalle Università europee e di altri Paesi di tutto il mondo. È rivolta al perseguimento dei fini istituzionali del magistero della cultura nel rispetto dell'autonomia e della libertà della ricerca scientifica e dell'insegnamento. L'Università si fonda sull'inscindibile relazione tra l'attività di ricerca e la didattica, affinché l'insegnamento sia destinato a promuovere e a favorire il progresso delle conoscenze e l'acquisizione del sapere, nonché l'evoluzione della società. L'Università, fondandosi sui principi dell'autonomia statutaria e regolamentare, in una prospettiva anche di internazionalizzazione degli studi, persegue i propri fini istituzionali con azione ispirata all'obiettivo della promozione umana, nel pieno rispetto e per l'affermazione dei diritti fondamentali della persona. Impegna, nella propria opera, il concorso responsabile dei docenti, del personale tecnico-amministrativo e degli studenti, affinché ne siano conseguiti gli obiettivi nell'ambito della propria organizzazione e nei rapporti con le istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali . L'Università assume a motto ispiratore della propria opera le parole di S. Bernardo: “Sunt qui scire volunt ut aedificent... Et Caritas est».*

La mission dell'Ateneo è quella di realizzare e valorizzare le attività di didattica e ricerca, con la finalità di favorire la crescita professionale, culturale, umana ed economica dei propri stakeholder, studenti, famiglie, comunità locali e imprese. L'Università intende ricoprire un ruolo attivo nello sviluppo economico e sociale al quale vuole contribuire con le competenze apportate dai propri laureati e con il trasferimento del know-how della ricerca.

## **4. ANALISI DEL CONTESTO**

Per rappresentare i risultati di tale analisi è stato utilizzato come strumento l'analisi SWOT (vedi paragrafo 4.2). L'analisi, effettuata in occasione della predisposizione del presente Piano, è stata aggiornata anche alla luce della rendicontazione dei risultati della gestione dello scorso anno nonché del funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Si tratta di una matrice divisa in quattro campi, dedicati rispettivamente ai punti di forza (*strength*) e di debolezza (*weakness*), alle opportunità (*opportunity*) e alle minacce (*threat*).

L'obiettivo è combinare l'esame del contesto esterno e interno che comprende le minacce e le opportunità emerse dall'analisi esterna e le forze e le debolezze emerse dall'analisi interna.

### **4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO**

#### **4.1.1 CONTESTO NAZIONALE**

Nel 2014 i dati sulla situazione economica in Italia mostrano un leggero incremento del PIL ai prezzi di mercato del 0,4 % rispetto al 2013, grazie soprattutto all'incremento della domanda esterna netta, mentre la domanda interna subisce un leggero calo di 0,6 punti percentuali (dati Istat).

Nel 2014 si registra un forte squilibrio generazionale con un incremento della popolazione in età anziana e una riduzione di quella in età giovanile; in particolare l'indice di dipendenza economico-sociale (rapporto tra la popolazione residente in età non attiva e la popolazione in età lavorativa) raggiunge il 54,6% (dati Istat).

Nel 2014 gli occupati sono 22 milioni e 279 mila, in crescita su base annua del 0,4%. Il tasso di occupazione 15-64 anni, pari al 55,7%, si attesta al di sotto della media UE (64,8%). Il numero di disoccupati, invece è pari a 3 milioni 236 mila, il livello più elevato dal 1977. Il tasso di disoccupazione sale al 12,7%, in aumento di 0,5 punti percentuali rispetto al 2013 e riguarda soprattutto il mezzogiorno dove il tasso arriva al 20%, valore tra i più alti in Europa (dati Istat).

L'Italia nel 2013 registra un calo delle imprese presenti sul territorio (4 milioni 390 mila). Risulta negativa anche la differenza tra le imprese nate e quelle cessate nel corso del 2013. In particolare nel 2013 il settore delle PMI in Italia registra una percentuale più elevata di microimprese con meno di 10 dipendenti rispetto alla media dell'UE (Italia: 94%, UE: 92%). Esse, pertanto, contribuiscono maggiormente

all'occupazione e al valore aggiunto che negli altri paesi dell'UE: circa la metà dell'occupazione totale e un terzo del valore aggiunto<sup>1</sup>.

L'indice di competitività di costo, espresso in termini di rapporto tra valore aggiunto per addetto e costo del lavoro unitario, risulta nel 2012 in diminuzione rispetto all'anno precedente (124,6 euro di valore aggiunto ogni 100 euro di costo del lavoro), al di sotto della media europea ( pari a 147 euro).

In termini di competitività a livello internazionale, nel 2013 l'Italia si posiziona al 49esimo posto complessivo su 148 economie censite, dietro a Lituania e Barbados. I dati mostrano come a pesare così negativamente sul punteggio italiano ci sono in particolare l'efficienza sul mercato del lavoro (che vale il 137esimo posto) e lo sviluppo del mercato finanziario (124)<sup>2</sup>.

Nel 2012, la spesa della R&S in Italia ammonta a 20,5 miliardi di euro, in aumento del 3,5 per cento rispetto all'anno precedente (dati Istat). L'incidenza percentuale della spesa sul PIL ammonta all'1,27%, contro una media europea del 2,01%. Il maggior contributo alla spesa proviene dalle imprese (54,2%) seguite dalle università con il 28%. In rapporto ai Pil regionali, le *performance* migliori sono quelle del Piemonte, del Lazio e della provincia autonoma di Trento. Al Sud invece sono le imprese campane (0,54% del Pil) ad investire maggiormente in attività di R&S. Le imprese calabre, al contrario, sono quelle che investono meno rispetto al Pil prodotto (0,01%). Infine nel 2012 la spesa per R&S *intra-muros* sostenuta da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e università risulta pari a 20,5 miliardi di euro. Rispetto al 2011 la spesa aumenta in termini nominali (+3,5%) che reali (+1,9%).

L'innovatività di un paese si può misurare in termini di numero di brevetti registrati, quale *output* dell'attività di R&S. L'Istat fornisce come dato l'indice di intensità brevettuale (rapporto tra numero di brevetti e popolazione residente). L'Italia è al di sotto della media europea con 75 brevetti per milione di abitanti, contro una media europea di 83,7.

Nel contesto europeo l'Italia si trova al 22° posto per la spesa pubblica in istruzione e formazione, seguita soltanto da Grecia, Slovacchia, Bulgaria, Grecia e Romania. La Commissione Europea ha definito come obiettivo per il 2020 che il 40 per cento dei giovani 30-34enni consegua un titolo di studio universitario; secondo i dati Istat del 2012, l'incidenza della spesa pubblica in istruzione e formazione sul PIL è pari al 4,2%.

---

<sup>1</sup>Fonte: Scheda Informativa SBA 2013, Italia. Imprese e industria. European Commission.

<sup>2</sup>Fonte: The Global Competitiveness Report 2014 – 2015.

Complessivamente i dati confermano il divario tra Italia e resto d'Europa per gli investimenti in ricerca e sviluppo e conoscenza.

#### **4.1.2 CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE**

La popolazione nel Lazio è diminuita dal 2007 al 2013 dello 0,07, registrando 5.557.276 abitanti al 31 dicembre 2013(dati Istat).

La provincia di Viterbo, come tutte le province laziali, ad esclusione di Roma, è scarsamente popolata. Solo il 4,5 % della popolazione laziale risiede nella Tuscia, il che qualifica la Provincia viterbese come la seconda provincia meno popolosa dopo Rieti (2,2%). Frosinone e Latina, infatti, assorbono il 14,8% della popolazione. La provincia di Roma rappresenta, da sola, il 78,6% della popolazione residente nel Lazio, registrando anche un alto valore di densità abitativa (753 ab/mq), di gran lunga superiore rispetto a quella viterbese (87 ab/mq).

La rappresentazione della popolazione residente, per classi d'età, evidenzia un crescente processo d'invecchiamento della popolazione. Un fenomeno, quello osservato in provincia, in linea con l'andamento nazionale.

Ponendo attenzione, in particolare, nella sezione classi d'età, 0-14 anni e 65 anni e oltre, si nota come il 12,69% della popolazione è compresa tra 0-14 anni (14,0% Italia) mentre il 22,28% (21,18% Italia) è in età pensionabile. La provincia di Viterbo e di Rieti presentano la più alta percentuale di popolazione residente oltre i 65 anni (22,28% Viterbo, 23,55% Rieti).

Analizzando le variazioni percentuali di residenza per classi di età nel periodo 2007-2013 si nota per la provincia di Viterbo un incremento del +4,4% per la popolazione con età compresa tra 0-14 anni e un incremento del +6,8% per la classe di età 65 e oltre. Si registra invece un decremento del -0,6% per la classe 15-64. Nel complesso la popolazione di Viterbo è cresciuta del +1,6%, dopo la città di Latina con un incremento del +2,8%. Per le altre città invece si sono registrate delle diminuzioni.

Il punto di partenza dell'analisi dell'evoluzione economica del Lazio è rappresentato dalle stime Nomisma circa l'andamento del PIL regionale, le quali, evidenziano una lieve ripresa nel 2014 (+0,7%) che proseguirà nel 2015 (+1,2%)<sup>3</sup>.

Nonostante ciò il PIL pro capite ha superato quello medio italiano, 29.400 nel Lazio contro 26.000 in Italia. Analizzando i dati si nota che la crescita del PIL nel Lazio è dovuta alla sola provincia di Roma, la provincia di Viterbo ha avuto un calo del 2,3%<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup>Fonte: Rapporto 2013 sull'economia del Lazio, Elaborazione dati Istat.

<sup>4</sup>Fonte: Rapporto 2012 sullo stato delle province del Lazio, Realizzato dall'EURES Ricerche Economiche e Sociali.

La crisi economica ha avuto forti ripercussioni sul mercato del lavoro. Nel 2013 nel Lazio si registra un calo del tasso di occupazione rispetto al 2012 di 1,9 punti percentuali. Questa contrazione ha interessato principalmente le province di Rieti, Frosinone e Viterbo (-2,6%). Tuttavia, nel 2014 si assiste ad una variazione positiva dell'occupazione nel viterbese pari a +7,3% a fronte di una variazione media della regione pari a +3,4%<sup>5</sup>.

Il tasso di disoccupazione nel Lazio è salito a 12,3%, 1,5 punti percentuali di incremento rispetto al 2012; particolarmente colpite le donne, per le quali il tasso sfiora il 13,7%. Le province di Frosinone, Viterbo e Latina registrano il tasso di disoccupazione più elevatopari rispettivamente a 15,2%, 15,6% e 16,0%<sup>6</sup>. Purtroppo la presenza di un sistema produttivo frammentato, insieme ad altri fattori, contribuisce a far sì che la provincia di Viterbo offra minori opportunità di lavoro rispetto a quanto realmente il sistema produttivo sarebbe in grado di offrire, con effetti, dunque, sull'occupazione per i quali la provincia di Viterbo risulta in ritardo rispetto alla media italiana.

Dal punto di vista socio-economico, la provincia di Viterbo costituisce una realtà particolare in quanto, sebbene abbia avviato processi di crescita e di sviluppo, non ha mai rinunciato alle sue basi e tradizioni agricole, a differenza delle altre economie sviluppate ove il settore dominante sono le attività industriali e dei servizi. L'agricoltura infatti continua ad avere un ruolo primario con circa 11 mila imprese attive. Secondo settore è il Commercio all'ingrosso e al dettaglio con 7.616 imprese; seguono le Costruzioni (4.805 imprese); l'Attività dei servizi di alloggio e ristorazione (1917) e le Attività Manifatturiere (1899). Nel complesso il numero di imprese attive, al 2014, è pari a 37.564<sup>7</sup>.

Inoltre il tessuto imprenditoriale si caratterizza per la presenza di imprese di ridotte dimensioni e con una limitata propensione verso forme di aggregazioni, quali ad esempio distretti e reti. Dati 2014 della Camera di Commercio mostrano come il 90,5% delle imprese appartenenti al settore dell'Agricoltura (il settore più importante per la provincia di Viterbo) presentano la forma giuridica dell'impresa individuale. Stesso discorso vale anche per il settore del Commercio (con il 70,6%) le Costruzioni (69,8%) e le attività manifatturiere (58,7%). Solo per le attività dei servizi di alloggio e ristorazione il

---

<sup>5</sup>Fonte: Polos 2014. 15° Rapporto Economia Tuscia Viterbese. Camera di Commercio Viterbo.

<sup>6</sup>Fonte: Osservatorio Permanente Regionale sulla Formazione Continua – Rapporto Annuale 2014.

<sup>7</sup>Fonte: Polos 2014. 15° Rapporto Economia Tuscia Viterbese. Camera di Commercio Viterbo.

38% presentano la forma giuridica delle Società di persone. Tuttavia anche per questo settore una buona fetta di imprese (45%) sono ditte individuali<sup>8</sup>.

Il settore agro-alimentare, sebbene non sia ancora dotato di un *brand* forte e capace di uscire dai confini nazionali, costituisce una realtà importante della zona confermato anche dall'incidenza del comparto primario sul totale della ricchezza provinciale, pari al 5,4% mentre in Italia raggiunge l'1,9% e nel Lazio l'1,1%. Si rileva tuttavia negli ultimi anni una crisi di questo settore "tradizionale" mentre aumenta il valore aggiunto del terziario pari nel 2010 al 76,5%. All'interno del comparto dei servizi, si assiste ad un aumento delle iscrizioni delle imprese nel settore dei servizi di alloggio e ricezione. Si sta infatti sviluppando il settore turistico, che rappresenta uno dei principali fattori di crescita per i prossimi anni e che può contare sulle potenzialità del territorio, come quelle legate al turismo termale e culturale. In particolare, questo settore è l'unico ad aver registrato un incremento di imprese attive dal 2010 al 2013 pari a 11,7%<sup>9</sup>.

Anche il commercio estero (soprattutto con Germania, Francia e Usa) dà un apporto notevole allo sviluppo del territorio, in particolare grazie all'esportazione dei prodotti manifatturieri, tra cui prodotti in porcellana e ceramica del distretto di Civita Castellana (22,4%), e dei prodotti agricoli (18,9%). Per quanto riguarda le importazioni, il 65% riguarda i settori dell'agricoltura, della gomma, plastica e degli altri minerali non metalliferi e dell'industria alimentare. In particolare, nel 2014 si registra un +14,4% delle esportazioni e un +6% delle importazioni, dati che confermano la crescente internazionalizzazione delle imprese locali verso i mercati stranieri<sup>10</sup>.

Nel corso degli ultimi anni il valore aggiunto, che rappresenta la capacità di produrre ricchezza di un sistema economico, ha registrato in Italia una dinamica sostanzialmente negativa, risentendo del calo della domanda e dell'attività produttiva. All'interno di questo quadro negativo, la provincia di Viterbo presenta nel 2014 una dinamica positiva (+0,5%), differenziandosi dal contesto regionale(-0,2%). A Viterbo l'ammontare medio per abitante del valore aggiunto risulta pari a 17,7 mila euro, valore in linea con quello delle altre province laziali se si esclude la provincia di Roma che si attesta su valori decisamente più alti (31,8 mila), a fronte dei 23,3 mila euro

---

<sup>8</sup>Fonte: Polos 2014. 15° Rapporto Economia Tuscia Viterbese. Camera di Commercio Viterbo.

<sup>9</sup>Nostra elaborazione su dati Camera di Commercio Viterbo, 2013.

<sup>10</sup>Fonte: Polos 2014. 15° Rapporto Economia Tuscia Viterbese. Camera di Commercio Viterbo.

mediamente registrati in Italia. La provincia di Viterbo presenta, quindi, un ritardo di circa il 26% rispetto alla media nazionale <sup>11</sup>.

In termini di competitività, la regione laziale è al 3° posto in Italia, dopo Lombardia ed Emilia Romagna, mentre in Europa è al 133° posto<sup>12</sup>. Le maggiori criticità riguardano il mercato del lavoro, la qualità dell'Istruzione post secondaria e il livello di innovazione. Nel corso degli ultimi venti anni la provincia non ha saputo mantenere un adeguato grado di attrattività sufficiente a rinnovare i fattori di competitività contestualmente all'evolvere del processo di globalizzazione. Probabilmente fattori come l'alto indice di vecchiaia rispetto alla media nazionale, uno spinto tasso di indebitamento da parte delle famiglie viterbesi per sostenere il tenore di vita, nonché la poca propensione ad effettuare investimenti rischiosi, hanno limitato o quantomeno rallentato lo sviluppo socio economico della zona.

Rispetto ai dati sulla numerosità imprenditoriale, si nota che la provincia di Viterbo è in linea con l'andamento economico generale del Lazio. L'impatto della crisi sull'economia reale condiziona le performance generali delle imprese, effetto che si amplifica nel sistema delle microimprese per definizione non in grado di sfruttare forme di economia di scala. Infine l'impatto della crisi finanziaria ha determinato il rallentamento dei flussi finanziari contribuendo ad incrementare la fragilità finanziaria delle piccole imprese, determinando uno scenario di debolezza del sistema imprenditoriale.

La crisi ha ulteriormente indebolito un sistema imprenditoriale di per sé fragile, poco incline all'innovazione e al rischio, costituito da imprese di dimensioni molto piccole a base prevalentemente familiare che operano in settori maturi.

Questo contesto rende più difficile il rafforzamento di un sistema di relazioni virtuoso tra Ateneo e territorio, in quanto la mancanza di un bacino imprenditoriale forte frena le occasioni di interazione nella ricerca e nell'innovazione e limita le opportunità occupazionali, soprattutto per le posizioni e le competenze di medio-alto livello, quali quelle in uscita dai percorsi universitari. La presenza dell'Ateneo rappresenta però al contempo una opportunità importante per lo sviluppo del territorio e il mondo delle Imprese.

L'Ateneo infatti può costituire il punto di riferimento per tutte le azioni di sostegno e promozione dello sviluppo e di innovazione tecnologica, ormai imprescindibile per qualsiasi azienda che voglia competere in un contesto globale.

---

<sup>11</sup>Fonte: Polos 2014. 15° Rapporto Economia Tuscia Viterbese. Camera di Commercio Viterbo.

<sup>12</sup>Fonte: *Joint Research Centre* - Commissione Europea.

Sotto questo profilo il rapporto tra l'Università della Tuscia ed il territorio è costruttivo e ricco di iniziative condivise ed ha subito nel corso degli anni una trasformazione che vede l'Ateneo proporsi con un ruolo proattivo.

Da questo punto di vista l'Ateneo opera con diversi strumenti, che spaziano da contributi forniti ai vari percorsi didattici (seminari nei corsi di studio, *project work*), all'avviamento al lavoro (tirocini, apprendistato), alla ricerca (finanziamento di borse di dottorato, assegni di ricerca, progetti di ricerca).

Questa interazione risulta *in primis* fondamentale per innovare l'offerta didattica, rendendola più attrattiva, con un taglio più applicativo e dunque più vicina alle esigenze degli studenti e della società, indirizzando gli obiettivi dei corsi di studio verso le reali esigenze delle imprese in termini di competenze e fornendo agli studenti e ai neo-laureati più opportunità di collocamento nel mercato del lavoro e di maturare esperienze professionalizzanti; ma risulta altrettanto importante per rafforzare la ricerca, grazie al contributo di risorse finanziarie esterne e alla conoscenza dei mercati e dei meccanismi produttivi e di vendita tipici degli imprenditori.

Un contributo decisivo è stato fornito dalla normativa vigente che incoraggia sempre più la collaborazione tra imprese ed enti di ricerca nell'ambito dell'accesso ai finanziamenti europei, nazionali e regionali. Ciò ha spinto ad una collaborazione più stretta anche nella provincia viterbese, nonostante il tessuto produttivo sia costituito in massima parte da piccole e medie imprese. Queste ultime hanno potuto beneficiare, grazie alla sinergia con l'Università, di azioni di innovazione, crescita formativa e culturale che, in un contesto socio-economico piuttosto debole, non avrebbero potuto realizzare in maniera isolata.

È attivo all'interno dell'Ateneo un apposito ufficio, l'Ufficio Ricerca e Rapporti con le imprese, con l'obiettivo di collegare in maniera più efficace il mondo della ricerca a quello delle imprese. Sono state, inoltre, intraprese diverse iniziative per sensibilizzare gli interessi delle imprese alla collaborazione in progetti di ricerca comuni, tra cui la creazione di *Spin off*.

**Tavola n. 8 – Albo degli Spin-off nel 2015**

<b>numero</b>	<b>data iscrizione all'albo</b>	<b>denominazione sociale</b>	<b>capitale sociale</b>	<b>Oggetto sociale /finalità</b>
1	23 aprile 2007	BIOFOR ITALY S.r.l. <a href="#">(link)</a>	□ € 10.000,00	Sviluppo tecnico e di processo nel settore forestale e agroambientale; sviluppo e commercializzazione e di strumenti per l'inventariazione e la produzione di biomasse arboree per uso energetico
2	1 agosto 2007	S.E.A. Tuscia S.r.l. <a href="#">(link)</a>	□ € 20.000,00	Sviluppo tecnico e di processo nel settore delle fonti energetiche e rinnovabili
3	30 luglio 2009	Molecular Digital Diagnostics S.r.l.	€ 10.000,00	Ideazione e produzione di sistemi diagnostici e service diagnostico per conto terzi.
4	08 marzo 2010	TerrasystemS.r.l. <a href="#">(link)</a>	€ 10.000,00	Attività di lavoro aereo effettuata con sensoristica fissa e mobile, connessa alla effettuazione di servizi relativi all'acquisizione di dati ambientali da piattaforma aerea.
5	14 settembre 2012	GENTOXchemS.r.l. <a href="#">(link)</a>	€ 10.000,00	Sviluppo di prodotti e servizi nei settori della tossicologia, della chimica farmaceutica ed industriale, della sicurezza alimentare ed ambientale e dell'analisi di

				mercato di prodotti e dei servizi in tali ambiti.
6	31 ottobre 2012	Idea 2020 S.r.l. <a href="#">(link)</a>	€ 20.000,00	Servizi nel settore della cooperazione allo sviluppo rurale e dell'agricoltura, attività rivolte allo sviluppo di analisi e valutazioni tecniche e socioeconomiche, alla formazione e sensibilizzazione sulla sostenibilità in campo agricolo e rurale.
7	06 maggio 2013	SMARTART S.r.l. <a href="#">(link)</a>	€ 10.000,00	Servizi finalizzati alla valorizzazione del patrimonio culturale e storico artistico mediante operazioni di archiviazione e digitalizzazione del cartaceo, schedatura di manufatti, anche con finalità turistica.
8	16 maggio 2013	Phy.Dia S.r.l.	€ 20.000,00	Diagnostica fitosanitaria: analisi su agenti che interferiscono sullo sviluppo della pianta, monitoraggi in serra, analisi terreni, centro di saggio per valutazione fitosanitaria e fitotossicità di agrofarmaci, laboratorio di fitoparassitari nocivi (loro analisi, gestione, determinazione e caratterizzazione su materiale vegetale e sementi)

9	14 novembre 2013	La Clinica del DNA	€ 10.000,00	<p>Analisi genetiche;          Consulenza          nutrizionale;          Biodosimetria;          Identificazione e          quantificazione          dell'esposizione ad          agenti          mutageni/cancero          geni mediante          analisi di          biomarcatori;          Valutazione          dell'efficacia di          specifici alimenti          od ingredienti sulla          salute;          Organizzazione di          convegni, corsi e          dimostrazioni          pratiche di          tecniche          genetiche, Sviluppo          e applicazione di          nuovi test genetici;          Produzione di kit          per analisi          genetiche; Con          espressa esclusione          delle attività          riservate a iscritti          ad albi o ordini.</p>
10	08 luglio 2014	ALEPH S.r.l.	€ 10.000,00	<p>Servizi di analisi e          valutazione ad          imprese, enti          pubblici, e privati in          materia giuridica,          economica,          tributaria, fiscale e          finanziaria.          Segnatamente:          analisi relative alla          valutazione delle          strutture giuridico-          finanziarie e delle          strategie di          compliance da cui          emergano rischi          giuridicamente          rilevanti (ivi incluse          operazioni di          ristrutturazione e/o</p>

				<p>riorganizzazione aziendali o societaria alleanze, joint venture, fusioni, scissioni, quotazioni, concentrazioni, appalti pubblici e privati, associazioni in partecipazione, acquisto di imprese, partecipazioni sociali, aziende o rami d'azienda e altre operazioni straordinarie e di finanza straordinaria); analisi, e valutazione di modelli di organizzazione del lavoro e di organizzazione della prevenzione del rischio di commissione di reati ed illeciti amministrativi, ottimizzazione delle strutture operative anche a fini tributari e fiscali.</p>
11	27 novembre 2014	SPIN8 S.r.l.	€ 10.000,00	<p>Scouting di tecnologie e soluzioni innovative nel settore della mobilità sostenibile; predisposizione di studi di fattibilità e modelli di business per la diffusione, l'organizzazione e la messa in opera di tecnologie innovative nell'ambito della mobilità sostenibile; gestione, elaborazione e</p>

				sviluppo di sistemi informativi integrati per la gestione dei dati e dei flussi informativi nell'ambito dell'attività sostenibile; servizi di consulenza, di promozione commerciale e non, di tecnologie e soluzioni innovative nell'ambito della mobilità sostenibile e dei trasporti e dei servizi correlati.
--	--	--	--	---

## 4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Per l'analisi del contesto interno sono state utilizzate 6 dimensioni:

- 1) Organizzazione (ORG)
- 2) Risorse strumentali ed economiche (RSE)
- 3) Risorse umane (RU)
- 4) Salute finanziaria (SF)
- 5) Didattica (D)
- 6) Ricerca (R)

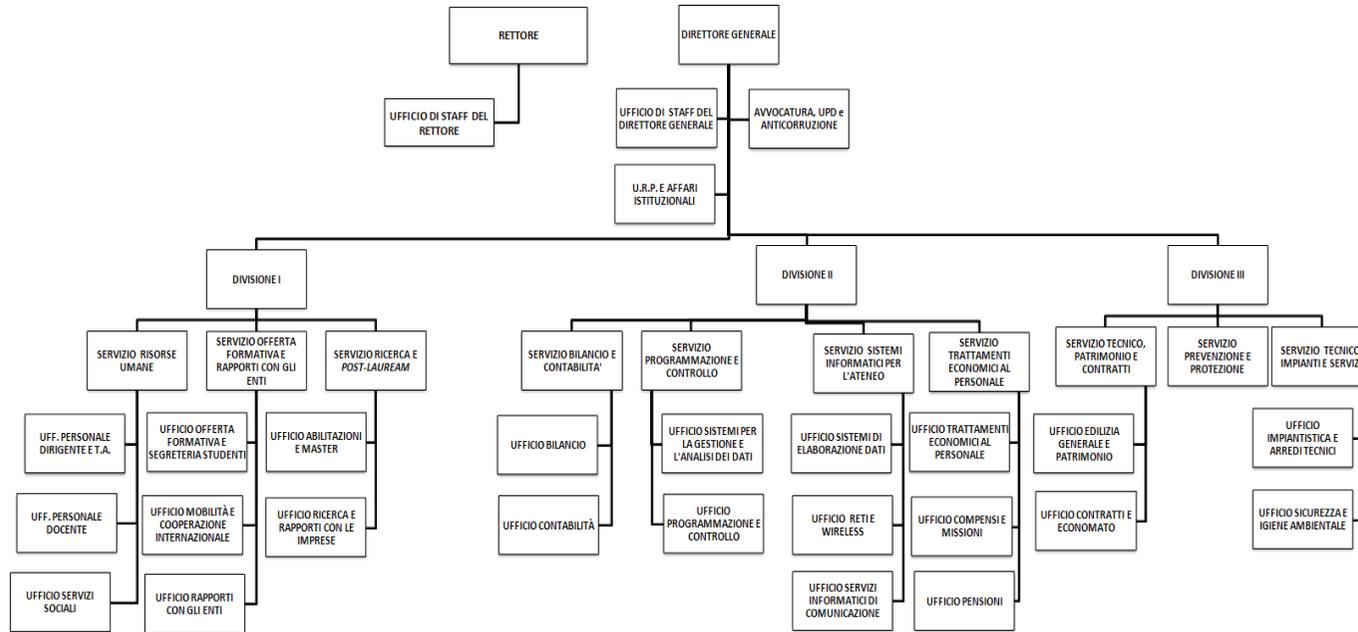
Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

### 4.2.1 Organizzazione (ORG)

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo al momento di adozione del presente Piano si articola in Rettorato e Direzione Generale alla quale fanno capo l'Ufficio di Staff del Direttore Generale, Avvocatura UPD e Anticorruzione e l'U.RP e Affari Istituzionali. La Direzione Generale è articolata in tre Divisioni: la prima Divisione comprende il Servizio Risorse umane, il Servizio Offerta Formativa e Rapporti con gli Enti e il Servizio Ricerca e *Post-Lauream*; la seconda Divisione comprende il Servizio Bilancio e Contabilità, il Servizio Programmazione e Controllo, il Servizio Sistemi Informatici per l'Ateneo e il Servizio Trattamenti economici al Personale; la terza Divisione comprende il Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi e il Servizio Prevenzione e Protezione. Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella tavola n. 8. Per il 2016 è prevista una revisione, dopo due anni di sperimentazione,

della riorganizzazione avvenuta nel 2014, al fine di adeguare l'assetto organizzativo alle nuove esigenze correlate al vigente quadro normativo.

Tavola n. 9 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale



#### **4.2.1.1 UNITÀ ORGANIZZATIVE (CENTRI DI SPESA AUTONOMI)**

Le Unità organizzative dell'Amministrazione Centrale sono:

- Rettorato
- Direzione Generale
- Divisioni
- Servizi
- Uffici

Le Unità organizzative dell'Amministrazione decentrata sono:

- Dipartimenti
- Centri
- Cab

#### **4.2.1.2 PERSONALE IN SERVIZIO**

- Totale Docenti di ruolo: 298
- Totale Personale tecnico-amministrativo e dirigenti di ruolo:311

#### **Punti di forza**

1. Il sistema organizzativo dei Centri di spesa è pianificato con coerenza rispetto a *mission* e *vision* nel rispetto della Legge 240/2010. Gli Organi di Governo hanno garantito negli anni passati una forte razionalizzazione dei Centri di spesa secondo principi di semplificazione ed economicità dell'azione amministrativa e nel rispetto di parametri di efficienza ed efficacia delle strutture al fine di garantire la sostenibilità dell'Ateneo. Nel 2014 il Direttore Generale ha adottato una riorganizzazione dei servizi alla luce delle novità normative che sono scaturite dalla Legge 240/2010 e dai decreti attuativi nonché sulla base del contesto finanziario attuale. Nel 2016 è prevista una rivisitazione su alcuni servizi derivante da sopraggiunte esigenze funzionali legate alla normativa sopravvenuta nell'ultimo anno.
2. La struttura organizzativa dell'Ateneo si interfaccia con efficacia con gli *stakeholder* consolidando nel tempo *partnership* istituzionalizzando la partecipazione alle attività degli ordini professionali e di altre organizzazioni rappresentative delle imprese mediante Tavoli di lavoro e consultazioni. Le Imprese sono coinvolte attivamente sia in fase di progettazione dell'Offerta formativa che nella realizzazione di *project work*, tirocini e *stage*, oltre che per l'attivazione di contratti di apprendistato. Gli studenti, in particolare, sono direttamente coinvolti

sia nella fase di pianificazione delle attività sia nella gestione di alcuni servizi grazie anche alla rappresentanza negli Organi di Governo. Il contributo degli studenti è valorizzato anche nelle attività di promozione dell'Ateneo e della sua offerta formativa. Recentemente agli studenti e laureati dell'Ateneo, previo avviso pubblico, è stato affidato l'incarico di realizzare una applicazione per *smartphone* per accedere ai servizi per gli studenti.

3. La politica dell'Organizzazione è resa trasparente attraverso la pubblicazione sul sito di Ateneo non solo dei dati prescritti dalla normativa vigente in materia, ma anche di ulteriori informazioni direttamente attinenti al funzionamento e alle attività degli Organi e delle strutture, come ad esempio le delibere degli Organi di Governo, i libretti delle attività didattiche, la valutazione delle attività didattiche e di tutte le circolari diramate alle Strutture e agli Uffici. Sul sito sono consultabili nelle sezioni relative agli Uffici dell'Amministrazione centrale: le competenze degli Uffici, la normativa di riferimento, il personale afferente con i recapiti, l'eventuale modulistica per accedere ai servizi, ecc.

#### **Punti di debolezza**

1. Il Sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai livelli intermedi e inferiori dell'organizzazione nonostante i notevoli progressi realizzati negli ultimi anni richiede ancora un ulteriore affinamento.
2. Nonostante la maggior attenzione degli ultimi anni prestata sulle attività di monitoraggio dei servizi, queste non sono ancora estese alla qualità di tutti i processi e non sono ancora supportate adeguatamente dalla definizione di precisi indicatori e da evidenze oggettive.

#### **4.2.2 Risorse strumentali ed economiche (RSE)**

##### **Punti di forza**

1. Diffusione della tecnologia, nel rispetto delle disponibilità di bilancio, a tutti i livelli e per la maggior parte dei servizi privilegiando in tutti i settori e procedure la modalità telematica di erogazione.
2. Gestione delle infrastrutture con attenzione alle esigenze delle strutture compatibilmente con la disponibilità di risorse.
3. Attenzione all'innovazione e alla tecnologia con particolare riferimento alle esigenze degli studenti e alla digitalizzazione delle procedure amministrative per favorire l'accesso ai servizi e migliorarne l'efficacia.

4. Ulteriore miglioramento e razionalizzazione delle banche dati nonché dei Portali dello studente e del docente
5. Ripartizione delle risorse economiche sulla base delle performance didattiche e di ricerca delle strutture
6. Contenimento progressivo e razionalizzazione delle spese comprimibili senza alterare la qualità dei servizi

#### **Punti di debolezza**

1. Quadro economico finanziario critico che non consente il potenziamento in modo adeguato di infrastrutture in maniera proporzionale alle effettive esigenze dei servizi e al livello di tecnologia che richiede l'attuale contesto normativo.

#### **4.2.3 Risorse umane (RU)**

Per quanto riguarda le risorse umane, l'età media, il titolo di studio posseduto, la formazione, il benessere organizzativo e il *turn over* dei soggetti che operano nell'organizzazione è sintetizzato nelle tabelle che seguono.

**Tavola n. 10)- Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Personale dirigente e tecnico-amministrativo**

INDICATORI	VALORE
Età media personale (anni)	51 anni
Età media dei dirigenti (anni)	55 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	44,05%
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Ore di formazione (media per dipendente)	27,14 per 223 partecipanti
Turnover di personale	6,29%
Spesa per formazione	Tot. 11.283,67 euro per 22 corsi 2015

**Tavola n. 11) - Analisi Benessere organizzativo**

INDICATORI	VALORE
Tasso di assenze	18,34
Tasso di dimissioni premature	12,50 %
Tasso di richieste di trasferimento	0,32%
Tasso di infortuni	2,25%
% di personale assunto a tempo indeterminato	99,03 %

**Tavola n. 12) - Analisi di genere**

INDICATORI	VALORE
% di dirigenti donne	33,33 %
% di donne rispetto al totale del personale	56,27 %
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	98,86 %
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Personale T.A 49,63 anni Personale dirigente 51 anni
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	54,28 %
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	30,32

**Punti di forza**

1. Efficace analisi dei bisogni del personale che porta ad un discreto livello di soddisfazione.
2. Particolare attenzione all'aggiornamento e alla formazione del personale; la formazione è altamente qualificata e organizzata in house mediante sistemi non onerosi per l'Amministrazione ricorrendo prevalentemente al personale docente dei corsi di studio universitari nonché a strumenti multimediali e tarata secondo le esigenze del personale alla luce del contesto normativo vigente.
3. Realizzazione di un sistema Welfare di Ateneo attento ai bisogni del personale.
4. L'Amministrazione promuove una cultura di comunicazione aperta al dialogo e incoraggia il lavoro di gruppo.

5. Coinvolgimento e senso di appartenenza del personale all'Organizzazione.
6. Parità di trattamento tra i sessi.

#### **Punti di debolezza**

1. Carezza attuale di un sistema condiviso di indicatori oggettivi in grado di monitorare le performance del personale appartenente alle categorie C e B e per assicurare una corretta equa valutazione.
2. Nonostante l'introduzione dal 2014 del Premio per l'innovazione, istituito ai sensi del D.lgs.150/2009, i sistemi di incentivazione sono ancora deboli. L'Amministrazione propone in contrattazione integrativa ulteriori sistemi incentivanti ma si registra una forte resistenza della Parte sindacale ad introdurre premialità che intacchino l'entità dell'indennità mensile fissa, a fronte di una forte riduzione del fondo per il trattamento accessorio disposta dalle leggi di stabilità degli ultimi anni.
3. Nonostante un progressivo miglioramento, non tutto il personale ha ancora sviluppato competenze manageriali e affinato il livello di conoscenze nonché metodi necessari per lo svolgimento delle attuali competenze previste dalla legislazione vigente.

#### **4.2.4 Salute finanziaria (SF)**

Si ritiene che le variabili necessarie per poter fare una previsione riguardo al quadro finanziario dell'Ateneo nel prossimo triennio ricadano in tre distinti ambiti:

- . l'ambito della popolazione studentesca e dell'andamento dei processi formativi;
- . l'ambito della produzione scientifica nella ricerca;
- . l'ambito dei costi del personale.

Di seguito viene esposto un breve sintetico commento a queste determinanti. Si è omessa volutamente una quarta dimensione dello scenario finanziario, che è quella del finanziamento complessivo del sistema universitario, sul quale, in mancanza di dati ragionevolmente utilizzabili, si assumono valori stabili.

Il primo gruppo di variabili consente di stimare la componente del Fondo di finanziamento Ordinario che è direttamente collegata al numero di studenti regolari ed al loro costo standard. Come già detto in occasione del precedente piano triennale l'attuale formulazione della metodologia di determinazione del costo standard desta qualche perplessità. Appare discutibile l'utilizzo di parametri "non standard" (come l'utilizzo del costo caratteristico di Ateneo invece del costo medio nazionale per quanto riguarda il punto organico), così come la mancata previsione di economie di scala nella

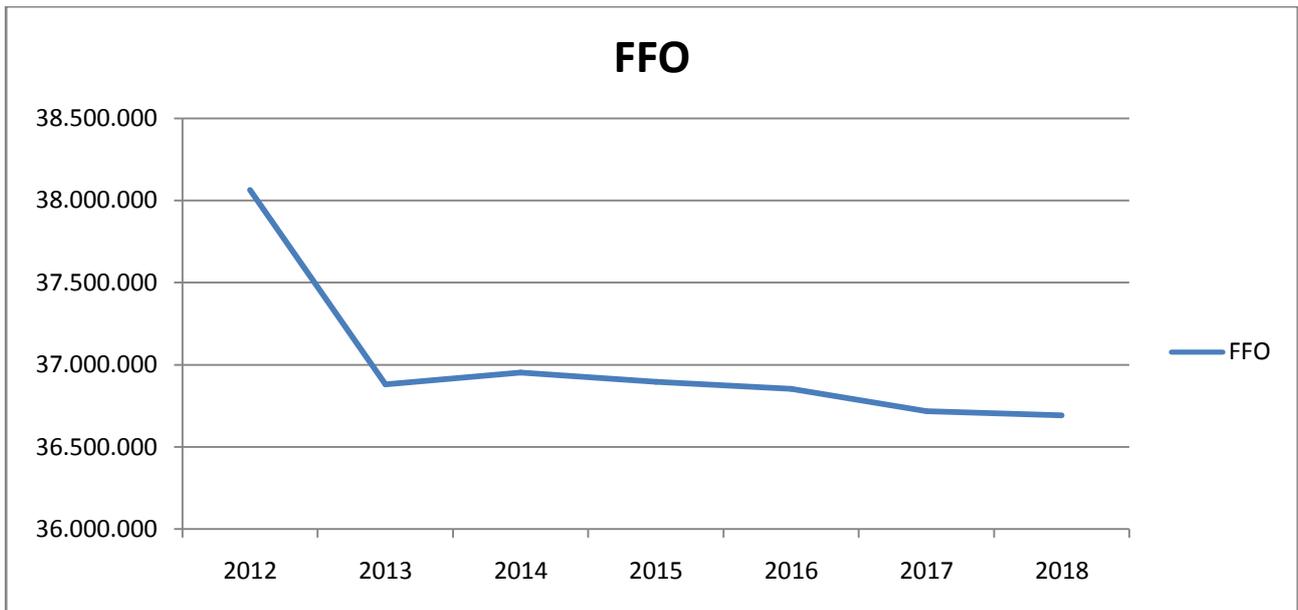
formula di determinazione dei costi di funzionamento appare non condivisibile e poco supportata dalle evidenze econometriche. Ciò non ostante si è riproposta analoga applicazione anche in occasione del FFO 2015, con l'unico correttivo legato al ridotto peso che la quota destinata al costo standard ha avuto rispetto a quanto originariamente previsto.

L'ambito della popolazione studentesca ha un doppio ruolo nelle determinazioni della salute finanziaria dell'Ateneo, da una parte per gli effetti sul FFO come sopra indicato, dall'altra come variabile finanziaria collegata all'incasso della contribuzione studentesca. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto si è previsto prudenzialmente che questa si mantenga nel triennio 2016-2018 intorno a 7 milioni di euro (valore registrato nel 2015 circa 7,5 milioni di euro, in corso di determinazione).

Sul secondo gruppo di variabili, legate alla performance nel campo della ricerca ed in particolare della produzione scientifica, non si hanno al momento indicazioni ragionevoli riguardo alle prestazioni ipotizzabili per l'Ateneo, almeno fin quando non sarà disponibile una nuova versione della VQR; si è presunto, quindi, che, come già per il 2015, vengano utilizzati gli indicatori dell'ultima VQR disponibile, nella quale l'Ateneo ha riportato una buona performance complessiva.

Prevedendo nel triennio un incremento del 2% della performance registrata nel modello del costo standard per studente regolare rispetto al valore raggiunto nel 2015 (percentuale sul sistema pari a 0,494, con un incremento di circa il 10% rispetto al valore del 2014), vale a dire la quota rappresentata dall'Ateneo della Toscana sul totale del sistema, che si intende porre come obiettivo strategico nel triennio, ipotizzando la costanza della quota premiale (con una percentuale di 0,61 sul totale del sistema) e un andamento decrescente della quota base del FFO (distribuita su base storica), si è approssimato l'andamento del FFO nel triennio 2016-2018:

**Tavola n. 13 –FFO**



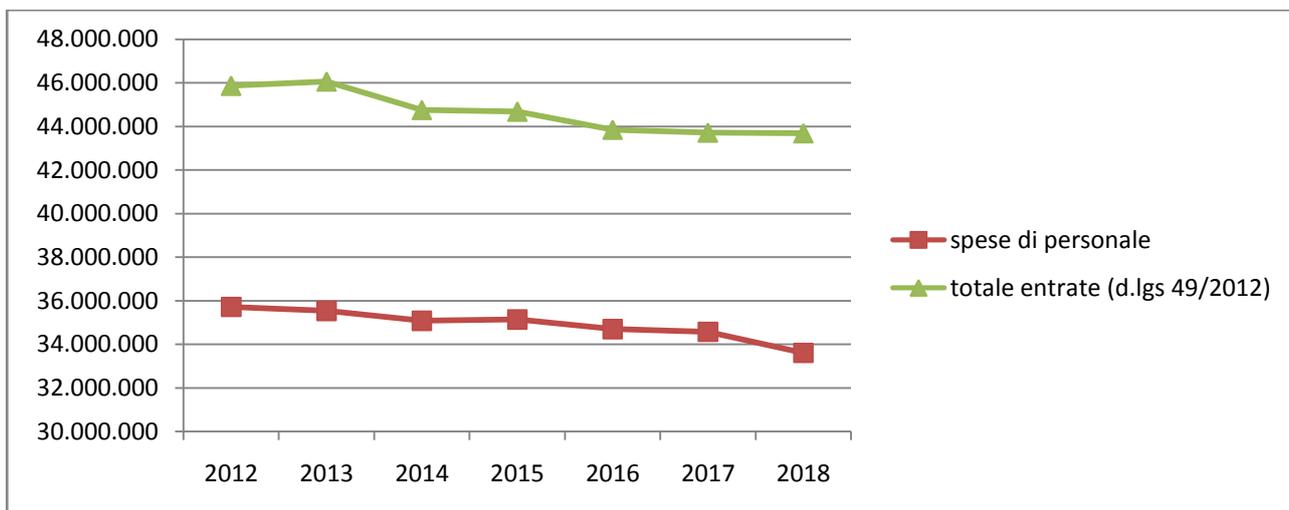
La curva prevista, dopo la brusca caduta del 2012, si mantiene piuttosto stabile anche se leggermente decrescente.

Le spese di personale, il terzo ambito di rilevanza strategica per la situazione finanziaria dell'Ateneo, sono state ricavate dalle previsioni di spesa del personale in servizio, unitamente alle cessazioni previste e alle assunzioni ragionevolmente prevedibili.

A questo è stata aggiunta una stima degli oneri relativi alla ripresa della contrattazione per il personale tecnico-amministrativo.

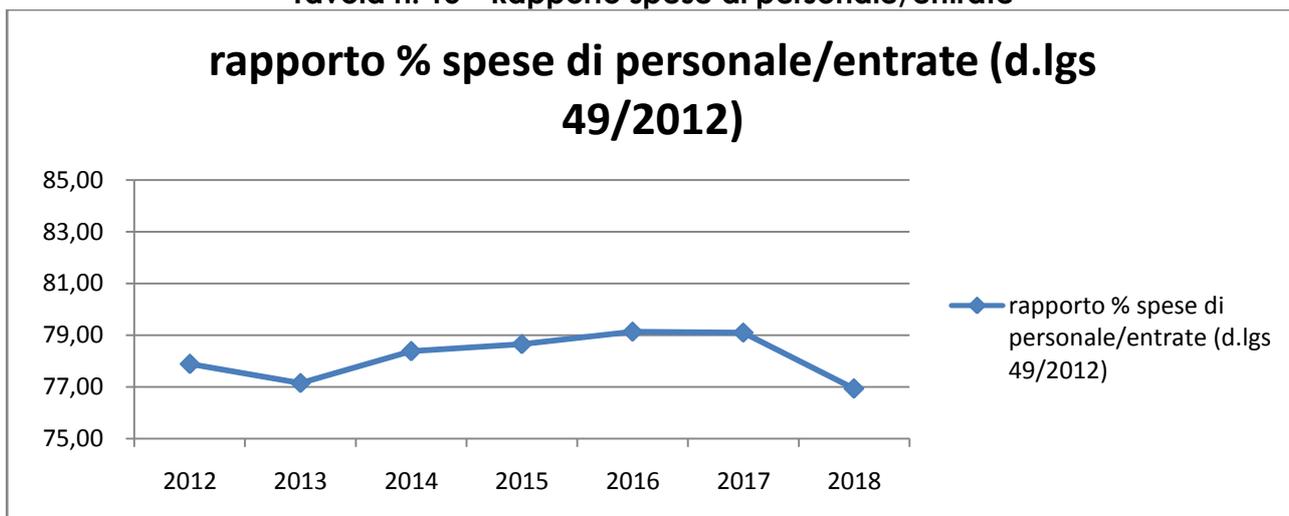
Le curve che sintetizzano gli andamenti previsti del numeratore e del denominatore del rapporto previsto dal D. Lgs 49/2012 (rapporto tra spese di personale e entrate) sono:

**Tavola n. 14 – Spese di personale e Entrate**



Gli andamenti delle curve mostrano un restringimento a partire dal 2014 dello spazio tra le curve che, successivamente, si stabilizza per poi trasformarsi in un allargamento; ciò si riflette nell' andamento del rapporto tra spese di personale e entrate, descritto nel grafico seguente:

**Tavola n. 15 - Rapporto spese di personale/entrate**



Come si evince chiaramente dai grafici precedenti, la tendenza al restringimento della distanza tra la spesa di personale e le entrate deriva dalla riduzione dei flussi in entrata, a loro volta causata principalmente dalla riduzione prevista per il FFO di sistema. La successiva riduzione del rapporto nel 2018 è invece ascrivibile alla riduzione della spesa di personale per previsti pensionamenti.

In una prospettiva di *benchmarking* con gli altri Atenei del Sistema, nella tabella che segue sono stati sintetizzati i principali indicatori derivati dalla ripartizione del FFO 2015 al fine di ricavare indicazioni sulle *performance* delle Università in rapporto al finanziamento storico. Si sono prese a riferimento le principali assegnazioni:

- l'assegnazione di quota base (25%) derivante dall'applicazione del costo standard per studente regolare (indicatore di *performance*);
- l'assegnazione della quota premiale (basata su VQR – valutazione politiche reclutamento – internazionalizzazione didattica – studenti regolari con almeno 20 cfu);
- l'assegnazione di quota base (75%), rappresentativo del valore storico (2014).

Si è quindi provveduto, per ciascuna delle voci sopra indicate e per ateneo, a ricavare il relativo peso percentuale sul totale del sistema; per i primi due indicatori così ricavati si è quindi calcolata la media aritmetica, che è stata considerata l'indicatore di *performance* dell'ateneo; l'altro indicatore è stato considerato l'indicatore del finanziamento storico dell'ateneo.

Dalla differenza tra l'indicatore di *performance* e l'indicatore del finanziamento storico si è ricavata una informazione sintetica sulla tendenza del finanziamento.

Per quanto riguarda il nostro Ateneo si evidenzia una situazione di sostanziale equilibrio che caratterizza la nostra università negli ultimi anni nonostante la riduzione del FFO a livello di sistema.

			% quota da costo standard studenti regolari	% quota premiale (VQR-Politiche reclutamento-internazionalizzazione didattica - studenti reg. con almeno 20 cfu)	% quota base	tendenza finanziamento (positivo=aumento; negativo=diminuzione)
<b>Ateneo</b>	<b>lettera a) quota 25% (costo standard)</b>	<b>lettera a) quota 75%</b>				
Padova	€ 49.472.379,00	€ 149.105.886,00	4,12	5,17	4,14	0,51
Bologna	€ 64.212.101,00	€ 203.374.491,00	5,34	6,89	5,64	0,48
Torino	€ 50.675.032,00	€ 135.576.474,00	4,22	4,14	3,76	0,42
Milano Bicocca	€ 24.492.906,00	€ 61.059.160,00	2,04	2,18	1,69	0,41
Milano	€ 52.017.014,00	€ 145.464.267,00	4,33	4,48	4,03	0,37
Milano Politecnico	€ 40.077.232,00	€ 106.765.083,00	3,34	3,28	2,96	0,35
Verona	€ 17.871.396,00	€ 49.137.129,00	1,49	1,85	1,36	0,31
Torino Politecnico	€ 28.359.679,00	€ 67.546.695,00	2,36	1,96	1,87	0,29
Roma Tor Vergata	€ 27.507.506,00	€ 80.165.051,00	2,29	2,66	2,22	0,25
Venezia Cà Foscari	€ 14.358.914,00	€ 37.308.941,00	1,19	1,35	1,03	0,24
Chieti e Pescara	€ 21.116.288,00	€ 47.240.765,00	1,76	1,27	1,31	0,20
Modena e Reggio Emilia	€ 17.506.235,00	€ 48.354.249,00	1,46	1,63	1,34	0,20
Bergamo	€ 9.626.119,00	€ 20.648.665,00	0,80	0,74	0,57	0,20
Salerno	€ 22.873.456,00	€ 61.894.843,00	1,90	1,92	1,72	0,20
Udine	€ 12.753.176,00	€ 39.100.897,00	1,06	1,45	1,08	0,17
Piemonte Orientale	€ 9.507.560,00	€ 23.996.060,00	0,79	0,81	0,67	0,14
Brescia	€ 13.549.540,00	€ 36.365.049,00	1,13	1,14	1,01	0,13
Insubria	€ 8.389.974,00	€ 21.351.609,00	0,70	0,74	0,59	0,13
Foggia	€ 7.233.392,00	€ 19.472.512,00	0,60	0,73	0,54	0,12
Siena	€ 14.708.665,00	€ 55.561.932,00	1,22	2,09	1,54	0,11
Politecnica delle Marche	€ 15.318.487,00	€ 38.394.575,00	1,27	1,07	1,07	0,11
Catanzaro	€ 9.378.547,00	€ 18.135.065,00	0,78	0,44	0,50	0,11
NAPOLI Partenope	€ 9.233.666,00	€ 19.756.828,00	0,77	0,52	0,55	0,10
Ferrara	€ 14.426.843,00	€ 41.063.513,00	1,20	1,26	1,14	0,09
Roma Tre	€ 22.918.201,00	€ 64.380.220,00	1,91	1,83	1,79	0,08
Molise	€ 5.293.199,00	€ 15.502.250,00	0,44	0,55	0,43	0,07
Sannio	€ 4.421.481,00	€ 11.021.587,00	0,37	0,37	0,31	0,06
Teramo	€ 4.735.790,00	€ 13.890.975,00	0,39	0,46	0,39	0,04
Calabria	€ 18.632.766,00	€ 53.041.475,00	1,55	1,46	1,47	0,04
Napoli L'Orientale	€ 6.840.508,00	€ 17.260.038,00	0,57	0,45	0,48	0,03
Urbino Carlo Bo	€ 10.494.019,00	€ 25.842.585,00	0,87	0,60	0,72	0,02
L'Aquila	€ 18.769.110,00	€ 42.754.166,00	1,56	0,85	1,19	0,02
Pavia	€ 21.538.120,00	€ 66.841.817,00	1,79	1,94	1,85	0,01
Cassino	€ 5.032.160,00	€ 16.535.986,00	0,42	0,52	0,46	0,01
<b>Toscana</b>	€ 5.935.127,00	€ 19.763.410,00	0,49	0,61	0,55	0,00
Macerata	€ 5.240.966,00	€ 20.220.713,00	0,44	0,65	0,56	-0,02
Reggio Calabria	€ 4.977.602,00	€ 15.765.931,00	0,41	0,42	0,44	-0,02
Venezia Luav	€ 5.253.974,00	€ 15.726.674,00	0,44	0,38	0,44	-0,03
Bari Politecnico	€ 8.192.025,00	€ 22.214.175,00	0,68	0,48	0,62	-0,03
Basilicata	€ 4.728.972,00	€ 17.021.581,00	0,39	0,45	0,47	-0,05
Firenze	€ 39.034.907,00	€ 127.551.374,00	3,25	3,71	3,54	-0,06
Camerino	€ 6.050.006,00	€ 21.012.654,00	0,50	0,53	0,58	-0,06
Sassari	€ 9.515.246,00	€ 37.586.826,00	0,79	1,15	1,04	-0,07
Perugia	€ 20.763.425,00	€ 72.252.675,00	1,73	2,08	2,00	-0,10
Parma	€ 21.100.917,00	€ 67.038.680,00	1,76	1,75	1,86	-0,11
Trieste	€ 13.512.912,00	€ 49.976.855,00	1,12	1,38	1,39	-0,13
Salento	€ 11.643.057,00	€ 42.751.487,00	0,97	1,04	1,19	-0,18
Pisa	€ 33.681.326,00	€ 108.583.109,00	2,80	2,81	3,01	-0,20
Napoli II	€ 23.676.741,00	€ 67.685.361,00	1,97	1,35	1,88	-0,22
Cagliari	€ 17.612.233,00	€ 64.888.920,00	1,47	1,57	1,79	-0,28
Genova	€ 28.157.664,00	€ 96.719.657,00	2,34	2,39	2,68	-0,32
Bari	€ 37.118.815,00	€ 107.724.960,00	3,09	2,24	2,99	-0,32
Catania	€ 30.751.321,00	€ 97.843.046,00	2,56	1,88	2,71	-0,49
Palermo	€ 33.299.745,00	€ 117.623.109,00	2,77	2,46	3,26	-0,65
Napoli Federico II	€ 63.187.743,00	€ 193.195.819,00	5,26	4,08	5,36	-0,69
Messina	€ 21.291.698,00	€ 88.366.201,00	1,77	1,40	2,45	-0,86
Roma La Sapienza	€ 83.630.161,00	€ 279.870.073,00	6,96	6,38	7,76	-1,10
<b>TOTALE A</b>	<b>€ 1.201.698.044,00</b>	<b>€ 3.605.094.128,00</b>	<b>€ 100,00</b>	<b>€ 100,00</b>	<b>####</b>	

## **Punti di forza**

1. Lo scenario finanziario a medio periodo evidenzia che per la spesa di personale, che normalmente costituisce una rigidità notevole e una delle maggiori possibili cause di criticità finanziaria, visto l'impatto che ha sul bilancio dell'Ateneo, continua la tendenza alla diminuzione.
2. Negli ultimi anni la attenta capacità di programmazione di questa voce nel bilancio dell'Ateneo ha consentito di regolare il rapporto di cui al D,lgs 49/2012 consentendo di rimanere al di sotto del limite dell'80%.

## **Punti di debolezza**

Rimane una certa debolezza, seppure negli ultimi anni si è andati migliorando, nell'ambito delle variabili del FFO collegate alla popolazione studentesca, soprattutto dal punto di vista quantitativo. L'Ateneo dovrà continuare nella politica di rafforzamento e di presidio della funzione didattica, sia nel senso di sviluppare maggiormente le proprie politiche di attrazione degli studenti, sia per quanto riguarda l'analisi delle cause degli abbandoni da parte degli studenti, in alcune aree ancora troppo elevati.

### **4.2.5 Didattica (D)**

#### **Punti di forza**

1. Incremento delle iscrizioni rispetto all'anno accademico precedente;
2. Azione di monitoraggio sugli indicatori delle *performance* della didattica per individuare criticità e adottare correttivi, anche attraverso la somministrazione di questionari per rilevare la *customersatisfaction* durante le lezioni;
3. Affinamento ulteriore del Portale sui percorsi formativi su piattaforma multimediale per monitoraggio *on line* di immatricolazioni, iscrizioni e risultati dei processi formativi
4. Iniziative e programmi per il placement grazie al frequente ricorso a stage, projectworke alla promozione dei contratti di apprendistato;
5. Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo in determinate classi;
6. Il Consiglio di Amministrazione ha assegnato precisi obiettivi ai dipartimenti per le performance didattiche realizzando un modello che utilizza le risultanze della contabilità economica e gli indicatori del FFO anche ai fini della assegnazione di appositi incentivi.

## 7. Soddisfazione degli studenti

### **Punti di debolezza**

1. Domanda di formazione non elevata in alcuni corsi (vedi risultanze rapporti di riesame).
2. Numero di CFU acquisiti non elevati in alcuni corsi (vedi risultanze rapporti di riesame).
3. Persistenza di ritardi e di abbandoni in alcuni corsi (vedi risultanze rapporti di riesame).

### **4.2.6 Ricerca (R)**

#### **Punti di forza**

1. Esiti positivi della valutazione complessiva della qualità della ricerca di Ateneo (VQR 2004/2010).
2. Aumento dei progetti europei VII programma quadro anche nell'area umanistico-sociale.
3. Ripartizione alle strutture delle risorse finanziarie e delle risorse umane secondo criteri incentivanti correlati alle rispettive *performance* nella ricerca.

#### **Punti di debolezza**

1. Non equilibrata distribuzione tra le aree scientifiche delle iniziative e dei progetti di ricerca
2. Non elevata produzione scientifica di alcune aree disciplinari come rilevato dalla VQR.

Tavola n. 16 – Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)



## Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

Analisi del contesto interno	<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
	ORG:	ORG:
	Sistema organizzativo pianificato e coerente con “ <i>mission e vision</i> ” Il Direttore Generale ha realizzato nel 2014 la riorganizzazione dei servizi alla luce delle novità normative che sono scaturite dalla Legge 240/2010 e dai decreti attuativi nonché sulla base del contesto finanziario attuale; Partnership con i portatori di interesse e partecipazione alle attività degli ordini professionali e di altre organizzazioni rappresentative delle imprese; Politica dell'Organizzazione trasparente.	Il Sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai livelli intermedi e inferiori richiede ancora una maggiore strutturazione; Monitoraggio non ancora costante della qualità dei processi supportato dalla definizione di indicatori e da evidenze oggettive.
	RSE:	RSE:
Diffusione della tecnologia a tutti i livelli e per la maggior parte dei servizi privilegiando in tutti i settori la modalità telematica; Gestione delle infrastrutture con attenzione alle esigenze delle strutture compatibilmente con la disponibilità di risorse; Attenzione all'innovazione e alla tecnologia con particolare riferimento alle esigenze degli studenti e alla digitalizzazione delle procedure amministrative per favorire l'accesso ai servizi e migliorarne l'efficacia; Miglioramento, razionalizzazione delle banche dati e delle piattaforme didattiche nonché dei portali dello studente e del docente. Ripartizione delle risorse economiche sulla base delle performance didattiche e di ricerca delle strutture.	Quadro economico finanziario critico che non consente il potenziamento in modo adeguato di infrastrutture in maniera proporzionale alle effettive esigenze dei servizi e al livello di tecnologia che richiede l'attuale contesto normativo.	
Contenimento progressivo e razionalizzazione delle		

<p>spese comprimibili senza alterare la qualità dei servizi.</p>	
<p>RU:</p> <p>Efficace analisi dei bisogni del personale; Particolare attenzione alla formazione altamente qualificata e organizzata in house mediante sistemi non onerosi per l'Amministrazione ricorrendo prevalentemente al personale docente dei corsi di studio universitari nonché a strumenti multimediali e tarata secondo le esigenze del personale alla luce del contesto normativo vigente; Realizzazione di un sistema Welfare di Ateneo attento ai bisogni del personale; Cultura di comunicazione aperta al dialogo e al lavoro di gruppo; Coinvolgimento e senso di appartenenza del personale all'Organizzazione; Parità di trattamento tra i sessi.</p>	<p>RU:</p> <p>Carenza attuale di un sistema condiviso di indicatori oggettivi in grado di monitorare le principali performance del personale C e B e per assicurare un'equa valutazione; Debolezza del metodo di incentivazione del personale e degli indicatori per verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati a causa del permanere del blocco dei CCNL e dei fondi del trattamento accessorio, nonostante l'introduzione nel 2014 del Premio per l'innovazione.</p> <p>L'Amministrazione propone in contrattazione integrativa ulteriori sistemi incentivanti ma si registra una forte resistenza della Parte sindacale ad introdurre premialità che intacchino l'entità dell'indennità mensile fissa, a fronte di una forte riduzione del fondo per il trattamento accessorio disposta dalle leggi di stabilità degli ultimi anni. Nonostante un progressivo miglioramento, non tutto il personale ha ancora sviluppato competenze manageriali e affinato il livello di conoscenze e metodi necessari per lo svolgimento delle attuali competenze previste dalla legislazione vigente.</p>
<p>SF:</p> <p>Lo scenario finanziario a medio periodo evidenzia che per la spesa di personale, che normalmente costituisce una rigidità notevole e una delle maggiori possibili cause di criticità finanziaria, visto l'impatto che ha sul bilancio dell'Ateneo, continua la tendenza alla diminuzione.</p>	<p>SF:</p> <p>Rimane una certa debolezza, seppure negli ultimi anni si è andati migliorando, nell'ambito delle variabili del FFO collegate alla popolazione studentesca, soprattutto dal punto di vista quantitativo. L'Ateneo dovrà continuare nella politica di rafforzamento e di presidio della funzione didattica, sia nel senso di sviluppare maggiormente le proprie politiche</p>

Negli ultimi anni la attenta capacità di programmazione di questa voce nel bilancio dell'Ateneo ha consentito di regolare il rapporto di cui al D,lgs 49/2012 consentendo di rimanere al di sotto del limite dell'80%.

di attrazione degli studenti, sia per quanto riguarda l'analisi delle cause degli abbandoni da parte degli studenti, in alcune aree ancora troppo elevati.

D:

Incremento delle matricole e delle iscrizioni rispetto all'anno accademico precedente; Monitoraggio sugli indicatori delle performance della didattica per individuare criticità e adottare correttivi anche attraverso la somministrazione di questionari per rilevare la *customersatisfaction* durante le lezioni;

Affinamento ulteriore del Portale sui percorsi formativi su piattaforma multimediale per monitoraggio on line di immatricolazioni, iscrizioni e risultati dei processi formativi.

Iniziative e programmi per il *placement* grazie al frequente ricorso a *stage*, *projectwork* e alla promozione dei contratti di apprendistato.

Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo in determinate classi.

Il Consiglio di Amministrazione ha assegnato precisi obiettivi ai dipartimenti per le performance didattiche realizzando un modello che utilizza le risultanze della contabilità economica e gli indicatori del FFO anche ai fini della assegnazione di appositi incentivi.

Soddisfazione degli studenti

D:

Domanda di formazione non elevata in alcuni corsi (vedi risultanze rapporti di riesame); Numero di CFU acquisiti non elevati in alcuni corsi (vedi risultanze rapporti di riesame); Persistenza di ritardi e di abbandoni in alcuni corsi (vedi risultanze rapporti di riesame).

R:

Esiti positivi della valutazione complessiva della VQR 2004/2010; Aumento dei progetti europei VII programma quadro anche nell'area umanistico-sociale; Ripartizione alle strutture delle risorse finanziarie e delle risorse umane secondo criteri incentivanti correlati alle rispettive performance nella ricerca.

R:

Non equilibrata distribuzione tra le aree scientifiche delle iniziative e dei progetti di ricerca; Non elevata produzione scientifica di alcune aree disciplinari come rilevato dalla VQR.

**Opportunità**

Attuazione della riforma del sistema universitario (L. 240/2010)

Sistema AVA

Dimensione a misura d'uomo della città e dell'Ateneo che favorisce l'interazione dello studente con le componenti accademiche e l'inserimento nell'Ateneo e nella città

Possibilità di interagire con il sistema delle PMI

Possibilità di sfruttare maggiormente la tecnologia e l'innovazione per il generale miglioramento dei servizi

Promuovere ulteriori sinergie con le altre pubbliche amministrazioni del territorio per avviare processi congiunti per il miglioramento dei servizi e per assicurare la legalità, l'etica e la trasparenza.

Promuovere maggiori forme di verifica della *customersatisfaction* dell'utente anche in ambiti diversi dalla didattica

Controlli di *compliance* delle attività delle strutture al Manuale delle Procedure

Utilizzare le evidenze della contabilità economica per ripartire le risorse secondo sistemi premiali

Coinvolgimento degli studenti nella programmazione e nella gestione delle attività nonché nella promozione dell'Ateneo

**Minacce**

Congiuntura economica negativa

Contesto finanziario nazionale critico

Limitata capacità imprenditoriale sul territorio

Limitata efficacia del sistema dei trasporti e dei collegamenti

Limitata possibilità di gratificazione economica del personale per vincoli normativi

Diminuzione della domanda di formazione sul piano nazionale per calo demografico

Non adeguato possesso delle conoscenze iniziali per gli studenti in ingresso

Limitata presenza di grandi imprese sul territorio capaci di finanziare progetti di ricerca e rappresentare opportunità di occupazione per il laureati

Eccessivo carico adempimentale per le strutture derivante da una copiosa normativa stratificata negli anni e non sempre coerente

Assenza di un testo unico per il Sistema universitario che salvaguardi la specificità delle Università rispetto alle altre Pubbliche Amministrazioni

## 5. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

### 5.1 I DOCUMENTI DI PIANIFICAZIONE DELL'ATENEO E GLI ATTORI COINVOLTI

Gli obiettivi strategici sono stati delineati, ai sensi dell'art.6, c.3 del Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità, nelle **Linee guida generali 2016 del Rettore**, prot. n. 121 del 16 luglio 2015, secondo gli indirizzi generali del Consiglio di Amministrazione, contenuti nella programmazione triennale ex art. 1 *ter* del D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, convertito nella Legge 31 marzo 2005, n. 43.

Le Linee guida sono state inviate ai Direttori di Dipartimento per avviare il ciclo della programmazione di Ateneo. Le Linee guida sono state definite dal Rettore tenuto conto anche degli altri documenti di programmazione triennali adottati dal Consiglio di Amministrazione (**Piano della Performance 2015/2017**, approvato il 27 gennaio 2015, e **Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica**, definite in data 24 febbraio 2015 nell'ambito del Sistema AVA).

Gli obiettivi strategici e quelli operativi sono stati definiti anche alla luce dei risultati della gestione 2015, come documentati dagli strumenti di pianificazione, programmazione e monitoraggio dell'Università, nonché dal monitoraggio del Piano della *performance* 2014-2016, del Programma triennale per la trasparenza 2014-2016 e più in generale dal monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione nella prospettiva del miglioramento continuo del processo pianificazione-programmazione-controllo. Gli obiettivi strategici sono obiettivi di massima rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*. All'interno degli obiettivi strategici, di norma triennali, come già preannunciato, è inserita la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale (didattica e ricerca) e di quei processi di lavoro strumentali, funzionali a questa.

Le Linee-guida generali dell'Ateneo per l'esercizio 2016 sono strettamente collegate a quelle definite per il 2015 allo scopo di dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale.

Al fine di garantire la perfetta integrazione tra strumenti di programmazione economico finanziaria e ciclo della *performance*, come previsto dalla normativa vigente in materia, le Linee-guida riguardano le 3 aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali) previste nel Piano e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione. La logica a cascata prevista nel Piano va applicata anche agli obiettivi prioritari di gestione che devono, pertanto, costituire l'orizzonte strategico per le strutture decentrate.

Nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono stati individuati tenendo presente gli indicatori previsti nel modello per la ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (d'ora in poi FFO), in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero all'Ateneo.

Deve essere altresì evidenziato che l'Ateneo ha realizzato un **Sistema integrato di Assicurazione della Qualità** all'interno del quale si colloca anche il Sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento (AVA), introdotto dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Per la definizione e l'attuazione dei processi orientati alla valutazione, al miglioramento e all'assicurazione della qualità un ruolo significativo è stato attribuito al **Presidio di Qualità**, una struttura operativa con compiti attribuiti dagli Organi di Governo in linea con la normativa vigente. Il Presidio sovrintende al corretto funzionamento del Sistema di assicurazione di Qualità di Ateneo e svolge funzioni di coordinamento, accompagnamento e attuazione delle politiche di Assicurazione della Qualità (AQ) per la formazione e la ricerca oltre a supportare le strutture di Ateneo nella gestione dei processi di qualità; svolge attività di monitoraggio e controllo delle procedure, promuove il miglioramento continuo e supporta le strutture di Ateneo nella gestione dei processi di qualità. Inoltre, organizza attività di informazione e formazione per il personale a vario titolo coinvolto nel processo, attività di *auditing* interno sull'organizzazione della formazione e la ricerca, organizza e sovrintende ulteriori iniziative in tema di attuazione delle politiche di qualità, ricollegabili alle attività formative e alla ricerca. In particolare organizza e verifica:

- l'aggiornamento delle Schede SUA-CdS e delle Schede SUA-RD;
- lo svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità per le attività didattiche e di ricerca;
- le attività di riesame dei Corsi di Studio;
- i flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche.

Inoltre, il PdQ valuta l'efficacia degli interventi di miglioramento e le loro effettive conseguenze. Gli interlocutori del PdQ all'interno dell'Ateneo sono gli Organi di Governo, che definiscono le linee guida della Politica della Qualità e le azioni/obiettivi della qualità, e le strutture didattiche e di ricerca (Corsi di Studio e Dipartimenti) per le funzioni di monitoraggio e controllo, di promozione del miglioramento continuo e di supporto all'organizzazione.

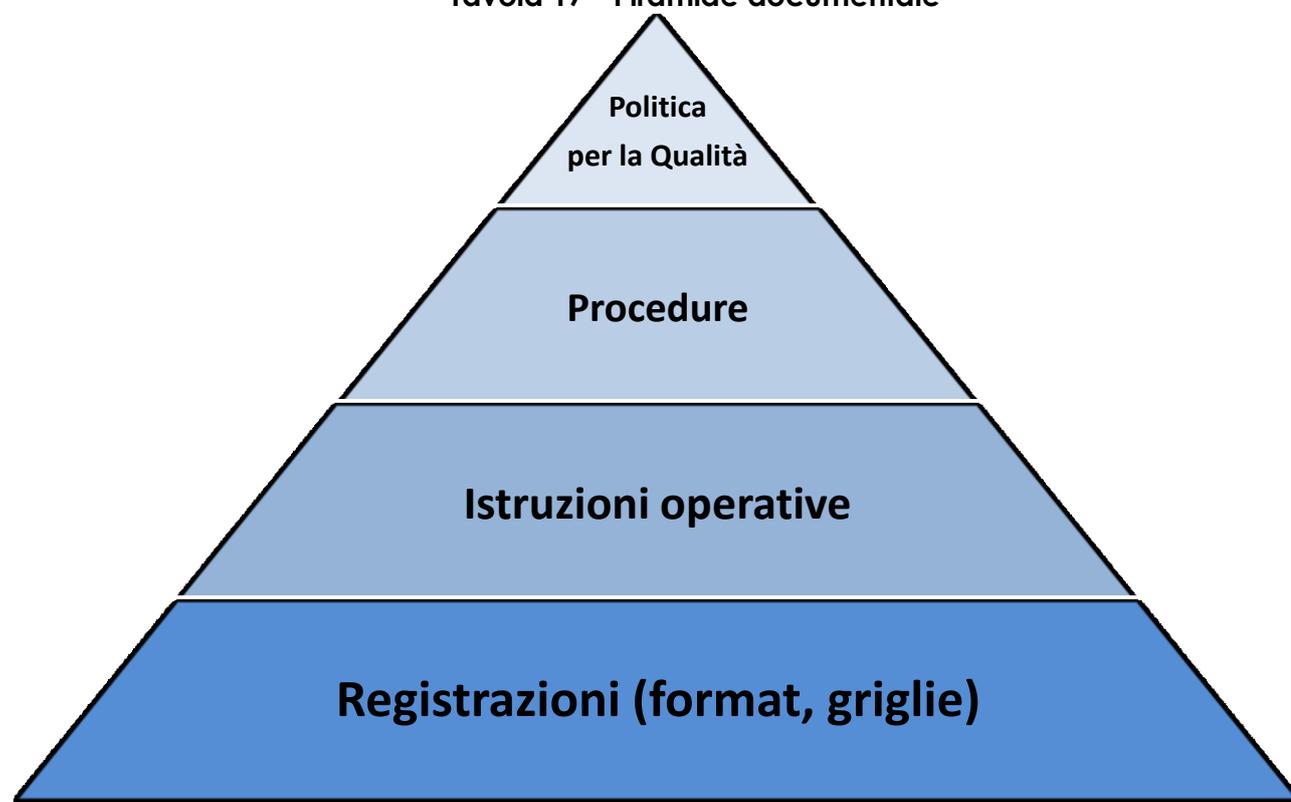
A livello periferico il PdQ di Ateneo si articola in strutture di qualità dipartimentali, che lavorano sotto il coordinamento del docente di riferimento del Dipartimento presso il PdQ.

Strumento fondamentale per la programmazione dell'Ateneo, in particolare per la pianificazione dell'Offerta Formativa, è stato il **Rapporto annuale del Presidio di Qualità**. L'obiettivo del Rapporto è quello di fornire agli *stakeholder* un documento di sintesi delle principali attività svolte, nonché supportare gli Organi di Governo dell'Ateneo per gli interventi nel sistema qualità. Il Rapporto si suddivide in 7 parti corrispondenti ai Dipartimenti dell'Ateneo nel 2015. Per ogni Dipartimento sono stati analizzati i singoli Corsi di Studio, tenendo conto sia di

dati oggettivi - quali gli indicatori delle carriere degli studenti forniti dall'Anvur e i tassi di abbandono - sia della verifica dei riesami con particolare attenzione all'efficacia delle azioni degli ultimi due anni. Infine si riporta per ogni dipartimento la verifica di *compliance* della Scheda SUA-RD. Il Rapporto si conclude con una ricognizione dei punti di forza e di debolezza dei corsi di studio, distinti in triennali e magistrali.

Nell'assolvimento delle sue funzioni, il PdQ si è dotato di un sistema documentale che assicura un'organizzazione e una standardizzazione dei processi di AQ. Tale sistema consente di garantire che i flussi informativi siano efficienti, prevenire eventuali non conformità e orientare al miglioramento continuo. L'insieme dei documenti del Sistema Qualità può essere rappresentato da una piramide documentale (figura n. 1) al cui vertice si colloca la Politica per la Qualità, documento strategico dell'Ateneo, proposta dal Rettore e approvata annualmente dal Consiglio di Amministrazione. Tale documento orienta le attività del PdQ nell'identificare le procedure, le istruzioni operative e applicare misure e percorsi concreti per il miglioramento delle prestazioni della didattica, della ricerca e dei servizi strumentali. Nel corso del 2015 è stato completato e adottato dal Direttore Generale il Manuale delle Procedure che copre tutta l'attività amministrativa dell'Amministrazione in tutte le aree amministrativo-contabili, strumentali alle funzioni didattica e di ricerca

**Tavola 17 - Piramide documentale**



**Tavola 18 - Elenco delle procedure e istruzioni operative approvate dal Presidio di qualità**

CODICE	DESCRIZIONE
P01	Procedura Gestione della documentazione
P02	Procedura Gestione Offerta Formativa
P02_IO 01	Istruzioni operative aggiornamento SUA-CdS
P02_IO 02 P02_IO 02_M1 P02_IO 02_M2	Istruzioni operative redazione Rapporti di Riesame Format Rapporto di Riesame annuale Format Rapporto di Riesame ciclico
P02_IO 03	Istruzioni operative relazione annuale CP
P02_IO 04	Istruzioni operative rilevazione opinione studenti
P03 P03_M1 P03_M2	Procedura di gestione degli audit interni Check-list audit interno Rapporto di audit
P03_IO 01 P03_IO 01_M1	Istruzioni operative verifica efficacia azioni correttive Griglia di verifica
P04	Procedura di gestione delle NC, AC, AP

Il PdQ ha definito uno scadenziario (P02\_M01) con il duplice scopo di garantire il rispetto dei termini di legge ma anche di definire delle scadenze proprie interne che garantiscano il corretto svolgimento di tutti i processi e una efficiente organizzazione delle attività di tutti gli attori coinvolti nell'assicurazione della qualità. All'interno di questo sistema documentale, la procedura madre di gestione della documentazione (P01) è stata redatta dall'Amministrazione. Il PdQ si è occupato di redigere le procedure direttamente connesse con i processi di Assicurazione della qualità (AQ), dando priorità in questa prima fase alle attività didattiche. La procedura principale è quella relativa alla gestione dell'offerta formativa (P02) da cui scaturiscono le istruzioni operative relative alla redazione dei documenti tecnici e a cui si aggiunge un'istruzione specifica sulla rilevazione dell'opinione degli studenti.

Ai fini della verifica della conformità del Sistema Qualità di Ateneo ai requisiti di AQ del Sistema AVA, il PdQ ha sviluppato una procedura che definisce le modalità per la conduzione degli *audit* interni. La conduzione degli audit è stata demandata ad una struttura interna, istituita con D.R. 185/2015 e nominata "Unità di *Internal Auditing*". Nella pianificazione degli *audit* del 2015, l'Ateneo ha deciso di dare priorità ai Corsi di Studio che sono stati poi oggetto di visita per l'Accreditamento periodico. I risultati dell'attività di *audit* sono presentati e discussi nelle riunioni del Presidio. Nella seduta del 22 luglio 2015 (verbale n. 7/15) il PdQ ha, altresì, approvato una procedura per la gestione delle non conformità e delle azioni correttive e preventive (P04).

La sensibilità dell'Ateneo verso la qualità è, altresì, dimostrata dalla scelta di richiedere volontariamente all'ANVUR l'accreditamento periodico dei corsi di studio. Nel Corso del 2015,

su base volontaria quindi, l'Ateneo ha ricevuto la visita delle CEV per l'accreditamento periodico dei corsi. Le **CEV** nel **documento di restituzione** hanno già preannunciato i punti di forza e aree di miglioramento riscontrati nell'Ateneo.

### **Punti di forza**

1. Linea politica chiaramente individuata e comunicata che con determinazione ha già realizzato alcuni obiettivi di razionalizzazione e riorganizzazione che rispondono a diversi requisiti del sistema AVA.
2. Efficiente e sostenibile sistema integrato di programmazione della ricerca, della didattica e della performance amministrative, garantito da adeguate risorse di bilancio.
3. Puntuale attenzione all'ottimizzazione dell'uso delle risorse.
4. Azioni premiali per i risultati conseguiti, sia a livello strutturale che individuale
5. Condivisa adesione alle scelte della *governance* e impegno al raggiungimento obiettivi nell'ambito della didattica e della ricerca.
6. Diffuso atteggiamento positivo del personale accademico, TA e degli studenti nei confronti dei cambiamenti derivanti dal sistema di assicurazione della qualità.
7. Evidente motivazione al miglioramento del personale TA, buon livello di comunicazione e collaborazione tra amministrazione centrale e dipartimenti e atteggiamento collaborativo e molto propositivo del personale TA che contribuisce al raggiungimento dei risultati, anche nella ricerca.
8. Costante attenzione agli studenti, anche a quelli con difficoltà di frequenza e lavoratori.
9. Azioni premiali anche per gli studenti.

### **Aree di miglioramento**

1. La progettazione del nuovo portale di Ateneo può superare la criticità riscontrata verso la comunicazione esterna attraverso la valorizzazione nella documentazione di quanto effettivamente realizzato
2. A livello di CDS, è necessario che i documenti di progettazione diventino uno strumento efficace del processo formativo e non un adempimento formale.

3. Risultano debolmente utilizzati i documenti di programmazione: la scheda SUA e le schede di insegnamento in tutte le loro componenti
4. Occorre rafforzare il ruolo del coordinatore di CDS
5. Occorre implementare il sistema interno di AQ a livello di dipartimento e CDS, anche attraverso la formazione rivolta al personale docente e agli studenti.
6. Più efficacia, attraverso il Presidio, nell'accertamento dell'adeguatezza delle modalità di verifica delle conoscenze iniziali e ai metodi didattici volti al raggiungimento dei risultati di apprendimento.
7. Partecipazione più attiva e propositiva da parte del Nucleo di valutazione per sostenere l'Ateneo nel processo di miglioramento insito nel sistema di Assicurazione della Qualità.
8. Più partecipazione degli studenti e consapevolezza dell'importanza del loro ruolo in tutte le tappe del processo in cui è previsto il loro contributo.

In conclusione, alla luce dei punti di forza e di miglioramento, la CEV ha ritenuto che l'Ateneo abbia la *governance*, le strutture, le persone e le giuste motivazioni per poter completare efficacemente il percorso di qualità intrapreso.

Nelle more di acquisire gli esiti completi dell'Accreditamento, il documento di restituzione ha rappresentato un ulteriore importante documento per individuare e completare le strategie di miglioramento e le misure da pianificare per il triennio 2016/2018.

Il **documento relativo alle politiche di Ateneo e alla programmazione**, approvato dagli Organi di Governo definisce la strategia che l'Ateneo intende portare avanti per la formulazione dell'offerta formativa, con particolare riferimento a quella dell'anno accademico 2016-2017.

## **5.2 GLI OBIETTIVI DELLE LINEE GUIDA DEL RETTORE**

Gli **obiettivi della didattica** contenuti nelle Linee guida del Rettore sono quelli di migliorare la capacità attrattiva dei corsi di studio e di ridurre gli abbandoni attraverso il ricorso ad alcune leve strategiche quali la qualità dei percorsi formativi, l'innovazione delle metodologie didattiche, l'internazionalizzazione, la soddisfazione degli *stakeholder* (studenti, famiglie, imprese), le azioni di tutorato e l'attenzione al *placement*. Specifica attenzione sarà rivolta, in particolare, all'analisi delle carriere degli studenti e all'efficacia dei processi formativi anche in relazione agli sbocchi occupazionali.

Gli obiettivi della didattica, in gran parte connessi anche con quelli della Programmazione triennale, sono collegati *in primis* al parametro previsto dal DM 8 giugno 2015, n. 355 del "costo standard di formazione per studente in corso".

Si rammenta, in particolare, che sulla base del 'costo standard', viene assegnata negli anni una parte sempre più rilevante del FFO, sino a raggiungere l'85% della somma totale nel 2018. Il predetto criterio tiene conto esclusivamente delle performance della didattica. Una quota minore pari al 20% delle risorse disponibili è stata invece distribuita nel FFO 2015 a fini premiali, sulla base delle performance dei singoli atenei (65% VQR, 20% politiche di reclutamento; 7% internazionalizzazione e 8% studenti regolari con almeno 20 CFU).

Le politiche di Ateneo devono, inoltre, tener conto del contesto normativo e finanziario che prevede stringenti requisiti di docenza e vincoli alla didattica, *condicio sine qua non* per l'accreditamento dei corsi di studio. Il DM 47/2013, con le successive modifiche introdotte dal DM 1059/2013 e dal D.M. 194/2015, lega i requisiti di docenza anche alla quantità massima di didattica assistita erogabile dall'Ateneo, calcolata tramite l'indice DID.

Va, infine, tenuto in considerazione il persistere del quadro di criticità e incertezza dell'economia, a cui si associa, come diretta conseguenza, la crescente preoccupazione per le prospettive occupazionali delle famiglie e dei giovani che si avvicinano al sistema universitario. La crisi economica ha infatti avuto forti ripercussioni sul mercato del lavoro, in particolare in quello del territorio, già caratterizzato da un sistema produttivo frammentato.

La mancanza di un bacino imprenditoriale forte limita in parte le occasioni di interazione nella ricerca e nell'innovazione e riduce le opportunità occupazionali, soprattutto per le posizioni e le competenze di medio-alto livello, quali quelle in uscita dai percorsi universitari, ma la presenza dell'Ateneo rappresenta comunque una opportunità importante per lo sviluppo del territorio e il mondo delle Imprese.

L'Ateneo infatti può costituire il punto di riferimento per tutte le azioni di sostegno e promozione dello sviluppo e di innovazione tecnologica. Sotto questo profilo l'Ateneo deve consolidare il rapporto con il mondo produttivo potenziando le iniziative condivise e al fine di garantire una sempre maggiore coerenza tra corsi di studio, obiettivi formativi e spendibilità del titolo di studio nel mercato del lavoro.

Tutto ciò premesso, occorre migliorare la capacità attrattiva dei corsi di studio per incrementare, in primis, le matricole e garantire il conseguimento del titolo di studio nei tempi previsti cercando di ridurre gli abbandoni nel corso della durata legale dei percorsi formativi. Questi obiettivi possono conseguirsi attraverso il ricorso ad alcune leve strategiche quali la qualità dei percorsi formativi, il potenziamento delle attività di orientamento mirato, l'innovazione delle metodologie didattiche, l'internazionalizzazione, la soddisfazione degli *stakeholders* (studenti, famiglie, imprese), le azioni di tutorato e l'attenzione al *placement*.

Specifica attenzione sarà rivolta, in particolare, all'analisi delle carriere degli studenti e all'efficacia dei processi formativi anche in relazione agli sbocchi occupazionali.

Questo percorso di miglioramento dovrà essere accompagnato da uno sforzo verso l'ulteriore razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio anche con la riduzione del numero di insegnamenti, con particolare riferimento a quelli al di sotto di una soglia minima di studenti, al fine di indirizzare le risorse verso i corsi più sostenibili ed efficaci, capaci di produrre performance positive, accrescere il numero di studenti "regolari" e attrarre nuovi studenti.

In questo contesto, ai corsi che rappresentano la tradizione accademica dell'Ateneo, in grado di esprimere meglio l'insieme dei saperi, della cultura e delle competenze didattiche e di ricerca del corpo docente in servizio presso l'Università della Tuscia, si deve saper affiancare la tensione all'innovazione e la flessibilità necessaria ad indirizzare le politiche formative anche verso nuove offerte in grado di generare capacità attrattiva.

La pianificazione delle politiche formative dell'Ateneo deve essere condotta in una logica di analisi, valutazione e miglioramento continuo in una visione unitaria e complessiva di Ateneo che eviti duplicazioni e sovrapposizioni in nome della qualità, della coerenza interna e dell'organizzazione di filiere formative complete, sino ai corsi di dottorato, e altamente qualificate.

Va, inoltre, rafforzata la capacità dell'Ateneo di rapportarsi con le altre Università della rete regionale, in modo da consolidare o costruire nuove proposte anche attraverso forme di collaborazione. All'interno del quadro regionale, infine, va valorizzato il ruolo delle sedi decentrate già accreditate, Civitavecchia e Cittaducale (RI), presso le quali si svolgono, complessivamente, 4 corsi di studio. Va perseguita in questo ambito una adeguata valutazione dei risultati e una efficace programmazione in grado, da un canto, di rafforzare l'offerta formativa laddove si registrino buone performance e risposte positive dal territorio e, dall'altro, di attuare azioni correttive in caso contrario.

Il CdA in occasione dell'approvazione del Documento Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica, ha individuato i criteri per la programmazione della offerta formativa (attrattività, rispetto dei requisiti di docenza e della DID), che si recepiscono nelle presenti Linee guida anche al fine di ripartire in modo razionale le risorse di docenza, quantitative e qualitative, e il numero di ore di didattica erogabili.

Pertanto l'Ateneo deve orientare sempre più i propri corsi di studio verso un'offerta formativa di qualità, mirando a migliorare la soddisfazione degli studenti e degli stakeholder (famiglie, imprese, mondo del lavoro). I corsi di studio devono essere collegati in modo sempre più stretto al mondo del lavoro e alle potenzialità occupazionali, in una filiera formativa che accompagni gli studenti anche dopo la laurea. La progettazione e la revisione dei corsi di studio devono tenere conto in misura determinante dei risultati della didattica, in un percorso

virtuoso di analisi, valutazione e miglioramento continuo volto a migliorare il numero di CFU acquisiti e di studenti regolari. Occorre anche prestare massima attenzione al rispetto dei requisiti minimi qualitativi e quantitativi di docenza, avviando una razionalizzazione dell'offerta formativa che tenga conto della necessità di rendere più funzionale e sostenibile i percorsi formativi con la composizione qualitativa e quantitativa del corpo docente. Le prestazioni dei corsi di studio devono essere coerenti con l'impegno economico e finanziario richiesto da ciascun corso.

Va infine rafforzato il profilo internazionale dei percorsi didattici aprendo stabilmente canali di attrazione e di inserimento di studenti stranieri potenziando lo strumento dell'*e-learning*.

La politica di internazionalizzazione dell'Ateneo potrebbe essere orientata a due macro-finalità, coerenti con gli obiettivi definiti dagli organismi internazionali: anzitutto, rendere l'Ateneo della Toscana riconoscibile nel mercato accademico internazionale come università in grado di fornire competenze professionali e culturali adeguate a un mercato del lavoro e a un contesto sociale di dimensioni europee e globali; in secondo luogo, potenziare la capacità dell'Ateneo di sostenere l'inserimento dei propri laureati in un mercato del lavoro non esclusivamente nazionale.

Gli **obiettivi della ricerca**, si concentrano essenzialmente sui parametri legati alla VQR, anche alla luce delle Linee guida 2011-2014 di cui al Decreto Ministeriale 27 giugno 2015 n. 458, al fine di migliorare la qualità dei prodotti di ricerca del personale in servizio, di quello reclutato nel periodo di riferimento nonché il profilo di competitività dell'ambiente di ricerca; l'obiettivo è quello di consolidare e rafforzare le ottime performance già registrate nella scorsa VQR in alcune aree nonché migliorare e sostenere le aree più deboli, in una logica virtuosa volta ad incentivare i migliori risultati raggiunti dalle strutture mediante un corrispondente incremento delle risorse correlate alla ricerca assegnate ai Dipartimenti. Vanno rafforzate le iniziative per attrarre finanziamenti su bandi competitivi internazionali, europei, tra cui Horizon 2020, e statali. Particolare attenzione dovrà essere riservata al miglioramento dell'offerta formativa dei corsi di dottorato di ricerca. Infine, sul fronte della 'terza missione' e del trasferimento tecnologico, devono essere incrementate le attività conto terzi e le iniziative volte a potenziare i brevetti nonché la creazione di nuovi spin off. Infine, occorre potenziare la rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo.

Tra gli **obiettivi strumentali**, assume rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio finanziario. Questo obiettivo deve presidiare le procedure di reclutamento del personale e le progressioni interne in modo da garantire in una prospettiva pluriennale la sostenibilità delle attività dell'Ateneo e da evitare in modo assoluto forme di indebitamento.

Altro obiettivo prioritario è quello connesso al contenimento della spesa. Con la Centrale acquisti di Ateneo si è tentato di razionalizzare i sistemi di approvvigionamento ma occorre una maggiore attenzione da parte delle strutture a contenere i consumi e a ridurre ogni spesa comprimibile.

La digitalizzazione rappresenta un altro obiettivo prioritario; le strutture possono concorrere al processo in corso in Ateneo con ulteriori iniziative volte alla digitalizzazione di alcune procedure da utilizzare anche come *best practice* per gli altri Centri nell'ambito del Premio innovazione 2016.

Infine, particolare attenzione va prestata al rispetto degli obiettivi di trasparenza e di legalità dell'azione amministrativa. In particolare occorre incentivare le iniziative finalizzate a migliorare l'*accountability* di Ateneo, la trasparenza e la *compliance* dell'azione amministrativa rispetto agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, contratti collettivi nazionali, codice etico e codice di comportamento.

Nella tabella che segue sono analiticamente indicati gli obiettivi e gli indicatori contenuti nelle Linee guida del Rettore. I target sono stati definiti in una seconda fase, a valle delle procedure di negoziazione con le strutture ai sensi dell'art.6 del RAFC.

<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET</b>
<b>AREA STRATEGICA DIDATTICA</b>		
Miglioramento performance offerta formativa	Studenti iscritti regolari	
- Incremento numero studenti che avviano la carriera a.a. 2016/17 - Miglioramento acquisizione CFU a.a. 2015/2016	- Numero studenti che avviano la carriera a.a. 2016/2017 - Numero CFU per studentia.a. 2015/2016	
Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti	Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti sull'insegnamento e sulla docenza (media delle domande 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10 del questionario proposto dall'Anvur) nell'a.a. 2015/2016	
Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	- Numero di ore di Didattica erogata (DID) in meno nell'a.a. 2016/2017 - Ottimizzazione carico didattico dei docenti di ruolo e diminuzione insegnamenti a contratto	
Formazione in modalità <i>e-learning</i>	Numero di singoli insegnamenti erogati in modalità <i>e-learning</i> 2016/17	
Miglioramento livello	Numero di studenti iscritti che	

internazionale nella didattica	partecipano effettivamente a programmi di mobilità (a.a. 2016/2017)	
Potenziamento della mobilità internazionale	Numero di studenti stranieri <i>incoming</i> (a.a. 2016/2017)	
Attrazione di studenti stranieri iscritti	Numero di iscritti stranieri/ totale iscritti (a.a. 2016/2017)	
Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera	Numero di insegnamenti e/o corsi di studio in lingua straniera (a.a. 2016/2017)	
Potenziamento <i>placement</i>	Tasso di occupazione (def. Istat) a 3 anni dal conseguimento LM	
Consultazione con gli <i>stakeholders</i>	Partecipazione di enti e imprese nei Tavoli	
Numero <i>project-work</i> , seminari e laboratori con enti e imprese	Numero di iniziative	

<b>AREA STRATEGICA RICERCA</b>		
Miglioramento performance VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli <b>OBIETTIVI DI TERZA MISSIONE</b>	Miglioramento performance secondo modalità definite dal Ndv sentita commissione ricerca (SI/NO)	
Rafforzamento della produzione scientifica di Ateneo secondo standard internazionali	Valutazioni ottenute dai prodotti della ricerca in base a criteri scientificamente riconosciuti (metodo dei quartili, citazioni, <i>peerreview</i> ,...) diversificati in base alla tipologia di produzione scientifica (settori bibliometrici, settori non bibliometrici)	
Aumento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Somma dei finanziamenti ottenuti dalla struttura (Ateneo/dipartimenti) partecipando ai bandi competitivi nell'a.s. 2016</li> <li>b) Somma dei finanziamenti per progetti di ricerca derivati da risorse finanziarie della struttura (Ateneo/dipartimenti nell'a.s. 2016)</li> <li>c) Somma degli importi dei contratti di ricerca/consulenza commissionati da terzi nell'a.s. 2016</li> </ul>	
Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mobilità dei ricercatori (in mesi-persona) in entrata e in uscita nell'a.s. 2016</li> <li>b) Numero di prodotti eccellenti con almeno un coautore con afferenza ad un ente straniero nell'a.s. 2016</li> </ul>	
Rafforzamento dell'alta formazione	Numero di studenti di dottorato, assegnisti di ricerca, borsisti post-	

	doc nell'a.s. 2016	
Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	a) Numero di brevetti concessi di titolarità/contitolarità dell'Ateneo nell'a.s. 2016 b) Numero di spin- off costituiti nell'a.s. 2016	

<b>AREA STRATEGICA SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</b>		
Equilibrio finanziario	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013	
Contenimento spesa di personale	Grado di indebitamento	
Razionalizzazione e contenimento spesa acquisti seriali di Ateneo	Spesa per acquisti di Ateneo	
Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	- eventi corruttivi - <i>compliance</i> delle procedure - richieste di Accesso civico	
Diffusione del piano di prevenzione della corruzione e sensibilizzazione della società civile	Realizzazione di iniziative	
Miglioramento della qualità delle informazioni sul sito Amministrazione Trasparente	Indicatori soddisfatti (Bussola della trasparenza)	
Miglioramento grado di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	Numero di processi dematerializzati	

### **5.3. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO**

#### **5.3.1. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO, AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI**

All'interno dell'albero della *performance* le aree strategiche sono declinate in più obiettivi strategici programmati, di norma, su base triennale con particolare attenzione rivolta all'integrazione con il Programma triennale della trasparenza e dell'integrità e con il Piano Anticorruzione nonché con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria. Per gli obiettivi strategici inerenti alle aree della didattica e della ricerca le strutture responsabili sono i dipartimenti (sulla base degli indirizzi forniti dagli Organi di Governo), ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni e, in particolare, il personale docente. Da questi obiettivi sono stati ritagliati obiettivi correlati e strumentali per il personale dirigente e tecnico-amministrativo sul presupposto che debba risultare sempre una concatenazione di obiettivi tra personale docente e personale dirigente e tecnico-amministrativo, sebbene si tratti di personale coinvolto in singoli processi (nell'area della didattica o della ricerca) con differenti ruoli e

diverse responsabilità. Pertanto, tutte le categorie concorrono al miglioramento di una certa area seppure con diversi strumenti, modalità e con differenti obiettivi. Per gli obiettivi strategici dell'area strategica dei servizi strumentali sono, invece, responsabili il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale.

Le **tre aree strategiche** (Didattica, Ricerca e Servizi Strumentali alle funzioni istituzionali) sono individuate coerentemente con la *mission* dell'Ateneo.



All'interno di ciascuna **area strategica** sono stati definiti uno o più **obiettivi strategici** che coincidono con gli obiettivi stabiliti annualmente dagli Organi di Governo in sede di approvazione del bilancio di previsione.

**Tavola n. 19- L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche**



Ogni obiettivo strategico è, ad un livello più basso, disaggregato in **obiettivi operativi** dal contenuto più analitico. Ad ogni obiettivo operativo è associato un **indicatore di performance**.

Ad ogni indicatore è assegnato un **target**. Nelle more del funzionamento a regime del sistema di misurazione e valutazione delle *performance* e della disponibilità di una significativa serie storica dei dati, i *target* sono definiti, ove possibile, in relazione alle *performance* medie delle Università italiane, ovvero sulla base dei risultati degli anni precedenti, previa

individuazione di obiettivi di miglioramento da sostenere anche attraverso l'attivazione di iniziative organizzativo-gestionali. Nei casi in cui l'obiettivo riguarda più anni ed era già presente nel Piano precedente, la o le percentuali del target previste, fanno riferimento alla parte 'restante' rispetto alla percentuale di target già raggiunta l'anno precedente.

Dagli obiettivi strategici ed operativi sono ritagliati dal Consiglio di Amministrazione gli **obiettivi del Direttore Generale**. Il Direttore Generale provvede ad assegnare obiettivi ai **dirigenti**. A sua volta, i dirigenti propongono al Direttore Generale gli obiettivi da assegnare al personale appartenente alla **categoria Elevate Professionalità** e al personale di **cat. D**, sentendo per quest'ultimo i Coordinatori dei Servizi (EP).

La **valutazione della performance organizzativa e individuale** sarà effettuata sulla base del Sistema di misurazione della *performance* (All. 1)

La valutazione viene effettuata in base al livello di conseguimento dell'obiettivo e alla misurazione di indicatori rappresentativi di alcune aree comportamentali (vedi All.1).

Va ribadito che il ruolo del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo, per le ragioni sopra esposte, nelle aree strategiche della didattica e della ricerca si configura nella maggior parte dei casi come un ruolo ancillare rispetto alla responsabilità primaria del corpo docente e delle rispettive strutture didattiche e di ricerca. Si è cercato, comunque, anche nelle predette aree, di ritagliare obiettivi per i dirigenti e le strutture amministrative nell'ambito delle attività che comunque possono concorrere, anche se in maniera residuale, al miglioramento dei risultati della didattica e della ricerca nonché dei relativi servizi.

Gli obiettivi strategici sono costruiti su base triennale. Il raggiungimento del *target*, per tutti gli obiettivi operativi, è previsto su base annuale e potrà essere oggetto di una revisione e di un adeguamento in sede di relazione sui risultati e di pianificazione del *target* per il nuovo anno.

In base ai risultati del primo anno di applicazione del ciclo di gestione della *performance* anche gli obiettivi strategici potranno essere oggetto di adeguamento e parziale revisione.

### **5.3.2 GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO INTEGRATO**

L'obiettivo prioritario generale per il prossimo triennio, ed in particolare per l'e.f. 2016, sarà, pertanto, il consolidamento e l'ulteriore rafforzamento di tutte le azioni e le iniziative, peraltro in larga parte già intraprese in passato, volte alla 'promozione della qualità' in tutti gli ambiti in cui si esplicano le funzioni istituzionali del nostro Ateneo.

Si tratta di proseguire sul percorso già avviato proficuamente gli anni precedenti, volto a realizzare un 'Sistema di gestione della qualità' finalizzato a integrare e coordinare tra loro, secondo un approccio sistemico, tutti i processi previsti dalla normativa vigente (d.lgs.19/2012,

d.lgs.18/2012, d.lgs.150/2009, legge 190/2012, d.lgs.33/2013), sui diversi settori di interesse per le università (accreditamento dei corsi e delle sedi, contabilità economico-patrimoniale, ciclo performance, anticorruzione e trasparenza).

Si intende affrontare la 'gestione della qualità' non come un mero adempimento burocratico, ma come uno strumento strategico per migliorare concretamente, nonostante la congiuntura economico-finanziaria particolarmente critica, i risultati delle attività del nostro Ateneo e l'efficacia dei servizi in favore degli *stakeholder*. Il Presidio di Qualità guiderà questo percorso sovrintendendo al regolare funzionamento del sistema di qualità dell'Ateneo e mantenendo un costruttivo confronto e dialogo con i Dipartimenti, con le Commissioni Paritetiche, con gli altri Organi di Ateneo e con l'interfaccia amministrativa.

Entrando nel dettaglio, l'Ateneo, come anticipato all'inizio, si avvia verso un triennio particolarmente complesso, in cui si assiste a un progressivo calo delle risorse, a un cronico impoverimento del tessuto imprenditoriale locale a fronte di un ordinamento universitario sempre più articolato caratterizzato da nuove funzioni e numerosi adempimenti, di dotazioni di personale in riduzione per la necessità di rispettare i limiti sulle spese di personale.

Pertanto, nel corrente triennio si rende necessario continuare il percorso già seguito negli scorsi anni volto *in primis* ad un rigoroso contenimento generale della spesa preservando intatti, per quanto possibile, i servizi per gli studenti. D'altra parte, occorre saper investire in settori strategici puntando alla razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa, al potenziamento dell'orientamento e tutorato, allo sviluppo della ricerca scientifica, con particolare attenzione allo sviluppo dei giovani, e dei rapporti con le imprese, all'internazionalizzazione e al miglioramento dei servizi agli studenti puntando ancora sull'innovazione, sulla tecnologia e su nuove metodologie della didattica.

Proseguirà nel 2016 il sistema di ripartizione delle risorse umane e finanziarie tra le strutture basato sulle rispettive performance didattiche e di ricerca, in modo da valorizzare ed incentivare il miglioramento complessivo delle prestazioni del nostro Ateneo. In particolare, per quanto riguarda le prestazioni didattiche, si terrà conto, come già accaduto per il 2015, dell'apporto fornito dai docenti dei Dipartimenti diversi da quello dove risulta incardinato il corso, così da favorire l'ottimale e razionale utilizzo del personale docente dell'Ateneo e incentivare auspicabili ulteriori sinergie tra le strutture, anche in fase di programmazione dell'Offerta formativa.

Al fine di garantire la perfetta integrazione tra strumenti di programmazione economico finanziaria e ciclo della *performance*, come previsto dalla normativa vigente in materia, le Linee-guida del Rettore hanno riguardato le 3 aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali) previste nel Piano e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione. La

logica a cascata prevista nel Piano va applicata anche agli obiettivi prioritari di gestione che, pertanto, costituiscono l'orizzonte strategico per le strutture decentrate.

Nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono stati individuati tenendo presente gli indicatori previsti nel modello FFO, in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero all'Ateneo.

Nei paragrafi che seguono è riportata una disamina diffusa degli obiettivi dell'Ateneo, di cui alla relazione di accompagnamento al bilancio 2016 del Rettore; nell'allegato 1 sono indicati in modo schematico gli obiettivi strategici, gli indicatori ed i relativi *target*.

### **5.3.3 AREA STRATEGICA A – DIDATTICA**

#### **Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa**

Per il futuro occorre proseguire e rafforzare l'impegno sulla didattica: i risultati della didattica, e in particolare il numero di studenti iscritti regolari, entro un paio di anni finirà per pesare sino all'80% del FFO e l'Ateneo non può farsi trovare impreparato. Dunque è necessario continuare l'azione di miglioramento della qualità della didattica, ma anche rendere sempre più attrattiva l'offerta formativa.

L'Ateneo dovrà perseguire con rigore la direzione già assunta, volta a una costante razionalizzazione e ottimizzazione dei percorsi esistenti, in particolare per i corsi di laurea magistrale, nell'ottica di una stretta sinergia interdipartimentale. La revisione e l'eventuale progettazione dei corsi di studio dovranno tenere conto in misura determinante dei risultati della didattica, in una dialettica proficua e costante di analisi, valutazione e costruzione dei percorsi formativi. Si dovrà mantenere e accentuare, nella pianificazione delle politiche formative dell'Ateneo, quella visione complessiva che, grazie al rafforzamento della collaborazione fra i Dipartimenti, conduca a rimuovere duplicazioni e sovrapposizioni in nome della qualità, della coerenza interna e dell'organizzazione di filiere formative complete e altamente qualificate. In questa direzione andrà ripreso il lavoro dei Tavoli interdipartimentali.

I due obiettivi prioritari restano quelli volti ad attrarre nuovi studenti e ad accrescere il numero degli studenti regolari ponendo un deciso argine al fenomeno degli abbandoni.

In vista di questo duplice obiettivo, fra i quattro criteri più volte indicati nella progettazione dell'offerta formativa (attrattività, rispetto dei requisiti quantitativi e qualitativi di docenza, attenzione costante al margine DID, riprogettazione su base interdipartimentale), dato per acquisito il rispetto dei requisiti e del margine DID, per i quali l'Ateneo ha gettato le basi in questi due anni garantendo di fatto le condizioni di sostenibilità nel medio/lungo periodo, due, in particolare, dovranno essere ripresi e posti alla base della progettazione dell'offerta formativa per il 2016-2017: l'attrattività dei corsi e la costante ricerca di intese interdipartimentali.

Va proseguito e ulteriormente rafforzato l'impegno teso a migliorare i risultati dei processi formativi, con particolare attenzione alla riduzione dei ritardi e degli abbandoni, che incidono ancora negativamente sulle performance dell'Ateneo. Le azioni attuate hanno iniziato a dare qualche frutto, ma occorre insistere sulla strada avviata.

Gli interventi dovranno riguardare anche le modalità di erogazione della didattica, con l'uso sempre più esteso di metodologie e strumenti didattici innovativi. In particolare, sotto la guida del Delegato Prof. Gino Roncaglia, si intende sviluppare il progetto, già varato dagli Organi, che favorisca la produzione, l'uso, la distribuzione e il riuso di contenuti di apprendimento innovativi, anche in forma di courseware strutturato. La disponibilità di tali contenuti è considerata funzionale allo sviluppo di pratiche innovative che riducano il peso della tradizionale didattica trasmissiva (lezione frontale) a favore di forme di didattica collaborativa, laboratoriale, *blended* e *flipped*. Ciò dovrà favorire una migliore visibilità esterna della didattica di Ateneo anche in funzione dell'orientamento e della promozione in ingresso dei corsi. Il progetto si svilupperà gradualmente nei prossimi anni e prevedrà un livello più avanzato, al quale parteciperanno inizialmente un numero ristretto di insegnamenti, in via sperimentale, e un secondo livello meno articolato e impegnativo dal punto di vista progettuale.

Per il primo livello l'attività progettuale prevede tre tipi di interventi: slide di accompagnamento alle lezioni, dispense e indicazioni relative a risorse di approfondimento (bibliografia, sitografia) e registrazione video-audio di mini-lezioni (10-15 lezioni da 20-30 minuti ciascuna) che coprano un nucleo tematico di base incluso nel programma dell'insegnamento. Per il secondo livello si prevede di attuare solo i primi due step. I vantaggi degli interventi sono di indubbio valore, sia sotto il profilo dell'immagine della visibilità dell'Ateneo, sia per quanto attiene alla fruibilità del materiale didattico.

L'Ateneo intende mettere a disposizione un incentivo economico, di entità variabile, destinato a tutti i docenti che parteciperanno al progetto e fornirà al riguardo un supporto in termini sia di formazione dei docenti partecipanti sia di sostegno tecnologico.

Il miglioramento delle performance didattiche dei singoli corsi sarà monitorato e incentivato anche attraverso altre forme di premialità. A un tempo saranno monitorate e potenziate le azioni di tutorato, non solo sotto forma di pre-corsi e corsi di sostegno, ma anche attraverso la progressiva implementazione di un servizio di tutorato alla pari. Sono necessari a breve anche interventi strutturati sulle aule e sulle attrezzature didattiche. L'impegno e lo sforzo per accrescere immatricolati e iscritti, che sta portando risultati, deve essere ora affiancato da un medesimo sforzo finalizzato a rendere le strutture adeguate e accoglienti, in previsione anche di un incremento del numero di studenti che frequentano i corsi.

In questo quadro, dovrà essere anche rafforzato il rapporto con le altre Università della rete regionale, in modo da costruire eventuali nuove proposte anche attraverso forme di collaborazione. Nel quadro regionale, andrà adeguatamente valorizzato il ruolo delle sedi decentrate già accreditate, Civitavecchia e Cittaducale, presso le quali sono già attivi complessivamente 4 corsi di studio. Dovrà essere perseguita in questo ambito una adeguata valutazione dei risultati conseguiti e una efficace programmazione in grado, da una parte, di rafforzare l'offerta formativa dove si registrino buone performance e risposte positive dal territorio, dall'altro di attuare azioni correttive nel caso si riscontrino difficoltà oggettive sul piano delle prestazioni dei corsi e nei rapporti con il territorio.

L'Ateneo dovrà orientare sempre più i propri corsi di studio verso un'offerta formativa di qualità, mirando a migliorare la soddisfazione degli studenti e degli stakeholder. I corsi di studio dovranno essere collegati in modo sempre più stretto al mondo del lavoro e alle potenzialità occupazionali, in una filiera formativa che accompagni gli studenti anche dopo la laurea. La progettazione e la revisione dei corsi di studio dovranno tenere conto in misura determinante dei risultati della didattica, in un percorso virtuoso di analisi, valutazione e miglioramento continuo.

L'Ateneo sarà, altresì, impegnato nella gestione di 6 corsi di dottorato accreditati dal MIUR e di corsi master di primo e di secondo livello.

Nel corso del 2016, oltre alla gestione del terzo ciclo dei Corsi TFA, sul quale si attendono indicazioni ministeriali più precise, anche alla luce di quanto contenuto nel decreto sulla "Buona Scuola" alle Camere, l'Ateneo concentrerà l'attenzione sulle più generali problematiche connesse con la formazione iniziale e permanente degli Insegnanti della Scuola Secondaria, attraverso LABFORM, Laboratorio per la formazione e l'aggiornamento degli insegnanti delle scuole secondarie di primo e secondo grado. Saranno svolte in particolare le seguenti attività:

1. progetti di ricerca-azione e ricerca in campo sulle buone pratiche educative condotti in collaborazione con Insegnanti e Dirigenti scolastici. Analisi e diffusione dei dati;
2. organizzazione e gestione di corsi di aggiornamento disciplinari e metodologici per insegnanti in servizio su temi richiesti dalle scuole, anche in modalità e-learning;
3. work – shop integrati per gli insegnanti del progetto SID di area scientifica e umanistica per la condivisione degli approcci metodologici;
4. consultazione e raccordo con gli Istituti Scolastici per i piani didattico-pedagogici dei futuri percorsi TFA, per i programmi delle attività di tirocinio e per la supervisione dei tirocinanti;

5. organizzazione di seminari tematici interdisciplinari per i percorsi CLIL (questa attività in stretta connessione con quanto previsto dalla delega specifica).

La composizione permanente del LABFORM, costituito dal delegato TFA, da un componente per ciascun Dipartimento dell'Ateneo e da una unità di personale amministrativo, sarà successivamente integrata, in relazione a specifiche esigenze, anche con altro personale docente, tecnico-amministrativo collaboratori, studenti e laureati. In questa prima fase, accanto agli obiettivi di più lungo termine, si intende intraprendere specifiche iniziative utili all'avvio del Laboratorio stesso:

1. ricerca di collaborazioni con Istituti Scolastici, Enti di ricerca ed Agenzie educative italiane e straniere;
2. implementazione dei contenuti e modalità di gestione, anche in collaborazione con l'Istituto INDIRE, dell'ambiente tecnologico richiesto dal Laboratorio;
3. individuazione delle modalità di monitoraggio, raccolta dati e valutazione della funzionalità-efficacia del Laboratorio stesso.

Si evidenzia come le attività svolte del LABFORM pur non essendo 'direttamente' finalizzate all'orientamento degli Studenti in ingresso, produrranno sicuramente un impatto positivo in tal senso, soprattutto attraverso il consolidamento del rapporto con le Scuole di II grado e con i relativi docenti nonché mediante il raccordo con le attività svolte dagli studenti nel loro penultimo e ultimo anno di corso superiore.

### **Promozione dell'internazionalizzazione**

Per il futuro occorre velocizzare il processo di crescita dell'internazionalizzazione per rendere l'Ateneo riconoscibile nel mercato accademico internazionale come università in grado di fornire competenze professionali e culturali adeguate a un mercato del lavoro e a un contesto sociale di dimensioni europee e globali, per potenziare la rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo e la sua capacità di sostenere l'inserimento dei laureati in un mercato del lavoro non esclusivamente nazionale.

Il Senato e il Consiglio di Amministrazione nella seduta di ottobre 2015 hanno varato un documento, proposto dal Delegato prof. Chiti e dal Tavolo dei Delegati, che indica le finalità che l'attività di internazionalizzazione dovrebbe perseguire nel medio periodo, i caratteri generali del processo che si intende avviare e tre prime proposte. Quanto alle finalità, la politica di internazionalizzazione dell'Ateneo nel medio periodo potrebbe essere orientata a tre macro-obiettivi:

1. rendere l'Ateneo della Tuscia riconoscibile nel mercato accademico internazionale come università in grado di fornire competenze professionali e culturali adeguate a un mercato del lavoro e a un contesto sociale di dimensioni europee e globali;
2. potenziare la rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo;
3. potenziare la capacità dell'Ateneo di sostenere l'inserimento dei propri laureati in un mercato del lavoro non esclusivamente nazionale.

Questi obiettivi sono importanti nella misura in cui giustificano le iniziative che saranno proposte per l'a.a. 2016 e per gli anni successivi e le rendono riconoscibili all'esterno. Questi macro-obiettivi, infatti, sono coerenti con le finalità indicate dagli organismi internazionali (in particolare, la European University Association (EUA), la International Association of Universities (IAU) e i vertici dei ministri dell'istruzione della European Higher Education Area, dalla CRUI (si veda, in particolare, il documento elaborato nel giugno 2015) e dalle normative e misure nazionali che prevedono la misurazione, quantitativa e qualitativa, della dimensione internazionale degli atenei (ad esempio, il decreto ministeriale n. 104 del 14 febbraio 2014).

Queste macro-finalità andrebbero realizzate attraverso un processo graduale, che preveda più serie di iniziative. Alla gradualità si accompagna il carattere inclusivo del processo, che dovrebbe coinvolgere tutte le varie componenti dell'Ateneo (formazione, ricerca e amministrazione).

Le iniziative in questione sono tre. La prima consiste nella attivazione dei cosiddetti 'semestri congiunti'. Si tratta di una proposta diretta ai presidenti dei corsi di laurea. Prevede che un corso di laurea dell'Ateneo si associ a un corso di laurea di un'università straniera (fuori dal contesto Erasmus) e che ciascuno dei due corsi offra agli studenti dell'altro dai tre ai quattro insegnamenti in inglese (o nella lingua straniera ritenuta funzionale alle esigenze dello scambio), i quali vengono riconosciuti nel percorso di studi di ciascun corso di laurea. Un corso di laurea può utilizzare questa possibilità anche con più di una università straniera, in modo da ottimizzare l'impegno profuso nell'attivazione di corsi in lingua straniera. Questa iniziativa apre i corsi di laurea ad una rete di rapporti internazionali reali e facilita la mobilità (in entrata e in uscita) degli studenti, in linea con le richieste delle normative nazionali in modo da consolidare una pratica che può contribuire in misura importante alla internazionalizzazione dell'Ateneo, aprendo la strada a future e più ambiziose iniziative, come i corsi internazionali e i titoli congiunti, come quelli già presenti presso il DEIM e il DIBAF in collaborazione con Atenei russi.

La seconda iniziativa è volta al potenziamento dei servizi relativi al programma Erasmus, soprattutto quello relativo alla mobilità in entrata: per rafforzare l'attrattività occorre una sinergia tra amministrazione centrale e dipartimenti.

L'impegno dell'amministrazione centrale dovrebbe essere quello di facilitare l'accoglienza e l'inserimento degli studenti Erasmus in ingresso. Questa azione richiede le

seguenti iniziative: potenziare i servizi di prima accoglienza; potenziare il servizio di formazione dell'Italiano come L2; garantire l'effettivo accesso degli studenti stranieri ai servizi informatici; garantire a tutti gli studenti Erasmus la possibilità di usufruire del servizio di mensa alle stesse condizioni degli studenti italiani; valorizzare le notevoli potenzialità della posizione geografica di Viterbo, dalla quale si possono raggiungere facilmente mete importanti come Roma, Firenze e Siena; valorizzare gli spazi di socializzazione del complesso di Santa Maria in Gradi; predisporre una specifica sezione Erasmus del sito di Ateneo, in grado di fornire tutte le informazioni rilevanti nelle principali lingue utilizzate dagli studenti potenzialmente interessati.

L'impegno dei dipartimenti e dei corsi di laurea, invece, dovrebbe essere quello di potenziare la capacità dei corsi di laurea di attrarre studenti Erasmus e quello di promuovere la mobilità in uscita degli studenti italiani. Questa azione richiede le seguenti iniziative: prevedere dei servizi di prima accoglienza per gli studenti Erasmus dei corsi di studio dei singoli dipartimenti; non si tratta di duplicare i servizi offerti dall'amministrazione centrale, ma di servizi ulteriori (visita delle singole sedi, presentazione ai docenti, ecc.); sviluppare servizi in uscita (ad esempio, potenziare le competenze linguistiche degli studenti italiani nelle lingue veicolari utili per il soggiorno all'estero; questa azione potrebbe essere realizzata senza modificare i percorsi formativi dei corsi di laurea, ma offrendo un servizio orizzontale di formazione linguistica funzionale alla mobilità, attraverso l'Unità servizi linguistici, e subordinando la mobilità al raggiungimento di una competenza minima); valutare la possibilità di erogare alcuni insegnamenti in inglese; ampliare gli accordi internazionali, all'interno di un disegno complessivo di internazionalizzazione dei singoli corsi di laurea; migliorare il coordinamento con l'Ufficio relazioni internazionali, a partire dallo scambio delle informazioni relative alle attività in lingue veicolari svolte nei vari corsi di studio; predisporre una specifica sezione Erasmus della pagina di ogni corso di studio, in grado di fornire tutte le informazioni rilevanti nelle principali lingue utilizzate dagli studenti potenzialmente interessati.

La terza iniziativa è volta a standardizzare i corsi di lingua inglese e di altre lingue straniere previsti nei vari corsi di laurea, prevedendo un numero minimo di cfu e un livello minimo di formazione. Si tratta di un punto essenziale per garantire una effettiva qualità delle competenze linguistiche in funzione della mobilità. L'azione sarà realizzata in vista della chiusura dell'offerta formativa 2016-2017, con specifica delibera del Senato Accademico, sentiti tutti i presidenti dei corsi di laurea, in modo tale da raggiungere quel minimo di condivisione necessario alla sua accettazione.

Andrà rafforzato il profilo internazionale dei percorsi didattici, stabilendo canali di attrazione e di inserimento di studenti stranieri potenziando lo strumento dell'e-learning. Fra gli obiettivi da perseguire, vi è una maggiore apertura all'internazionalizzazione dei contenuti. Coloro i quali produrranno i propri contenuti (in tutto o in parte) anche in inglese o in altra

lingua straniera avrà un incentivo aggiuntivo e specifico per i materiali che saranno realizzati anche in versione internazionalizzata.

In parallelo, anche alla luce del grado di attrattività dei corsi, delle evidenze sugli sbocchi occupazionali registrate su Alma Laurea e delle esigenze del mondo produttivo del Territorio, l'Ateneo potrà vagliare l'opportunità di istituire nuovi percorsi, eventualmente in sinergia con altre Università o anche in lingua straniera per promuovere la dimensione internazionale della nostra Università.

Al fine di incrementare la mobilità studentesca in uscita, si intende realizzare una più intensa campagna informativa dei bandi Erasmus+, destinati allo studio e al tirocinio all'estero, mediante comunicati agli studenti, locandine, visite presso i Dipartimenti ed utilizzo della radio di Ateneo.

Proseguiranno le iniziative, d'intesa con l'Unità Servizi Linguistici di Ateneo, per garantire l'acquisizione di maggiori competenze linguistiche da parte degli studenti in partenza, organizzando corsi di lingua inglese e spagnola di vari livelli; inoltre, come richiesto dalla ECHE (European Charter for Higher Education) continuerà l'attività di erogazione dei corsi di lingua italiana per gli studenti in entrata.

Nel 2016 sarà inoltre sviluppata la nuova tabella di conversione delle votazioni degli esami di profitto dell'Ateneo in votazione ECTS, fondamentale per procedere alla modifica del Regolamento di Ateneo sulla Mobilità Erasmus, in conformità con le direttive del nuovo Programma Erasmus+.

Per quanto riguarda le iniziative per la promozione dell'immagine dell'Ateneo all'estero e l'attrazione degli studenti stranieri saranno realizzate dall'Unità servizi linguistici le Guide in inglese dei sei dipartimenti in modo da poter anche partecipare con proprio materiale alle fiere internazionali studentesche in Italia e all'estero. Il sito avrà una versione in inglese, curata dall'Unità servizi linguistici.

Si intende proseguire l'iniziativa di prevedere specifiche borse di studio, finalizzate a favorire l'iscrizione di studenti stranieri ai nostri corsi, mediante l'utilizzo di apposite risorse ministeriali dedicate alla cooperazione internazionale. Saranno, altresì, previste apposite borse di dottorato o per assegni di ricerca riservate a studenti e laureati stranieri.

### **Orientamento in entrata**

L'Ateneo intende ulteriormente rafforzare e razionalizzare le azioni di orientamento in ingresso proseguendo le iniziative ormai consolidate che mirano a promuovere l'offerta formativa dell'Ateneo, con particolare attenzione a quelle rivolte al territorio.

Si intende riproporre l'organizzazione delle visite guidate in Ateneo (Open Day) nei mesi di febbraio e settembre, coinvolgendo direttamente le strutture didattiche e gli studenti tutor

nella presentazione dei corsi e nell'organizzazione di eventi in parallelo anche con l'ausilio delle associazioni.

Saranno attuate nuove forme di presentazione dell'Ateneo, destinate agli studenti delle scuole secondarie superiori, integrando gli aspetti formativi, gli sbocchi occupazionali, con i servizi di supporto e le attività culturali e ricreative.

Sarà intensificata, sulla base del programma di iniziative previste dal "Protocollo d'intesa", la collaborazione con le Scuole secondarie superiori, con interventi di orientamento mirato e fornendo supporto e consulenza agli studenti impegnati nella scelta del percorso universitario.

In particolare, si intende realizzare un'analisi mirata a individuare il livello di preparazione in ingresso degli studenti sia mediante test di ingresso finalizzati ad accertare la preparazione individuale dello studente sia attraverso altri strumenti di valutazione (project work individuali e di gruppo, test e colloqui attitudinali e *focus group*) finalizzati a verificare le competenze, le attitudini e le abilità. L'analisi è mirata a disegnare un profilo degli studenti e a tracciare, per gruppi e tipologie omogenee, un percorso formativo finalizzato a colmare le criticità emergenti per mettere lo studente nella condizione di frequentare con profitto i percorsi formativi.

Saranno realizzate le iniziative previste dal progetto denominato "Alternanza Scuola lavoro" in materia di orientamento allo studio e al lavoro in sinergia con altri enti del territorio.

Continuerà la partecipazione agli eventi sul territorio e in ambito regionale per la promozione della nostra offerta formativa, selezionando quelli di maggiore interesse.

Iniziativa mirate saranno attuate anche presso le sedi decentrate di Civitavecchia e Cittaducale, ove è persistente l'interesse nei confronti dell'Offerta Formativa del nostro Ateneo.

Per potenziare l'interazione con gli studenti e incrementare la diffusione delle informazioni, saranno privilegiati i canali comunicativi come *facebook* e *twitter* e la pagina web dell'Orientamento.

Inoltre, si realizzeranno le seguenti azioni:

- attivazione di pre-corsi e lezioni di sostegno e recupero, per tutti gli studenti, prevalentemente per insegnamenti di base e caratterizzanti che presentano maggiori difficoltà per gli studenti del primo anno di studio;
- attività di tutoraggio e assistenza finalizzata a fornire agli studenti le informazioni utili sull'organizzazione della didattica, con particolare attenzione alla regolare e proficua frequenza dei corsi, alle modalità di sostenimento degli esami, al rapporto con i docenti, e alla metodologia di studio;
- attività di sostegno personalizzato per gli studenti che presentano maggiori difficoltà di apprendimento;

- incentivi agli studenti meritevoli mediante il rimborso di una quota della tassa di iscrizione.

## **Placement**

Le principali linee di indirizzo che si intende perseguire nell'ambito del *placement*, sotto la guida del Delegato Prof.ssa Tiziana Laureti, discendono dagli obiettivi strategici dell'Ateneo per il triennio 2015-2017.

In primo luogo, si vuole potenziare lo sviluppo di servizi strutturati di orientamento al lavoro. L'obiettivo è quello di fornire ai neo-laureati e ai laureandi strumenti e assistenza nella delicata fase di inserimento nel mercato del lavoro attraverso la consapevolezza delle proprie attitudini, competenze e aspirazioni. Gli strumenti da adottare sono:

- 1.diffusione di informazioni su sbocchi professionali e mondo del lavoro;
- 2.sviluppo di laboratori o seminari per migliorare le competenze necessarie ad una stesura efficace del curriculum vitae, alla gestione del colloquio di lavoro e all'utilizzo di tecniche di ricerca attiva del lavoro;
- 3.consulenza individuale diretta ai laureati che hanno bisogno di chiarire il proprio obiettivo professionale e di sviluppare il proprio percorso di ricerca del lavoro;
- 4.predisposizione presso l'Ateneo dei servizi del centro "Porta futuro";
- 5.condivisione delle esperienze dei laureati dell'Università degli Studi della Tuscia anche attraverso la costituzione di una associazione *Alumni* al fine di costruire una rete di relazioni solida e duratura con i laureati, promuovendo iniziative di partecipazione alla vita universitaria e di sostegno alla didattica e alla ricerca da parte del mondo delle Imprese e delle istituzioni;

In secondo luogo, si intende realizzare un osservatorio permanente dei contesti professionali. L'obiettivo è quello di effettuare una verifica continuativa dell'evoluzione dei processi di lavoro, analizzando la domanda attuale di competenze e quindi identificando i profili professionali richiesti.

L'analisi è basata sul concetto di competenza, declinato nella sua duplice dimensione del livello di competenza, definito in funzione della complessità, dell'estensione dei compiti svolti, del livello di responsabilità e di autonomia decisionale che caratterizza la professione, e del campo delle competenze, che va invece a cogliere le differenze nei domini settoriali, negli ambiti disciplinari delle conoscenze applicate, nelle attrezzature utilizzate, nei materiali lavorati, nel tipo di bene prodotto o servizio erogato nell'ambito della professione.

Gli strumenti da utilizzare per giungere alla costruzione di un database delle competenze e dei profili professionali potrebbero essere i seguenti:

- 1.coinvolgimento diretto delle imprese e delle parti sociali, che attraverso lo sviluppo di focus group e interviste in profondità condotti mediante questionari semi-strutturati, possono fornire informazioni dettagliate sulla domanda di lavoro. L'individuazione di un insieme di imprese con

le quali definire tavoli di lavoro periodici dovrebbe avvenire anche grazie alla collaborazione della Camera di Commercio di Viterbo e al contributo dei delegati al *placement* dei diversi dipartimenti dell'Ateneo;

2. analisi statistica della banca dati Almalaurea sugli sbocchi occupazionali dei laureati. Sarà molto importante un utilizzo più efficace dei servizi della banca dati Almalaurea sugli sbocchi occupazionali dei laureati. È stata già avviata una relazione più stretta con Almalaurea per coordinare e personalizzare i servizi offerti senza un incremento dei costi.

3. integrazione tra gli archivi amministrativi dell'Università della Tuscia e quelli del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. In tal modo è possibile sviluppare un'analisi della domanda di lavoro dipendente e parasubordinato dei laureati dell'Università della Tuscia possibile solo utilizzando gli archivi delle comunicazioni obbligatorie del Ministero del Lavoro che consentono di mostrare informazioni dettagliate sulla posizione dei laureati negli anni successivi alla laurea.

In terzo luogo, si intendono rafforzare ulteriormente i rapporti con le imprese. L'obiettivo è quello di incrementare la conoscenza che le imprese hanno dei diversi strumenti di cui si è dotata l'Università per consentire ai propri studenti di interagire con il mondo del lavoro. Le azioni di promozione dovrebbero essere dirette ad incrementare il coinvolgimento delle imprese attraverso la realizzazione di tirocini, *stages* e *project work* ma anche stimolando una più articolata forma di collaborazione tra università e impresa, costruita su specifiche peculiarità di ricerca ed innovazione, destinata a costruire un rapporto durevole nel tempo, con una programmazione di natura triennale, e con la previsione di un impegno finanziario (dottorati di ricerca o posizioni di ricercatore a tempo determinato).

L'Ateneo realizzerà le attività previste nell'ambito delle Azioni di sistema - FlxO YEI, Azioni in favore dei Giovani NEET in transizione – mediante interventi di consolidamento dei propri servizi di *placement*, in particolare quelli per la promozione dell'apprendistato di alta formazione e ricerca e per l'analisi della domanda di lavoro e servizi alle imprese chiedendo l'assistenza nell'analisi della domanda di lavoro e degli sbocchi professionali di laureati.

Inoltre, per una più efficace transizione dalla fase di formazione a quella di ingresso nel mercato del lavoro, l'Università svilupperà un sistema integrato di servizi denominato "Porta Futuro University - Tuscia". Tale sistema si propone di creare un servizio Open Space presso il quale l'utenza possa trovare facilmente informazioni e sostegno, anche in auto consultazione, utili ad orientarsi nel mercato del lavoro.

Presso l'*open space* sarà offerto, altresì, all'utenza supporto per la creazione di impresa.

L'Ateneo darà supporto per l'adozione delle misure previste da Garanzia Giovani attraverso il proprio accreditamento presso la regione Lazio.

Per il rafforzamento del trasferimento tecnologico e al fine di incrementare il numero dei brevetti, sarà effettuata una giornata informativa. Saranno effettuate anche giornate di informazione per la creazione di spin off.

#### **5.3.4 AREA STRATEGICA B – RICERCA**

L'Ateneo dovrà procedere ad una attenta ricognizione delle attività di ricerca presenti in Ateneo verificando la collocazione delle medesime nel panorama scientifico nazionale ed internazionale, nonché la relativa proiezione nel territorio. L'obiettivo è, quindi, di delineare una mappatura della ricerca di Ateneo in grado di far emergere le specificità e le potenzialità applicative, valorizzando i settori di eccellenza, definendo apposite linee strategiche ai fini del loro rafforzamento sia per la presentazione di progetti nazionali ed europei, sia per stimolare l'attrattività verso potenziali stakeholder. Per la fase di ricognizione saranno utili le attività connesse alla nuova VQR 2011-2014 che si concluderanno a settembre 2016.

La mappatura della ricerca è tanto più rilevante nella misura in cui la Regione Lazio, interlocutore primario e privilegiato nei rapporti con la Commissione Europea per lo sviluppo dell'innovazione e per la ricerca, sta attuando un percorso di integrazione e razionalizzazione delle diverse realtà operanti nel campo della ricerca a livello regionale al fine di costruire un sistema della ricerca regionale in grado di competere a livello internazionale. Ciò implica quindi la necessità di disporre di un quadro chiaro delle aree di ricerca presenti nella nostra Istituzione, in modo da renderle disponibili nella predetta rete preservando l'eccellenza nonché la specificità delle stesse in ambito regionale. Ciò costituirà il necessario punto di partenza per rafforzare e rendere maggiormente incisiva la partecipazione del nostro Ateneo nelle diverse opportunità offerte dai bandi competitivi.

L'Ateneo realizzerà, inoltre, un percorso che prevede azioni volte a promuovere la visibilità esterna della nostra ricerca scientifica favorendo i processi di internazionalizzazione; al riguardo decisivo sarà il ruolo dei delegati nel settore dell'internazionalizzazione per consolidare e potenziare i rapporti con partner internazionali (Università, Enti di ricerca e imprese) e per accrescere la competitività del nostro Ateneo nel campo della ricerca anche in funzione della efficace e incisiva partecipazione ad Horizon 2020. Saranno avviate azioni volte a incrementare il tasso di successo nei progetti competitivi nazionali e europei, in particolare nelle aree di intervento del Programma Horizon 2020 stimolando anche sinergie trasversali tra diversi settori disciplinari, anche mediante l'attività di supporto dell'APRE. Queste iniziative dovranno essere supportate da uno staff specializzato trasversale ai Dipartimenti e in grado di lavorare con profitto sui diversi aspetti collegati alla progettazione di ricerca (idea progettuale, ricerca e lettura dei bandi, rapporti con i partner, coinvolgimento del personale di ricerca, rendicontazione) e che vedrà coinvolto, con un criterio di competenza, personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Andranno rafforzati e razionalizzati i rapporti con i PVS. Sarà

necessario dare un ulteriore impulso alla mappatura e alla diffusione dei risultati della ricerca e su questo verrà fornito un nuovo input alla Commissione Ricerca.

A tal fine si intende istituire un laboratorio per lo svolgimento delle attività correlate all'internazionalizzazione, alla promozione e progettazione internazionale dei progetti di ricerca dell'Ateneo, all'interno del quale coinvolgere professionalità e figure in possesso di specifiche competenze nonché studenti in discipline attinenti, che operi secondo le direttive degli Organi di Governo, con particolare attenzione alla ricerca, alla documentazione e alla selezione delle fonti di finanziamento, dei bandi europei e internazionali, alla stesura di progetti, alla costituzione di network di atenei europei e internazionali.

L'Ateneo, come si diceva, sarà impegnato nell'esercizio di valutazione 2011-2014; al riguardo si rammenta che la CRA, su mandato del Senato accademico, deve proporre al predetto Organo i criteri di selezione per la corretta individuazione dei prodotti da sottoporre a valutazione ANVUR, anche alla luce dei criteri forniti recentemente dai GEV. Considerato che la VQR sarà probabilmente impostata da ora in poi su un arco temporale più ristretto e quindi si effettuerà con maggiore frequenza, è strategico fissare, sin d'ora, obiettivi di miglioramento dei relativi parametri, a livello di Ateneo e di dipartimento, mediante l'individuazione di specifici indicatori.

Sarà importante rafforzare i presupposti per la valorizzazione e la nascita di spin-off per favorire il trasferimento tecnologico, dare opportunità di sviluppo economico al territorio nonché di crescita occupazionale dei giovani, laureati, dottori di ricerca e ricercatori.

Andrà proseguito il potenziamento e rilancio del Centro Grandi Attrezzature, funzionale ai programmi di ricerca, alle attività svolte dai Dipartimenti e dal personale di ricerca nonché per la didattica con l'obiettivo di stimolare un maggiore utilizzo delle attrezzature del Centro. Il Centro sarà dotato, grazie alla convenzione stipulata con gli ITS, di nuove e importanti attrezzature che garantiranno una maggiore qualificazione della ricerca e consentiranno al CGA di divenire un punto di attrazione nazionale e internazionale per la ricerca e per i servizi forniti ai ricercatori e alle imprese. Grazie alla tipologia e alla qualità delle attrezzature e dei servizi offerti all'interno e all'esterno, il Centro dovrebbe nel tempo autofinanziare le attività di manutenzione e rinnovo delle attrezzature e favorire attività di spin in attirando le aziende a svolgere attività di ricerca e innovazione presso il centro.

Dovranno essere anche realizzate apposite azioni di sollecitazione e inclusione delle imprese nei programmi di ricerca dell'Ateneo, di concerto con le attività connesse al *placement*; pur in presenza di un contesto economico e finanziario nazionale e internazionale critico, si tratta di una sinergia imprescindibile per legare in modo più efficace le attività di ricerca alle esigenze del mondo del lavoro e reperire risorse finanziarie da investire soprattutto nel finanziamento di giovani ricercatori.

Si intendono proseguire le iniziative di formazione e supporto volte a potenziare i brevetti di Ateneo, curando maggiormente sia la fase di passaggio dalle invenzioni ai brevetti sia quella successiva verso il *licensing*.

Saranno finalizzate apposite risorse per promuovere ulteriormente la stipula di assegni di ricerca, anche mediante borse riservate a studenti stranieri, al fine di rafforzare i risultati della ricerca in una dimensione internazionale.

Va, infine, iniziato un percorso di accreditamento e certificazione dei laboratori di ricerca, sinora ritardato perché le risorse, sia umane sia finanziarie, sono state impegnate più del previsto nella razionalizzazione di spazi e laboratori conseguente alla riorganizzazione degli spazi di Ateneo, un percorso che non potrà prescindere da una razionalizzazione delle strutture e da una valorizzazione prioritaria di quelle più efficaci e funzionali all'attività di ricerca.

### **5.3.5 AREA STRATEGICA C - SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI**

#### **L'ordinamento**

Per il 2016 si intende, *in primis*, sottoporre agli Organi alcune proposte regolamentari già approntate a fine 2015, in particolare:

- Regolamento per l'autorizzazione degli incarichi esterni per il personale docente
- Regolamento per l'incentivo alla progettazione
- Regolamento per il fondo economale
- Regolamento per le attività culturali e ricreative degli studenti
- Regolamento per le agevolazioni iscrizioni dei dipendenti
- Regolamento per il telelavoro

Sarà, inoltre, predisposto e sottoposto agli Organi un nuovo Regolamento per la disciplina dell'attribuzione delle classi stipendiali del personale docente.

Nel corso del 2016 si procederà, altresì, ad una verifica dei Regolamenti di Ateneo per verificare l'attualità e la compatibilità delle disposizioni alla normativa sopravvenuta in questi ultimi anni.

In particolare, da una prima ricognizione effettuata, al netto di alcuni Regolamenti da abrogare, in quanto da ritenersi ormai superati con l'entrata in vigore della Legge 240/2010, gli interventi riguarderanno i seguenti Regolamenti.

- Regolamento per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari
- Regolamento per la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro
- Regolamento per il conferimento degli incarichi esterni
- Regolamento per l'accesso ai servizi del centro stampa
- Regolamento per le pari opportunità
- Regolamento sui compiti didattici e l'incentivazione dei docenti

- Regolamento di attuazione della Legge n. 241 del 7 agosto 1990 in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi
- Regolamento per la costituzione e la ripartizione del fondo incentivante ex art. 18 legge n. 109/94
- Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione del personale TA
- Regolamento per l'iscrizione degli studenti a tempo parziale ai corsi di studio)
- Regolamento per le attività culturali e ricreative degli studenti
- Regolamento per la mobilità studentesca

## **L'organizzazione**

Nel corso del 2016 sarà data attuazione alla riorganizzazione del Sistema bibliotecario con la creazione del CAB (Centro autonomo bibliotecario) e la soppressione dei due Poli, come Centri di spesa, ferma restando la dislocazione delle strutture di servizio. Saranno effettuate le procedure per l'elezione del Consiglio del Centro e del Presidente.

La razionalizzazione della spesa di funzionamento libererà risorse da reinvestire nell'acquisto di ulteriori risorse bibliografiche, in formato sia elettronico sia cartaceo, al fine di garantire un complessivo miglioramento dei servizi.

Nel corso del 2016 saranno avviate le procedure per la ricostituzione del Nucleo di Valutazione (2° triennio - art. 14 dello Statuto di Ateneo ex lege 240/2010).

Nel mese di ottobre 2016 si dovrà, inoltre, provvedere alla ricostituzione del Senato Accademico (2° quadriennio - art. 11 dello Statuto di Ateneo). Le elezioni non riguardano la rappresentanza studentesca il cui mandato (biennale) scade nel 2017.

Contestualmente alle elezioni per il rinnovo del Senato Accademico, saranno indette anche quelle per la ricostituzione della Commissione Welfare di Ateneo.

## **La contabilità**

Sul fronte economico finanziario, in primo luogo, per il 2016 l'obiettivo sarà il mantenimento del rispetto dei parametri di bilancio previsti dalla normativa vigente pur garantendo un progressivo rafforzamento delle attività istituzionali.

Particolare attenzione sarà rivolta al contenimento delle spese di personale per garantire la sostenibilità nel tempo del rapporto tra costi di personale ed entrate pur favorendo, entro la programmazione già adottata, le progressioni del personale e, al contempo, l'ingresso di giovani per assicurare il ricambio generazionale. Si proseguirà, inoltre, la politica di razionalizzazione delle spese comprimibili senza sacrificare i servizi agli studenti, il supporto alla didattica e alla ricerca e gli opportuni investimenti sull'innovazione.

Al riguardo si segnalano le assegnazioni straordinarie pari a 50.000 euro a sostegno delle azioni di miglioramento della didattica previste nel Sistema AVA, e 50.000 euro a sostegno della

ricerca da ripartire su base premiale per incentivare il miglioramento delle performance scientifiche. Inoltre, si evidenzia l'incremento dei capitoli di bilancio connessi all'innovazione e all'uso delle tecnologie nell'Amministrazione.

In secondo luogo, in materia contabile, l'obiettivo principale che l'amministrazione si pone è quello della formazione del primo bilancio economico patrimoniale, con riferimento all'esercizio 2015. Tale formazione sarà particolarmente delicata non soltanto per la novità del documento, per il quale non risulta ancora completa la manualistica del MIUR, ma anche per il cambiamento della piattaforma contabile, che sarà gestita a partire dal 1 gennaio 2016 dall'applicativo "Easy", che sostituirà il precedente sistema CIA/COEC del Cineca. Il passaggio, come già precisato, si è reso necessario per realizzare in via contabile il controllo autorizzatorio della spesa ed il monitoraggio contabile dei flussi di cassa in capo ai centri di spesa dell'Ateneo, possibile in CIA/COEC solamente attraverso attività di ricostruzione di natura extra-contabile. Il sistema "Easy", dopo aver recepito gli archivi del sistema uscente dovrà, in tempi rapidi, interfacciarsi con le altre procedure informatiche dell'Ateneo, ed in particolare con quella relativa al pagamento delle competenze (CSA-Cineca). Il piano di lavoro, pertanto, prevede la prosecuzione delle attività in materia contabile già avviate in precedenza, con l'ulteriore sforzo, da parte delle unità predisposte a funzioni amministrativo-contabili, a livello centrale e periferico, di garantire il passaggio alla nuova piattaforma, entro cui si produrrà, in ordine di tempo, il nuovo budget previsionale triennale (2016/2018) ed il bilancio unico di ateneo dell'esercizio 2015. La produzione dei citati documenti entro un sistema informatico tuttora da sperimentare presenta, pertanto, elementi di sfida che il nostro Ateneo potrà vincere con uno sforzo unitario dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti, adeguatamente supportati dalla nuova *software house*.

### **Razionale programmazione del fabbisogno**

Il reclutamento andrà pianificato con l'obiettivo di garantire la sostenibilità della spesa del personale in una prospettiva pluriennale tenendo in debito conto degli oneri derivanti dallo sblocco della contrattazione integrativa e degli incrementi stipendiali dei docenti.

Compatibilmente quindi con l'esigenza primaria di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, sarà data attuazione al piano triennale per la programmazione del reclutamento del personale docente già adottato nel 2015, nel rispetto dei limiti previsti dalla normativa vigente in materia. Una volta completato, il piano potrà dare soddisfazione alle aspettative di crescita di numerosi abilitati di prima e seconda fascia.

Contestualmente, l'Ateneo intende portare avanti anche un piano di reclutamento di ricercatori a tempo determinato (art.24, c.3 lett. b) Legge 240/2010, al fine di rafforzare le risorse impegnate per la ricerca e la didattica e ricostituire la "piramide" tra categorie, ora sbilanciata

verso l'alto per via delle numerose progressioni e avanzamenti interni. Al riguardo si auspica l'assegnazione di un numero significativo di posti per ricercatori nel piano straordinario previsto nella Legge di stabilità.

È evidente che per dare altre opportunità di reclutamento e prospettive di avanzamento di carriera, sarà necessario, in primis, migliorare le prestazioni della didattica e della ricerca al fine di incrementare il FFO e perseguire, al contempo, una rigorosa politica orientata al contenimento e alla razionalizzazione delle spese comprimibili senza mai pregiudicare i servizi agli studenti.

Per l'anno 2016, saranno effettuate le procedure per il reclutamento e/o la proroga dei ricercatori a tempo determinato, di cui all'art. 24, c.3 lett. a), Legge 240/2010, finanziati su economie relative a utili di convenzioni o progetti di ricerca confluiti sul Fondo unico di Ateneo.

Saranno completate le ulteriori procedure di reclutamento di ricercatori a tempo determinato di cui all'art.24, c.3 lett. b), Legge 240/2010 finanziati dal Ministero e già ripartiti tra i Dipartimenti, secondo criteri connessi alle performance delle strutture.

Nei limiti previsti nella programmazione triennale, saranno, altresì, avviate le procedure di chiamata per i professori ordinari e associati, nel rispetto dei limiti fissati dal D.lgs.49/2012, nonché le procedure per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato, finanziate con fondi esterni e proposte dalle strutture dipartimentali.

Saranno completate le procedure di reclutamento per il personale tecnico-amministrativo già avviate, a valere sulle disponibilità di punti organico degli anni precedenti al 2015, utilizzando gli strumenti di reclutamento previsti dalla normativa nazionale e contrattuale vigente, anche al fine di creare un meccanismo di progressiva crescita del personale tecnico-amministrativo su basi meritocratiche.

La quota di punti organico assegnati dal Ministero per gli anni 2015 e 2016 e destinati al personale TA sono resi indisponibili, sulla base delle indicazioni fornite dalla Presidenza del Consiglio - Dipartimento della Funzione Pubblica con circolare n. 1 del 30/01/2015, in applicazione dell'art. 1, c. 425 della Legge 23 dicembre 2014, n. 190.

### **Potenziamento dei servizi agli studenti**

Nella prospettiva di **digitalizzazione e standardizzazione del dato**, si intende introdurre ulteriori procedure innovative di rilevazione delle informazioni necessarie agli Organi di Governo e ai Dipartimenti per il complesso di adempimenti che discendono dal Sistema AVA (es. rapporto di riesame) e per le finalità connesse alla ripartizione dei fondi in base agli indicatori del FFO.

Il primo intervento riguarderà la creazione di un sistema di gestione documentale a supporto della gestione dei documenti del sistema AVA. Tale sistema è pensato per tutti gli

attori coinvolti nel sistema AVA (responsabili dei CdS, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Presidio di Qualità di Ateneo, Nucleo di Valutazione e Struttura Interna di Audit) ed è volto alla semplificazione e all'efficientamento di tutti i processi di interazione con le fonti documentali AVA.

I primi anni di esperienza del sistema AVA hanno messo in evidenza, dopo una iniziale fase di assestamento, la creazione di corpo cospicuo di documenti funzionali alla necessità del sistema stesso che se da una parte ne consente il funzionamento, dall'altro ne acuisce la natura burocratica e crea potenziali condizione di imperfetta integrazione tra gli attori del sistema AVA. La soluzione che si intende realizzare permetterà di gestire i contenuti dei singoli documenti in maniera strutturata offrendo a tutti gli attori del sistema AVA la possibilità di poter lavorare su *template* pre-compilati realizzati dal sistema, di poter editare questi documenti on-line e di poter effettuare estrazioni di parti dei documenti in maniera automatica e senza operazioni manuali di copia-incolla.

La gestione documentale conseguibile con questo sistema potrà poi essere ulteriormente integrata con un sistema di business intelligence destinato alle attività di monitoraggio.

A potenziamento e miglioramento dell'efficienza funzionale del trattamento dei dati e delle informazioni per l'alimentazione del sistema di monitoraggio di Ateneo sarà fornito il supporto e il coordinamento alla progettazione di un sistema di business intelligence e di un *datawarehouse* per la gestione dei dati inerenti gli indicatori di riesame e il monitoraggio dei corsi di studio.

L'intervento è rivolto alla progettazione e messa in esercizio di un sistema interattivo e personalizzabile di analisi dimensionale dei dati di monitoraggio dei CdS (attualmente gestiti dal portale di monitoraggio) e che potrà essere esteso anche alle funzionalità di reporting e di analisi di altri fonti informative interne ed esterne all'ateneo.

Nello specifico il sistema da realizzare consentirà di migliorare la gestione dei dati separando l'organizzazione della componente on-line dedicata ai sistemi transazionali di produzione (in prevalenza il sistema SISEST) e della componente off-line (dimensionale e storicizzata) dedicata ai sistemi di analisi e reporting. Questo permetterà di conseguire dei vantaggi tecnici e funzionali quali:

- una riduzione del carico di lavoro dei sistemi transazionali con una migliore garanzia di continuità dei servizi offerti agli studenti;
- nel tempo, un ridotto tasso di crescita dei costi di aggiornamento e mantenimento dei server dedicati ai sistemi transazionali;
- una più efficiente gestione dei dati mediante la separazione tra un archivio on-line e un archivio storico;

- una migliore garanzia di continuità di analisi dei dati nel tempo anche in conseguenza di un eventuale cambiamento significativo nelle modalità di organizzazione dei dati dei sistemi transazionali;
- l'aumento dell'attendibilità di *query* e *report* creati su specifiche richieste da parte di docenti o dell'amministrazione derivante dall'eliminazione di errori di interpretazione;
- la creazione di report standardizzati, anche distribuibili in maniera automatizzata, unita alla disponibilità di un sistema di navigazione dinamica ed interattiva e di export dei dati in software esterni per analisi più specifiche (es: Excel, Stata, etc.) a vantaggio degli utenti più avanzati.

Tutti questi interventi permetteranno un rafforzamento della capacità di analisi e di gestione dei corsi di studio dell'Ateneo e, nel tempo, la creazione di un modello di eccellenza di gestione e della relativa conoscenza eventualmente esportabile anche ad altri Atenei.

Inoltre, verrà digitalizzata completamente la domanda di partecipazione a programmi di mobilità internazionale. Gli studenti in mobilità saranno censiti nelle nostre banche dati. Questo comporterà la facilità di adesione da parte degli studenti che non dovranno più auto dichiarare dati già in possesso dell'Ateneo, la possibilità di una reportistica immediata e personalizzata da parte dell'ufficio preposto alla mobilità internazionale, l'azzeramento dei tempi di verifica delle informazioni fornite dagli studenti poiché estrapolati dalle banche dati di Ateneo, il miglioramento in termini qualitativi e temporali dei dati forniti ai presidenti dei CCS per il rapporto del riesame.

Saranno ulteriormente sviluppate le funzionalità dei Portali del docente e dello Studente anche sulla base di proposte pervenute dagli stessi. Sul Portale dello studente sarà implementato il connettore INPS/ISEE per il controllo in tempo reale delle dichiarazioni. Sul Sisest sarà attivata la stampa di badge per gli studenti iscritti, la gestione dei corsi singoli, dei dottorati di ricerca e degli studenti in Erasmus entrata e uscita.

Particolare attenzione sarà rivolta alla produzione di contenuti didattici innovativi per gli studenti. Al riguardo nel 2016 sarà attuato il progetto deliberato, su proposta del Delegato Prof. Roncaglia, dal Senato e dal Consiglio di amministrazione nel mese di ottobre.

Si intende attivare un servizio di ticket per gli studenti, per i docenti e per le segreterie (studenti e didattica) e un sistema di accesso alle biblioteche tramite *smart card* degli studenti.

Sarà progettato un *trigger sql* che consenta la generazione in tempo reale delle credenziali di accesso *wifi* e l'*account* di posta elettronica unitus agli studenti all'atto dell'immatricolazione. Attualmente la procedura è gestita in modalità batch con frequenza settimanale mediante creazione di un file testo importato in *active directory* e in google mail manualmente. Si tratta di un *trigger DML* (*Data Manipulation Language*) che verrà eseguito quando l'utente modificherà i dati tramite un evento DML e in particolare l'istruzione INSERT.

Sarà implementato un intervento che riguarderà la dematerializzazione del sistema di elezione dei rappresentanti degli studenti mediante l'utilizzo di meccanismi che facciano uso delle piattaforme on-line. Sarà utilizzato un sistema che consentirà di poter svolgere le elezioni dei rappresentanti degli studenti on-line, sia mediante la realizzazione di un seggio con uno o più terminali collegati al sistema, sia mediante l'utilizzo di funzionalità dedicate all'interno dei siti web di dipartimento o ateneo, o della futura AppUnitus. Il sistema da realizzare dovrà garantire la sicurezza, l'unicità e la confidenzialità del voto.

Nell'ottica di una razionalizzazione nella gestione dell'infrastruttura IT di Ateneo sarà necessaria la creazione di una data center unico di Ateneo mediante lo spostamento dei server attualmente dislocati in varie posizioni in un'unica sala server dotata delle funzionalità adeguate a garantire una continuità dei servizi IT. Parallelamente, per poter valutare più adeguatamente in futuro scelte differenti relative alla gestione dei server (inclusi *housing* presso *data center* o utilizzo di soluzioni *cloud*) e dei relativi costi, sarà fornito il supporto all'implementazione di un CMDB e delle relative attività di mappatura di server, servizi, client ed applicazioni.

Saranno, inoltre, potenziate le infrastrutture per la trasmissione dati mediante concessione in uso esclusivo irrevocabile (IRU) per 15 anni all'Università della Tuscia di collegamenti in fibra ottica. Questa infrastruttura interesserà tutte le sedi dell'Ateneo ed avrà come conseguenza un notevole miglioramento sul piano delle prestazioni, in quanto sarà in grado di offrire, a seconda degli apparati e delle ottiche selezionate, dorsali con ampiezza di banda fino a 10 Gbit/s. Si tratta di un investimento molto importante che potrebbe consentire all'Ateneo di risolvere nel medio-lungo termine i problemi connessi alla velocità e alla qualità della trasmissione dati con indubbie ricadute positive sulla qualità e sulle potenzialità dei servizi offerti, oltre che un decisivo risparmio negli anni sul fronte economico.

Nell'ambito delle iniziative sulla **disabilità**, coordinate dal Delegato prof. Senni, oltre all'erogazione dei servizi già resi, saranno somministrati i Questionari di valutazione dei servizi agli studenti disabili per raccogliere le opinioni dell'utenza e per migliorare le prestazioni. Si intende, altresì, prevedere di inserire alcune domande specifiche all'interno della Rilevazione delle opinioni degli studenti di valutazione della didattica (L. 370/99) finalizzate a cogliere il grado di accessibilità e fruibilità dei vari insegnamenti.

Saranno realizzati tre specifici progetti: all'interno del primo progetto, connesso al DSA, si intende organizzare, in collaborazione con la ASL, incontri e seminari per il corpo docente che si relaziona con gli studenti affetti da disturbi specifici dell'apprendimento (DSA): dislessia, disgrafia, disortografia, disturbo specifico della computazione, discalculia. Oggi lo studente, in fase di immatricolazione, può segnalare questo disturbo per consentire al Servizio disabilità di fornire il supporto necessario. Per il secondo progetto, la Commissione ha approvato la

proposta pervenuta dal Censis. Si tratta dell'invito a partecipare al progetto nazionale "Accompagnare le Università verso una più efficace integrazione degli studenti con disabilità e DSA". Per il terzo progetto, si procederà ad istruire il procedimento che porterà alla pubblicazione e all'immissione nel circuito nazionale, del libro/diario autobiografico dell' ex studente disabile, dott. Giorgio Graziotti, lavoro già premiato dall'Agenzia Europea, relativo alla sua multipla esperienza sul programma di mobilità studentesca (progetto Erasmus).

La Commissione Disabilità intende continuare a far ricorso alle collaborazioni studentesche per garantire i servizi di supporto agli studenti in modo da assegnare un tutor per ogni dipartimento.

Si intende completare il progetto di Accreditamento presso l'Ufficio Nazionale per il Servizio Civile (UNSC) del nostro Ateneo, insieme ad altro Ente partner. L'iniziativa consente, a fronte di una spesa di 800 euro all'anno, di avere giovani che prestano servizio per circa 1.400 ore annue. L'attività di supporto agli studenti con disabilità sarà una di quelle su cui impegnare giovani in Servizio Civile, probabilmente a partire dal 2016.

Si intende potenziare la divulgazione delle notizie che li riguardano, non solo di quelle relative ai servizi offerti, ma soprattutto di quelle legate a iniziative quali: la promozione di giornate di studio, incontri, creazione di luoghi di aggregazione e confronto etc.

Sarà inoltre creata una casella di posta elettronica [fiascolto@unitus.it](mailto:fiascolto@unitus.it) dove gli studenti portatori di handicap possono lasciare i loro suggerimenti per iniziative, segnalazioni, migliorie. Il coinvolgimento degli studenti avverrà anche attraverso la Radio di Ateneo dove i ragazzi potranno raccontare le proprie esperienze e proporre iniziative.

Proseguiranno le attività del **difensore degli Studenti** e del **counseling** per supportare gli studenti negli eventuali momenti critici del percorso formativo.

Per il 2016 continua il servizio del bus navetta per garantire la mobilità degli studenti presso le sedi didattiche, la mensa e la casa dello Studente. L'itinerario previsto favorisce il trasporto alle strutture didattiche anche dalle principali stazioni ferroviarie.

Gli studenti avranno anche la possibilità di arricchire e completare il proprio percorso formativo assistendo gratuitamente agli eventi della qualificata e ricca Stagione concertistica dell'Ateneo presso l'Auditorium e partecipando alle attività sportive organizzate presso gli impianti del CUS. Attraverso il rilancio del CUS, dopo quasi due anni, gli studenti potranno accedere a servizi sportivi e ricreativi, oltre che usufruire di un ulteriore punto di incontro per il tempo libero.

Quest'ultimo sarà ulteriormente valorizzato nel corso del prossimo anno anche mediante la sistemazione di ulteriori spazi.

Proseguirà una politica volta ad incentivare gli studenti meritevoli garantendo agevolazioni sulle tasse, soprattutto in presenza di situazioni più svantaggiate economicamente.

## **Strutture**

Nel corso dell'anno 2016 si intende porre in essere, oltre agli interventi di manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, interventi di manutenzione straordinaria presso le varie strutture di Ateneo per il miglioramento della sicurezza, la messa a norma e l'adeguamento di alcuni impianti.

Pur in un quadro di attenzione e rispetto delle normative sulla sicurezza nonché di sostanziale qualità ed efficienza, è evidente che le condizioni di alcune strutture dell'Ateneo richiederebbero un sostanzioso lavoro di risanamento, miglioramento estetico e funzionale. Nell'ambito dei noti vincoli di bilancio, si intende intervenire in modo significativo, almeno in alcuni poli, per aumentare la disponibilità di aule e laboratori didattici, coerentemente con gli obiettivi dichiarati di crescita dell'Ateneo, congiuntamente ad un piano finalizzato a rendere sempre più gradevoli e fruibili le strutture per gli studenti. A tal fine si penserà ad apposite risorse e modalità di investimento.

Si dovrà anche intervenire sui laboratori didattici e di ricerca, come già evidenziato in precedenza, gradualmente e in funzione delle risorse che si renderanno via via disponibili. Ciò renderà inevitabile avviare un percorso di razionalizzazione delle strutture e delle attrezzature di ricerca, che spinga verso l'accreditamento dei laboratori più produttivi, anche per rafforzare la capacità di erogare servizi esterni per i quali ormai l'accreditamento rappresenta un requisito essenziale.

Alcuni interventi urgenti, per garantire funzionalità e efficacia dei corsi di studio saranno tuttavia effettuati senza indugio, come ad esempio quelli collegati ai laboratori interdipartimentali di microscopia e biologia.

Si intende effettuare interventi di miglioramento e razionalizzazione delle strutture dell'Azienda agraria, anche attraverso un piano straordinario di finanziamento, come avvenuto per il Centro Grandi Attrezzature, in modo da rendere le strutture dell'Azienda non solo più efficaci e fruibili, ma anche in condizione di generare attività progettuali e di servizio che rendano gradualmente autosufficiente la struttura, obiettivo non impossibile considerando le potenzialità di ricerca e le competenze presenti sotto varie forme nell'Azienda. Presso la serra dell'Azienda Agraria verranno completati i lavori di messa a norma della copertura e delle pareti perimetrali e redatto il progetto per la sistemazione interna e l'impiantistica.

Verrà avviato il progetto finalizzato al completamento della sostituzione degli infissi nel lato est dell'edificio (ex DABAC) sede dei Dipartimenti DAFNE, DEB e DIBAF ed effettuata la verifica termografica *post-operam*.

Verranno ultimati i lavori di restauro e risanamento del corpo di fabbrica E del complesso di Santa Maria in Gradi da destinare a Segreteria Studenti Unica e Centro per l'Orientamento i cui lavori si sono protratte oltre i termini programmati per cause imprevedibili non dipendenti dall'Ateneo. Per il completamento dei medesimi locali sarà, inoltre, affidata la fornitura degli allestimenti.

Verranno avviate le procedure per il conferimento dell'incarico di progettazione e direzione lavori, relativo alla messa in sicurezza della labilità sismica delle strutture dell'edificio V Lotto e avviate le procedure di gara per l'esecuzione dei lavori.

Verranno ristrutturati e allestiti alcuni locali al piano terra del V lotto da adibire a corsi ITS. Sarà dato corso alla riqualificazione di vari impianti termici di riscaldamento e di climatizzazione, in particolare a Santa Maria in Gradi e Agraria.

Per il miglioramento della sicurezza degli edifici universitari sarà dato corso all'appalto per il miglioramento delle compartimentazioni, in particolare presso il campus Riello, con revisione o sostituzione delle porte REI esistenti, la cui progettazione è in fase di completamento.

Un obiettivo ambizioso, ma particolarmente sentito, e sul quale sarà necessario anche ascoltare i Rappresentanti degli studenti, è quello dell'unificazione in un unico spazio delle biblioteche di Ateneo per garantire un servizio ancora più efficiente agli studenti e al personale docente. L'unificazione fisica delle biblioteche, anche graduale e progressiva, garantirebbe senza dubbio quelle economie di scala sulle spese di funzionamento capaci di liberare importanti risorse da reinvestire nell'acquisizione di maggiori risorse bibliografiche (elettroniche e cartacee) superando finalmente in questo modo anche la dicotomia tra l'anima umanistico-sociale e quella tecnico-scientifica che permangono nel nostro Ateneo e impediscono ad oggi di fatto una efficace politica di sviluppo del sistema bibliotecario. L'unificazione, che implica un ripensamento generale degli spazi di Ateneo, produrrebbe altresì il recupero di numerosi locali nei Poli da destinare ad aule e laboratori, secondo le specifiche esigenze dei dipartimenti.

Il Servizio Prevenzione e Protezione garantirà anche per il 2016 la realizzazione dei compiti istituzionali previsti dalla normativa vigente in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro.

Sarà realizzato un sistema di dematerializzazione e standardizzazione delle procedure per la compilazione delle schede di valutazione del rischio e la loro archiviazione. Sarà istituito a tal fine un sistema di compilazione on line di un'apposita modulistica.

Il Servizio provvederà alla realizzazione e promozione di interventi per la messa a norma, riparazione o nuove installazioni che si renderanno necessarie in seguito alle verifiche e sopralluoghi effettuati e finalizzati a rendere i luoghi di lavoro conformi a quanto previsto dalle normative vigenti.

Saranno promosse attività di formazione rivolte a tutto il personale dell'Ateneo con particolare riferimento a specifiche attività lavorative o a determinate professionalità ai sensi dell'art. 37 del D.Lgs. 81/08; in particolare nel 2016 sarà realizzato il progetto "MUOVITUS"

## **5.4 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI**

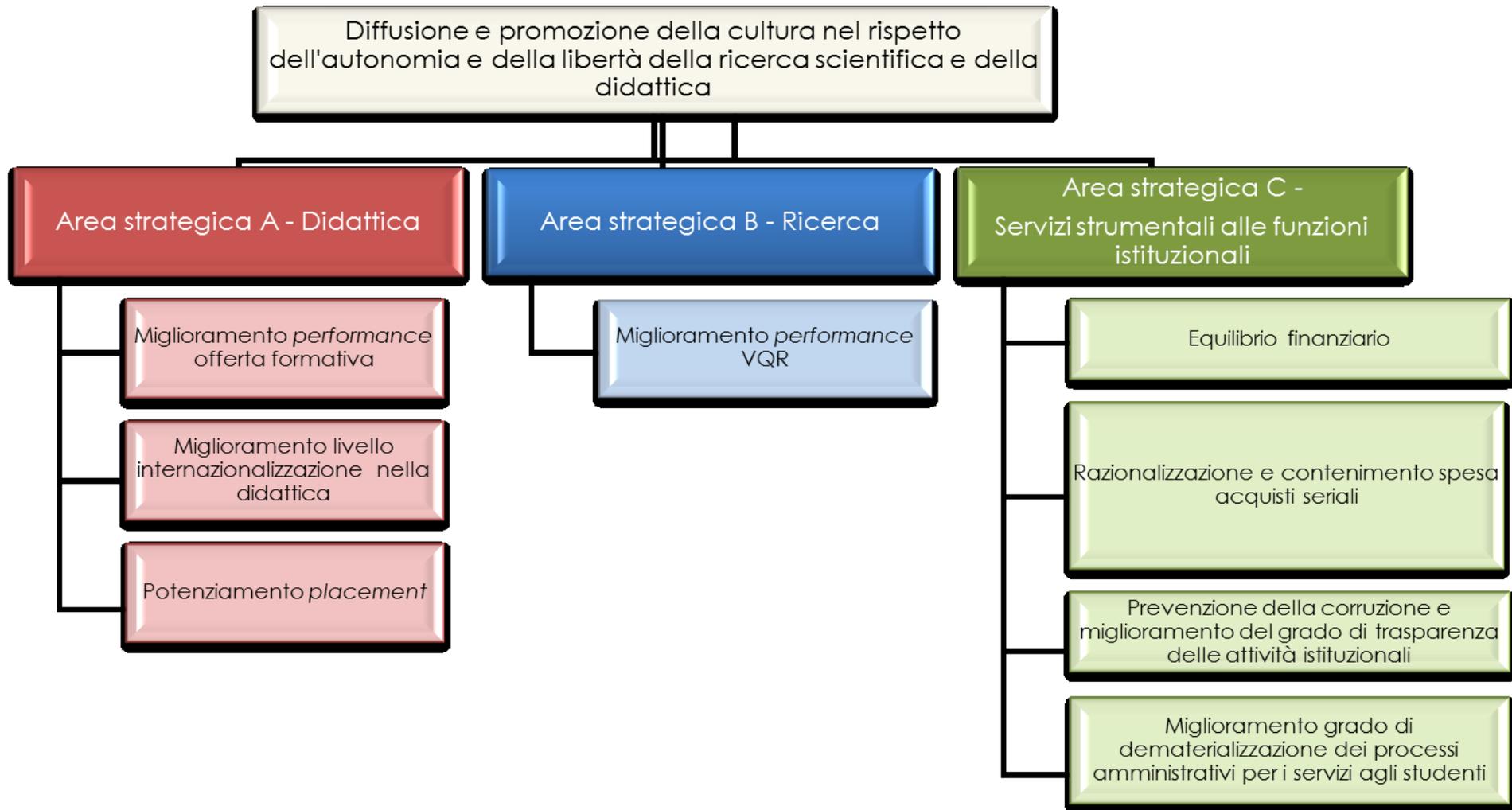
### **5.4.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI STRATEGICI E GLI OBIETTIVI OPERATIVI**

All'interno dell'albero della performance in ogni area strategica, correlata al mandato dell'Istituzione, ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi.

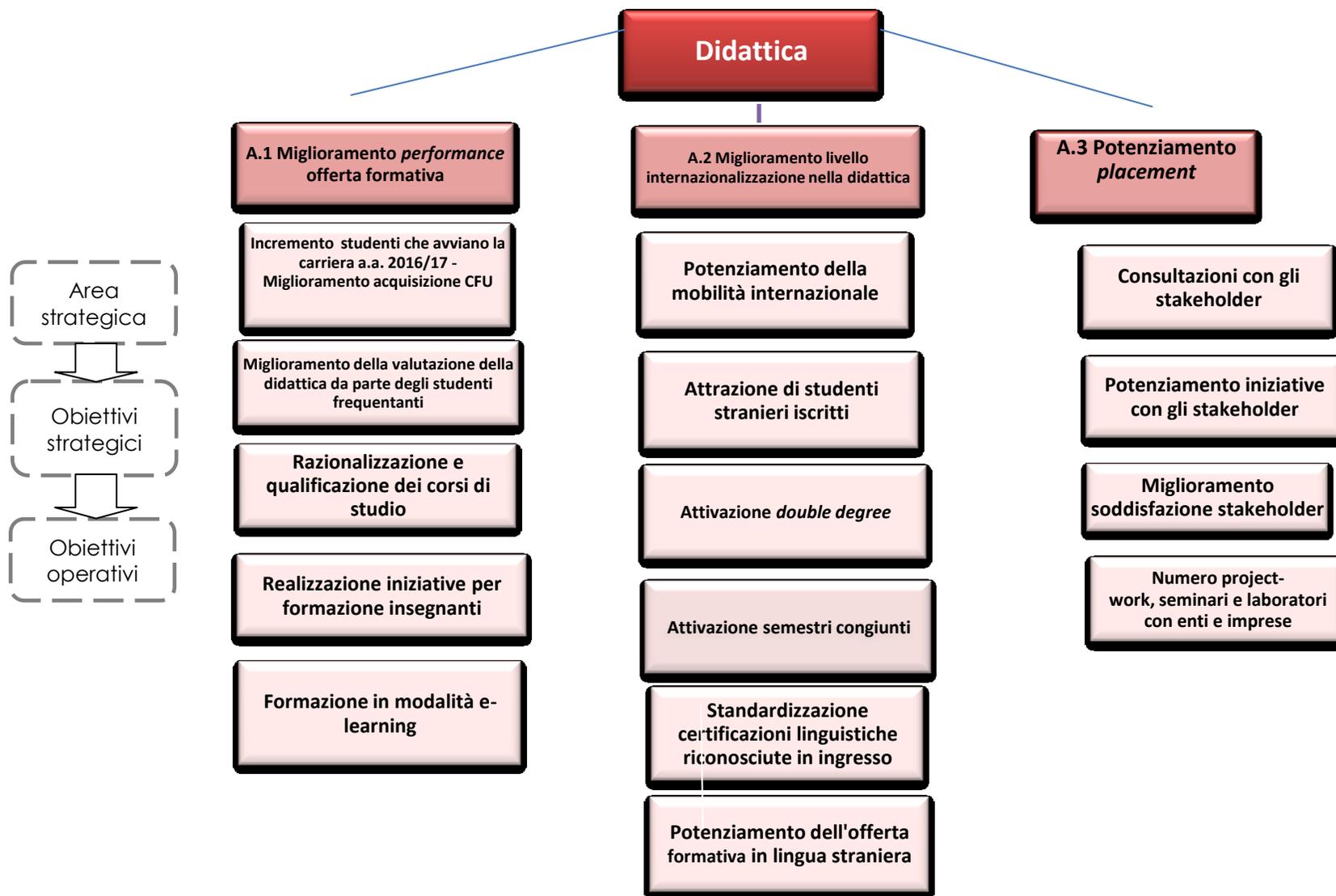
Si precisa, altresì, che gli obiettivi operativi hanno un orizzonte temporale annuale.

Infine, alla luce dell'attuale congiuntura economica e tenuto conto delle evidenze scaturite dall'analisi del contesto esterno ed interno, in taluni casi la definizione di obiettivi di mantenimento delle performance dell'anno precedente rappresenta per l'Ateneo un risultato positivo e pertanto viene inserito tra i propri obiettivi strategici ed operativi.

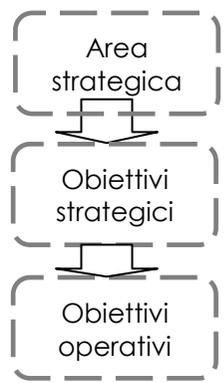
Tavola 20 - Dal mandato agli obiettivi strategici



## ALBERO DELLE PERFORMANCE: AREA STRATEGICA A

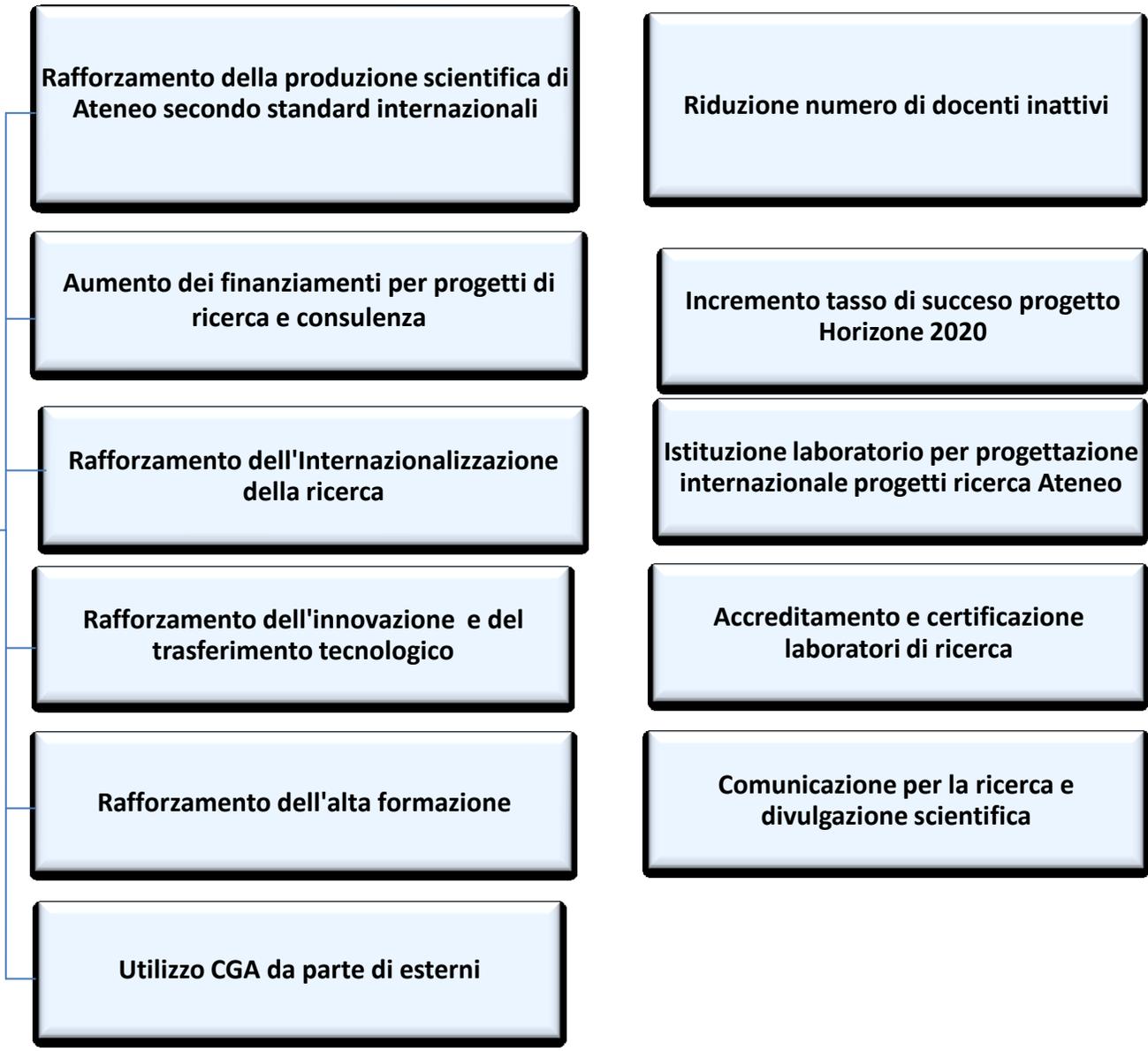


**RICERCA**

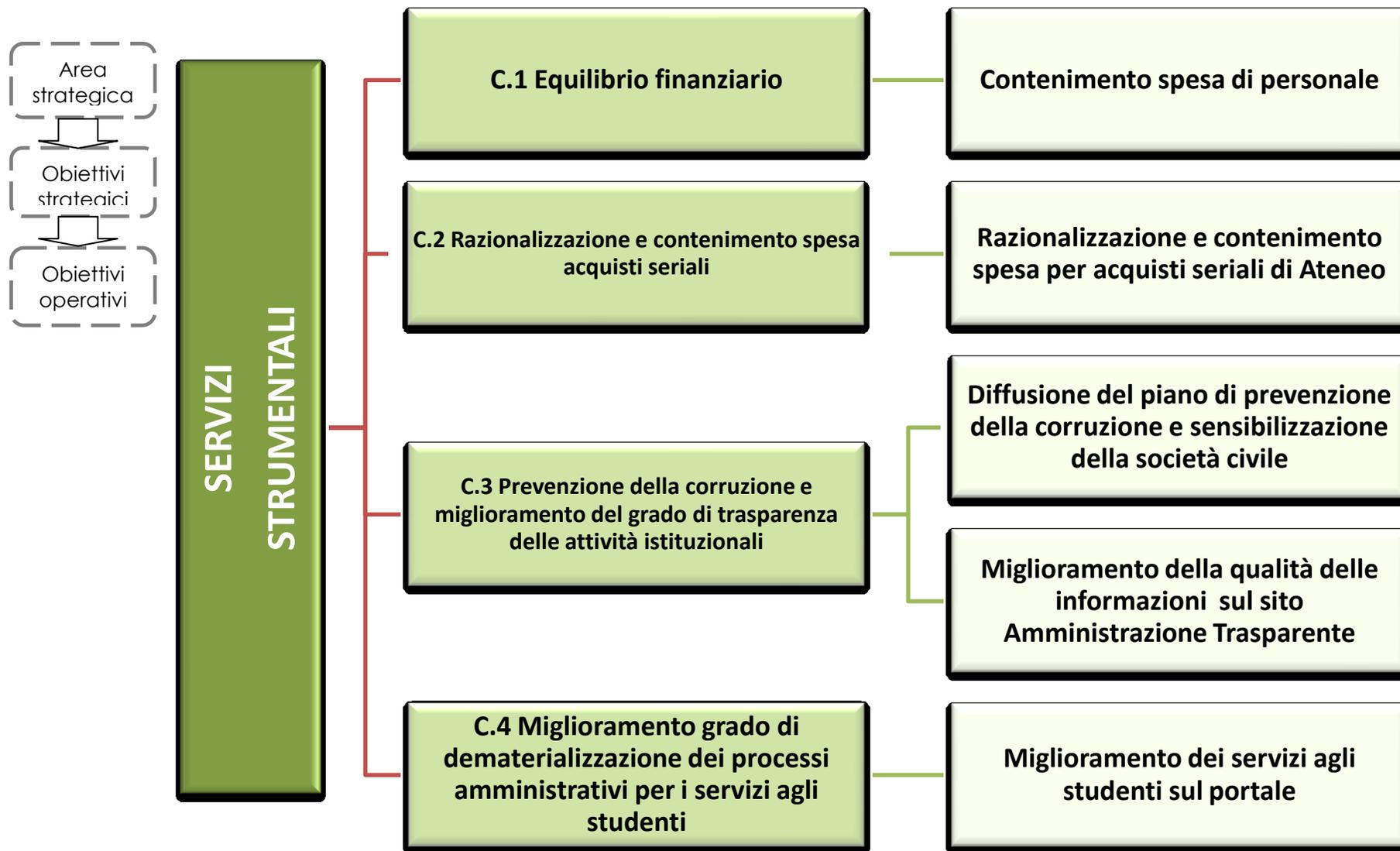


**B.1 Miglioramento performance VQR**

**ALBERO DELLE PERFORMANCE: AREA STRATEGICA B**



ALBERO DELLE PERFORMANCE: AREA STRATEGICA C



## **6. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE**

### **6.1 GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE, AL PERSONALE DIRIGENZIALE, DI POSIZIONE EP E D CON RUOLO DI RESPONSABILITÀ.**

In questa sezione del Piano, partendo dagli obiettivi strategici e operativi delineati sopra, si sviluppa la programmazione del ciclo della *performance* organizzativa, ove vengono espone le linee di indirizzo, le attività con relativi obiettivi, indicatori e target dei responsabili delle strutture dell'Amministrazione.

L'assegnazione degli obiettivi avviene in una logica di *cascading*, in modo che tutti i soggetti (ove possibile in ragione delle funzioni specifiche svolte) dell'organizzazione siano protesi verso gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo mediante un effettivo coinvolgimento e in modo che ciascuno possa concorrere, nell'esercizio delle sue funzioni e della propria responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi prioritari.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sono descritti nell'allegato 3 con l'indicazione degli indicatori ed i relativi *target*, tutti, se non diversamente indicato, su base triennale.

Gli obiettivi del personale dirigenziale sono descritti e dettagliati nell'allegato 4. Gli obiettivi ai Dirigenti sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente.

Gli obiettivi assegnati al personale di categoria EP dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente della rispettiva divisione, sentito l'interessato, sono descritti e dettagliati nel paragrafo 5.

Gli obiettivi assegnati al personale di categoria D dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente della Divisione, sentito il rispettivo Capo Servizio e l'interessato, sono descritti e dettagliati nell'allegato 6.

#### **6.1.1 OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE**

##### **Obiettivi prestazionali**

Vedi allegato 3

##### **Obiettivi comportamentali**

1. Propensione all'innovazione (Oc1).
2. *ProblemSolving* (Oc2).
3. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4).
5. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

Peso di ciascun obiettivo comportamentale sulla valutazione finale: 8%.

Valutazione degli obiettivi comportamentali mediante scheda di valutazione del CDA.

### **6.1.2 OBIETTIVI DEI DIRIGENTI**

#### **obiettivi prestazionali**

Vedi allegato 4

#### **obiettivi comportamentali**

1. Propensione all'innovazione (Oc1).
2. *ProblemSolving* (Oc2).
3. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4).
5. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

Peso di ciascun obiettivo sulla valutazione finale: 9%

Valutazione degli obiettivi prestazionali e comportamentali mediante scheda di valutazione del CDA.

### **6.1.3 OBIETTIVI DEL PERSONALE DI CAT. EP E D**

#### **obiettivi prestazionali**

Vedi allegato 5 e 6

#### **obiettivi comportamentali**

1. Propensione all'innovazione (Oc1).
2. *ProblemSolving* (Oc2).
3. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4).
5. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

Peso di ciascun obiettivo sulla valutazione finale: 8%

Valutazione degli obiettivi prestazionali e comportamentali mediante scheda di valutazione del Direttore Generale.

## **7. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI**

Il sistema di misurazione e valutazione delle *performance* dei dirigenti tiene conto delle norme, comprese le più recenti in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione e della illegalità nella pubblica amministrazione, su specifici obblighi dirigenziali alla cui inosservanza le disposizioni medesime correlano specifiche responsabilità dirigenziali (si fa riferimento alla ricognizione degli obblighi contenuti nei prospetti di cui agli allegati 1) e 2) della delibera CIVIT del 8 novembre 2012.

La procedura di assegnazione degli obiettivi avviene in una logica di coinvolgimento dell'interessato (DG, dirigenti, Ep e D) nella responsabile individuazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici e operativi che si è dato l'Ateneo. E' prevista una fase di contraddittorio tra l'interessato e il diretto superiore gerarchico nel corso della quale c'è l'illustrazione motivata delle proposte presentate (deve essere dimostrata la correlazione con gli obiettivi di Ateneo o a specifiche esigenze di miglioramento della struttura collegate a circostanze fattuali o al sopravvenire di norme), cui segue un confronto che si conclude con conferma, integrazione o modifica degli obiettivi.

Gli obiettivi al Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale. Il Direttore Generale ha ricevuto gli obiettivi triennali unitamente al conferimento dell'incarico e, pertanto, in questa sede sono assegnati obiettivi aggiuntivi rispetto a quelli già attribuiti o in sostituzione di obiettivi già raggiunti.

Gli obiettivi strategici delle aree della didattica e della ricerca sono di pertinenza dei Dipartimenti su cui ricade la responsabilità *in primis* del raggiungimento degli obiettivi stessi; gli obiettivi relativi alla area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di diretta responsabilità della dirigenza.

Il modello di valutazione delle *performance* individuali del personale dirigente (Direttore Generale e dirigenti), di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti su obiettivi prestazionali, integrata con quella dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi con le capacità direzionali ed organizzative.

La quota assegnata per la valutazione agli obiettivi prestazionali è pari al 60 % per il Direttore Generale e al 50 % per personale dirigenziale, EP e D; quella per gli obiettivi comportamentali è pari al 40 % per il Direttore Generale e al 45% per personale Dirigenziale, 40% per gli EP e D. Nella valutazione del personale dirigenziale si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale, nella valutazione del personale di cat. EP e D si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale e 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Dirigente.

Il modello per la valutazione degli obiettivi prestazionali attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore *standard* pari a 100. In presenza di indicatori quantitativi, come accade nella maggior parte dei casi, il mancato raggiungimento di un obiettivo, con uno scostamento inferiore al 20% del *target* previsto, comporta l'attribuzione di un punteggio pari a 80. Il punteggio in presenza di scostamenti maggiori uguali a 20% è proporzionalmente rideterminato.

Il punteggio complessivo, derivante dai valori assegnati a ciascun *target*, viene poi suddiviso per il totale degli obiettivi previsti per la posizione organizzativa, in modo da determinare un valore sintetico complessivo per la prestazione.

Il punteggio complessivo per gli obiettivi prestazionali viene poi pesato al 60% per il Direttore Generale e al 50% per il personale dirigenziale, EP e D, nell'ambito del modello generale di valutazione. Alla valutazione del personale dirigenziale si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale, alla valutazione degli obiettivi prestazionali del personale di cat. EP e D si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale e 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del rispettivo Dirigente.

Per la valutazione degli obiettivi comportamentali si può utilizzare uno schema basato su alcuni comportamenti attesi:

1. Propensione all'innovazione (Oc1).
2. *ProblemSolving*(Oc2).
3. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4).
5. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

A ciascuno dei comportamenti attesi viene attribuito un punteggio massimo di 20; il punteggio totale va pesato, con riferimento al modello generale, con la quota del 40% per il Direttore Generale, del 45% per il personale Dirigenziale e del 40% per il personale di cat. EP e D.

Per il Direttore Generale la valutazione viene effettuata dal CdA, sulla base di una proposta del NdV. Per i dirigenti la valutazione degli obiettivi viene effettuata dal Direttore Generale. Il personale di cat. EP viene valutato dal Direttore Generale su proposta del Dirigente, e quello di categoria D dal dirigente su proposta dell'EP.

Il modello può essere riassunto nel seguente schema:

**Tavola n. 21 – Modello di valutazione della performance individuale**

OBIETTIVI PRESTAZIONALI		
OBIETTIVO	RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO
O1	R1 (%)	$Pt1=(P1*R1)$
O2	R2 (%)	$Pt2= (P2*R2)$
O3	R3 (%)	$Pt3=(P3*R3)$
O4	R4 (%)	$Pt4=(P4*R4)$
.....	.....	.....
On	Rn (%)	$Ptn=(Pn*Rn)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI		$\sum (Pt1...Ptn)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI PESATO PER NUMERO OBIETTIVI		$Ptot=\sum (Pt1...Ptn) / \sum (O1...on)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL DIRETTORE GENERALE (PESO 60%)		$PtotOP\ Dg = Ptot*60\%$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE (PESO 50% + 5% PUNTEGGIO OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL DIRETTORE GENERALE)		$PtotOP = Ptot*50\% + (5\%*PtotOP\ Dg)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL PERSONALE DI CATEGORIA EP e D (PESO 50% + 5% PUNTEGGIO OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL DIRETTORE GENERALE+ 5% PUNTEGGIO OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL DIRIGENTE)		$PtotOP = Ptot*50\% + (5\%*PtotOP\ Dg) + (5\%*PtotOP\ Dir)$
OBIETTIVI COMPORTAMENTALI		
OBIETTIVO		PUNTEGGIO
Oc1		Poc1

Oc2	Poc2
Oc3	Poc3
Oc4	Poc4
Oc5	Poc5
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI	$\sum (Poc1...Pocn)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI DEL DIRETTORE GENERALE (PESO 40%)	$PtotOC Dg = Ptot * 40\%$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE (PESO 45%)	$PtotOC = Ptot * 45\%$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI DEL PERSONALE DI CATEGORIA EP e D (PESO 40%)	$PtotOC = Ptot * 40\%$
PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	$Ptotval = \sum (PtotOP Dg + PtotOC Dg)$
PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	$Ptotval = \sum (PtotOP + PtotOC)$
PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CATEGORIA EP e D	$Ptotval = \sum (PtotOP + PtotOC)$

**Legenda:**

Oi: obiettivo prestazionale

Ri: % di raggiungimento

Dg: direttore generale

Pi: punteggio per il raggiungimento dell'obiettivo, 100=*target* raggiunto

Pt: punteggio totale per il raggiungimento del *target* per ciascun obiettivo

Ptot: punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi

PtotOP: punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi prestazionali pesato

Poc: punteggio per l'obiettivo comportamentale

PtotOC: punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi comportamentali pesato

Ptotval: punteggio totale per la valutazione della *performance* individuale

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali per il personale di categoria B, C e D senza ruolo di responsabilità, in fase di prima applicazione, è collegato, per il 50% al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza (obiettivi del personale di cat. D), o comunque al personale che ne ha la responsabilità, e per il restante 50% alla valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ai comportamenti di natura organizzativa.

Per la valutazione dei comportamenti di natura organizzativa si considerano tre macro-aree:

1. Affidabilità: riguarda il rispetto delle scadenze, la responsabilizzazione sugli obiettivi e la continuità e la presenza assicurate nel rapporto di lavoro. L'insieme delle tre macro-aree pesa per il 40%.
2. Professionalità: si riferisce alla valutazione delle competenze tecniche, alla capacità di apprendere e di diversificare le proprie conoscenze. L'insieme delle tre macro-aree pesa per il 30%.
3. Capacità relazionali: riguardano la capacità di collaborare con i colleghi, interagire con i propri superiori e relazionarsi con l'ambiente esterno. L'insieme delle tre macro-aree pesa per il 30%.

Pertanto alla macro-area affidabilità viene attribuito un punteggio massimo di 40, alle altre due macro-aree rispettivamente 30 per ciascuna; il punteggio totale degli obiettivi comportamentali non può essere superiore a 100 e va pesato al 50%.

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa. Il processo di valutazione può anche essere supportato da questionari e interviste al personale la cui predisposizione e somministrazione è coordinata dal dirigente della divisione.

La metodologia utilizzata è la stessa del paragrafo 6.2; il punteggio totale per gli obiettivi prestazionali dell'unità organizzativa, o del suo responsabile, viene pesato al 50% .

## **8. ANTICORRUZIONE: ANALISI DELLE AREE A RISCHIO**

### **8.1 PREMESSA**

La Legge 6 novembre 2012, n. 190, come noto, ha approvato le "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" che discendono da un processo normativo più ampio elaborato dagli organismi internazionali.

Il concetto di "corruzione" ha un'accezione più ampia di quella della fattispecie penalistica; esso comprende i delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II,

Capo I del Codice penale e, inoltre, tutte le situazioni in cui si manifesti anche un atteggiamento corruttivo, più in generale, ossia un comportamento che si traduca in disorganizzazione o in malfunzionamento dell'attività amministrativa che prescindano dalla rilevanza penale e sia causato dall'uso a fini privati delle funzioni pubbliche attribuite, per la finalità di favorire qualcuno

Nell'Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), l'ANAC, infatti, definisce la corruzione come "coincidente con la *"maladministration"*, intesa come assunzione di decisioni (di assetto di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. Occorre, cioè, avere riguardo ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse."

Al riguardo l'Università degli Studi, in quanto sede di istruzione universitaria e di attività di ricerca, deve garantire non solo la corrispondenza della propria attività amministrativa alle prescrizioni di legge ma anche l'ineccepibilità dei comportamenti dei propri dipendenti attraverso la corretta applicazione del Codice Etico; in sostanza si vuole evitare che infiltrazioni di condotte illegali possano generare ricadute reputazionali con effetti devastanti. Infatti l'esigenza di proiettare verso l'ambiente esterno l'immagine di una istituzione, il cui fine è proprio la formazione dei giovani, in vista del loro ingresso nel mondo del lavoro, richiede per gli Atenei quel valore aggiunto costituito dalla garanzia di correttezza morale e materiale dei comportamenti dei singoli componenti della comunità universitaria.

Il ruolo della prevenzione, del controllo ed di contrasto della corruzione e dell'illegalità compete in via prioritaria al Responsabile della prevenzione della corruzione (RPC), che si avvale di altre figure, tra le quali particolare importanza rivestono i Referenti per la corruzione, che consentono una penetrazione più efficace a tutti i livelli dell'organizzazione.

Ai fini della predisposizione del presente documento di programmazione triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018 (P.T.P.C.), la consultazione è stata avviata in prima fase coinvolgendo i Referenti, nell'ambito di una riunione dedicata, per ricevere suggerimenti e proposte anche alla luce delle loro conoscenze più specifiche relative ai settori decentrati a cui sono preposti. Di seguito, si è proceduto ad invitare i Direttori di Dipartimento, i Presidenti del CUG, del Presidio di Qualità, del Collegio di disciplina, della Commissione Etica e della Consulta degli studenti ad inviare proposte/osservazioni/suggerimenti in merito all'aggiornamento del programma triennale, fornendo loro uno specifico modulo da compilare. Di seguito il

programma è stato sottoposto all'attenzione dell'organo di valutazione interna. Infine, a norma dell'art. 1, c. 5 legge 6 novembre 2012, n. 190, il programma in oggetto è stato reso disponibile per la consultazione pubblica, sul sito di Ateneo. Il testo, con le eventuali integrazioni effettuate a seguito degli esiti della consultazione, è stato deliberato, in via definitiva, dal Consiglio di Amministrazione in data 29 gennaio 2016.

## **8.2 ANALISI DEL CONTESTO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

Preliminare alla valutazione del rischio è l'esame dell'ambiente esterno in cui l'organizzazione dell'Università opera. Dal punto di vista strategico occorre prendere in considerazione il contesto sociale, culturale, politico, economico, finanziario sul quale l'attività dell'amministrazione insiste. Occorre precisare, a tal fine, che fino ad ora non sono stati apprezzati segnali di collaborazione e condivisione provenienti dalle altre amministrazioni territoriali. In diverse occasioni, infatti, l'Università della Tuscia ha consultato gli *stakeholder* esterni al fine di poter considerare le relative opinioni per valutare in modo organico i punti di forza e di debolezza, le avvisaglie e le opportunità offerti dall'ambiente circostante.

L'articolazione interna dell'Università della Tuscia vede le strutture dell'amministrazione centrale coesistenti con i Dipartimenti a cui sono demandate le funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative e delle attività rivolte all'esterno correlate o accessorie rispetto alle attività di ricerca e didattiche. Tale impianto organizzativo, pur rispondente alle prescrizioni normative, tuttavia, dal punto di vista di prevenzione dei fenomeni corruttivi, presenta l'evidente criticità dell'assenza di strutture di raccordo, magari operanti in base a criteri di affinità disciplinare, che possano svolgere attività operative a supporto di più Dipartimenti, evitando la parcellizzazione e la moltiplicazione delle funzioni a maggior rischio corruzione.

A tal fine, garantendo l'utilizzo ottimale delle competenze e delle professionalità acquisite, sarà opportuno valutare la fattibilità di una possibile "centralizzazione" di alcune attività di natura amministrativo-contabile caratterizzate da omogeneità, che nella organizzazione attuale risultano decentrate presso i Dipartimenti ed altri Centri di spesa, sulla scia delle modifiche adottate per consentire l'adeguamento al nuovo quadro normativo che ha imposto l'adozione di un sistema di contabilità economico patrimoniale e di un bilancio unico. Ciò ha determinato l'opportunità di ricondurre ad un unico schema gerarchico funzionale sia l'Amministrazione centrale sia i Dipartimenti.

## **8.3 MAPPATURA DEI PROCESSI**

Nel corso del 2015, con DDG n. 308/15 del 26/03/2015, DDG n. 362/15 del 13/04/2015 e DDG 1200/15 del 23/12/2015, l'Amministrazione ha portato a termine il lavoro già intrapreso di revisione delle procedure e conseguente mappatura dei processi di competenza

dell'Amministrazione Centrale, individuando, per ogni procedura, le attività poste in essere per raggiungere un risultato determinato e le relative responsabilità che intervengono nelle fasi che la compongono, come previsto nel Sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR). In particolare, la mappatura è stata articolata secondo la seguente metodologia:

- a) Individuazione, all'interno dell'amministrazione di riferimento, dei processi che vengono messi in atto;
- b) Individuazione delle fasi per la sua attuazione;
- c) Identificazione degli Uffici/Soggetti responsabili della sua implementazione.

Tale attività ha portato all'identificazione dei processi approvata con DDG n. 308/15 del 26/03/2015.

Successivamente, la valutazione del rischio è stata concentrata, in via preliminare, sui quei processi che per espressa previsione del P.N.A. e considerata la peculiarità dell'amministrazione universitaria, sono ricompresi nelle aree a maggior rischio corruttivo, così raggruppabili:

- processi finalizzati all'acquisizione e alla progressione del personale;
- processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio disciplinato dal d.lgs. n. 163 del 2006;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
- processi finalizzati alla fornitura di servizi agli studenti.

#### **8.4 VALUTAZIONE E TRATTAMENTO DEL RISCHIO**

Più da vicino, la valutazione del rischio, successiva alla mappatura dei processi, ha seguito la metodologia UNI ISO 31000 2010, suggerita dal PNA, e si è articolata nelle seguenti due fasi:

1. valutazione del rischio corruzione per ciascun processo;
2. trattamento del rischio attraverso l'individuazione del miglior presidio atto a contrastare l'eventuale insorgenza di eventi corruttivi.

L'allegato "Valutazione dei processi" illustra, nel dettaglio, la valutazione per ogni singolo processo, che ha fatto seguito alle stime conclusive delle singole fasi sotto riportate:

- a) identificazione dei potenziali eventi "corruttivi, nonché dei fattori abilitanti;

b) valutazione della probabilità del manifestarsi dell'evento ed il suo potenziale valore di impatto tenendo conto del contesto interno ed esterno;

c) individuazione delle misure ritenute idonee a contrastare il verificarsi dell'evento corruttivo, tenuto conto di quelle già poste in essere negli esercizi trascorsi di attività volta alla prevenzione della corruzione, della valutazione dei relativi costi rispetto all'efficacia in termini di mitigazione del rischio e della concreta realizzabilità con l'utilizzo delle risorse presenti.

In via preliminare, durante il corso del 2016, sarà dato seguito a quelle misure ritenute indifferibili tenuto conto della situazione contingente.

AREE DI RISCHIO - PROCESSI		VALUTAZIONE RISCHIO	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI CONTENIMENTO												
				obbligatorie									ulteriori/trasversali			
				Formazione	Codice di comportamento	Trasparenza	Monitoraggio attività	Obblighi informativi	Diffusione di buone pratiche	Rotazione incarichi	Obbligo di astensione	Verifica incompatibilità negli affidamenti/coferimenti incarichi	Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile	Intensificazione verifiche sulle procedure	Intensificazione controlli a campione sulle autodichiarazioni	Promozione di convenzioni tra amministrazioni per l'accesso alle banche dati istituzionali contenenti informazioni e dati relativi a stati, qualità personali e fatti
P05_GESTIONE BORSE DI STUDIO		5,25	A		✓	✓		✓		✓				✓	✓	✓
P06.1 CHIAMATA PROFESSORI ART. 18 C 1 LEGGE		11,25	A	✓	✓	✓		✓		✓				✓		

240_2010														
P06.2_CHIAMATA DI PROFESSORI art 24 L. 240		11,25	A	✓	✓	✓	✓	✓				✓		
P06.3_RECLUTAMENTO E SELEZIONE del PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO		11,25	A	✓	✓	✓	✓	✓				✓		
P06.4 GESTIONE INCARICHI ESTERNI		6,33	A	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓
P06.5 RECLUTAMENTO RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO ART. 24 I. 240_10		11,25	A	✓	✓	✓	✓	✓				✓		
P07.1 MANUTENZIONE STRAORDINARIA, NUOVE COSTRUZIONI, RESTAURO E RISTRUTTURAZIONI	AFFIDAMENTO DIRETTO	12,83	A		✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓
	AFFIDAMENTO IN ECONOMIA	12,83	A		✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓

INTEGRALI	MIA															
	EVIDENZA PUBBLICAZIONE	12,83	A		✓	✓		✓			✓			✓	✓	✓
	EVIDENZA PUBBLICAZIONE PROGETTISTA	12,83	A		✓	✓		✓			✓			✓	✓	✓
P07.2_GESTIONE SERVIZI E FORNITURE NUOVI ALLESTIMENTI	Me.Pa. Diretto	12,83	A		✓			✓			✓					
	Me.Pa. RDO	12,83	A		✓			✓			✓					
	AFFIDAMENTO DIRETTO	12,83	A		✓	✓		✓			✓				✓	✓
	AFFIDAMENTO IN ECONOMIA	12,83	A		✓	✓		✓			✓				✓	✓
P07.3_APPALTI ORDINARI	CONVEZIONI CONSIP	12,83	A		✓			✓	✓		✓					
	GARE AD EVIDENZA	12,83	A		✓	✓		✓	✓		✓				✓	✓

	PUBBLI CA														
	GARE IN ECONO MIA	12,83	A		✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓
P07.4_MANUT ENZIONE IN AMBITO IMPIANTISTIC O, SICUREZZA E IGIENE AMBIENTALE		12,83	A		✓			✓			✓			✓	✓
P07.5_MANUT ENZIONE ORDINARIA EDILE		12,83	A		✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓
P07.6_GESTIO NE DEI BUONI D'ORDINE		5,54	M		✓						✓				
	ORDIN E DIRETT O	12,83	A		✓	✓			✓		✓			✓	✓
P07.7_ACQUIS IZIONE DI BENI E SERVIZI	RICHIE STA OFFER TA	12,83	A		✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓
	CONVE NZIONI CONSIP	12,83	A		✓			✓	✓						
P07.8_ GESTIONE DEL FONDO ECONOMALE		5,54	M		✓	✓		✓	✓					✓	

P07.9_GESTIONE DELLE GARE D'APPALTO		12,83	A		✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓
P07.10_GESTIONE IGIENE EDILIZIA E AMBIENTE	AFFIDAMENTO IN ECONOMIA	12,83	A		✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓
	GARA DI APPALTO	12,83	A		✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓

#### 8.4.1.FORMAZIONE

Il Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione per il personale tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi della Tuscia, emanato con il D.R. n. 9/06 del 11 gennaio 2006, prevede, all'art. 5 la redazione di un "Piano annuale di formazione del personale tecnico-amministrativo". Tale piano, articolato per categorie e aree funzionali, è redatto per favorire l'aggiornamento delle competenze necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa. Nello specifico settore considerato, il Responsabile della prevenzione individua i fabbisogni formativi strutturando i percorsi di aggiornamento su due livelli:

- il livello generale prevede l'attuazione di percorsi formativi rivolti alla totalità del personale dipendente per garantire il periodico aggiornamento delle competenze e l'approfondimento, in particolar modo, dei temi dell'etica e della legalità;

- il livello specifico prevede la realizzazione di percorsi formativi rivolti a singole categorie di dipendenti, operanti in ambiti più esposti al rischio, per l'aggiornamento delle rispettive competenze e l'apprendimento delle politiche adottate per la prevenzione della corruzione.

L'Università degli Studi della Tuscia, sede di istruzione universitaria, utilizza le risorse interne (Professori universitari di Area giuridica), in possesso di competenze professionali adeguate, per la realizzazione dei percorsi formativi *in house*, costruiti per garantire una adeguata e qualificata formazione sui temi della prevenzione della corruzione senza costi per l'amministrazione.

Il materiale didattico fornito dai docenti dei corsi è reso fruibile a tutto il personale, docente e tecnico-amministrativo, attraverso la piattaforma multimediale *Moodle*. Tramite lo stesso canale si intende continuare a rendere disponibile anche il materiale relativo a recenti orientamenti giurisprudenziali e ai contributi della dottrina sui temi dell'anticorruzione.

Nell'ambito della formazione continua che l'Ateneo si impegna ad erogare per l'anno 2016, si prevede di dedicare un intervento mirato rivolto alla figura dei "referenti" di Struttura, alcuni dei quali recentemente nominati e che necessitano, pertanto, di aggiornamento specifico.

Muovendo dal concetto che l'attività di prevenzione della corruzione è una questione di "cultura", più che una pianificazione di strumenti, questo Ateneo continuerà ad erogare formazione generale, volta alla sensibilizzazione sulla cultura della trasparenza, dell'integrità, dell'etica e della legalità al proprio interno. Inoltre, attesa la precipua attività istituzionale di questa Università che contribuisce alla crescita ed alla formazione superiore dei ragazzi che partecipano alla vita universitaria, in qualità di utenti dei corsi, la formazione programmata, in tema di sensibilizzazione sull'etica e sulla legalità, potrà vedere il coinvolgimento anche della componente studentesca. Sul piano degli strumenti utilizzabili, si intende far ricorso più massiccio, ove possibile, ai più moderni strumenti di e-learning dedicati alla formazione e già

collaudati all'interno dell'Ateneo, così da favorire la massima partecipazione del personale senza pregiudicare il funzionamento delle strutture.

#### **8.4.2 CODICE DI COMPORTAMENTO SETTORIALE**

Con D.R. 55/2014 del 20.01.2014 è stato adottato il "Codice di comportamento dell'Università degli Studi della Tuscia" ai sensi del D.P.R. del 16 aprile 2013 n. 62 "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici a norma dell'articolo 54 del D.Lgs. n. 165/2001".

Tale documento è stato redatto nel rispetto delle Linee guida diramate dall'A.N.A.C. con delibera n. 75 del 24 ottobre 2013 ed ha lo scopo di individuare regole comportamentali specifiche, differenziate in relazione alle specificità delle funzioni delle Università e calibrate sulle diverse tipologie di personale presenti.

Il Codice di comportamento dell'Università degli Studi della Tuscia è pubblicato sul sito web di Ateneo, sezione "Amministrazione Trasparente". La previsione di attività per l'anno 2016, relativamente all'area strategica della prevenzione della corruzione, dovrà basarsi, necessariamente, sul costante monitoraggio del rispetto delle norme del Codice di Comportamento relativamente a tutti i dipendenti. Si procederà, altresì, ad acquisire dai dipendenti una specifica dichiarazione relativa alle personale situazione di incompatibilità e conflitto di interessi, anche con riguardo al Codice etico, compilando dei moduli di autocertificazione che verranno messi a disposizione sulla sezione dedicata della piattaforma Moodle. Contemporaneamente verrà messo a disposizione analogo modulo per segnalare la cessazione dell'eventuale situazione di conflitto di interessi.

#### **8.4.3 TRASPARENZA**

Per trasparenza (vedi nel dettaglio il capitolo 9), si intende l'accessibilità totale alle informazioni riguardanti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni per favorire il controllo sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di conseguenza sul perseguimento dei fini istituzionali. Così delineata, la trasparenza costituisce uno strumento fondamentale di prevenzione della corruzione.

Il quadro normativo che regola gli obblighi di trasparenza, in applicazione della delega al Governo e dei principi enunciati nella Legge n. 190/2012, è dato dal D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e successive modificazioni. All'art. 2, comma 2 del predetto decreto si prevede la creazione, sui siti istituzionali degli enti interessati, di una sezione denominata "Amministrazione Trasparente". Tale sezione è organizzata in sottosezioni di primo e secondo livello e contiene tutti i documenti, le informazioni ed i dati previsti ed organizzati puntualmente secondo le previsioni del D.Lgs. n. 33/13. Da ciascuna delle predette sottosezioni si accede a quelle di secondo livello.

Tra gli strumenti a disposizione delle pubbliche amministrazioni e dei cittadini per il monitoraggio del preciso assolvimento degli obblighi in tema di trasparenza sui propri siti web, figura la "Bussola della Trasparenza", facente capo al Ministero per la pubblica amministrazione e la semplificazione. Questa Amministrazione tiene in particolare considerazione il risultato di tale monitoraggio che, nel tempo, ha evidenziato sempre il puntuale rispetto di tutte le prescrizioni sulla trasparenza da parte dell'Università della Tuscia, dimostrando agli stakeholder, interni ed esterni, il proprio forte convincimento in tema di apertura ed accessibilità totale.

In relazione ai ricordati obblighi di trasparenza, anche nel corso del 2015 il Responsabile per la Trasparenza ha condotto un costante monitoraggio sul rispetto delle prescrizioni di pubblicazione di competenza di ciascun Ufficio/Struttura e delle regole imposte dalla norma riguardo all'aggiornamento ed alla completezza dei dati pubblicati in "Amministrazione trasparente". Sono stati coinvolti i Referenti settoriali per la trasparenza e corruzione, anche con riunioni di aggiornamento e di programmazione.

Per il 2016, saranno consolidate le misure volte a garantire la massima accessibilità ai dati e alle informazioni relative alle attività dell'Ateneo, anche aggiuntive rispetto agli obblighi attualmente imposti dalla normativa, perfezionando la sezione del sito dedicata all'Amministrazione trasparente, mediante il costante coinvolgimento dei Referenti delle strutture e dei responsabili delle singole pubblicazioni.

#### **8.4.4 MONITORAGGIO ATTIVITA'**

Il Responsabile della prevenzione attua un costante monitoraggio sull'implementazione delle misure obbligatorie previste dalla normativa vigente per la prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni e di quelle ulteriori introdotte dall'Ateneo.

In particolare monitora il rispetto dei termini previsti dalla legge e dai regolamenti per la conclusione di procedimenti e la conformità degli atti amministrativi con le previsioni normative, anche attraverso indagini a campione. Verifica, altresì, il rispetto dei tempi e delle modalità illustrate nella Carta dei Servizi e dei contenuti degli Standard di qualità adottati dall'Ateneo in conformità con le delibere CIVIT n. 88 del 2010, recante "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" e n. 3 del 2012, recante "Linee Guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici". Il monitoraggio è anche garantito dai dati e dalle informazioni che pervengono al Responsabile della prevenzione da parte dei soggetti con i quali lo stesso si relaziona costantemente.

Sulla base dei risultati di monitoraggi avviati nel corso degli anni 2014-2015 relativi, in particolare, alla regolarità delle posizioni contributive degli studenti, si reputa necessario dare l'avvio, per il 2016, ad un sistema di procedure per l'accertamento delle situazioni reddituali e patrimoniali, il recupero delle tasse evase, nonché l'irrogazione della prevista sanzione

amministrativa a carico degli studenti irregolari. Tale sistema risulterebbe strumentale, altresì, alla verifica della corretta attribuzione di ulteriori benefici agli studenti, oltre a costituire anche un valido strumento organizzativo di prevenzione.

Sarà rivisto in aggiornamento il "Regolamento di attuazione della Legge n. 241 del 7 agosto 1990 in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi" contenente la disciplina dell'attività amministrativa dell'Università della Tuscia in materia di procedimenti amministrativi e di accesso ai documenti amministrativi. Inoltre, sarà avviato uno specifico monitoraggio per la verifica dei tempi procedurali in relazione a quanto predeterminato in sede regolamentare.

Verranno, altresì, disciplinati i settori che, all'esito di attività di controllo interno, avviata dall'amministrazione su aree ad alto rischio corruttivo, risulteranno necessitare di apposita normazione interna di dettaglio; ciò al fine di uniformare procedimenti e prassi e ridurre, inevitabilmente, la portata potenzialmente corruttiva.

#### **8.4.5 OBBLIGHI INFORMATIVI**

Il Responsabile della prevenzione monitora costantemente l'andamento delle attività a più alto rischio corruttivo così da essere in grado di intraprendere adeguate iniziative tempestive nel caso in cui si possano verificare degli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissi. A tal fine i dati relativi all'avvio delle procedure ad alto rischio sono inseriti, a cura dei Responsabili dei relativi procedimenti, tra i contenuti presenti nel sito Amministrazione trasparente – Altri contenuti – Corruzione, avvalendosi della tabella predisposta per questa finalità ("Avvio dei procedimenti a rischio"). Il puntuale rispetto di tali adempimenti oltre a consentire le verifiche previste da parte del Responsabile della prevenzione, permette di attuare anche il previsto monitoraggio delle attività di cui al paragrafo 8.5.4, con riferimento, in particolare, al rispetto dei termini previsti dalla legge e regolamenti per la conclusione di procedimenti e alla conformità degli atti amministrativi con le previsioni normative.

All'esito dei monitoraggi effettuati nel corso del 2015 e delle criticità riscontrate, verrà data attuazione al progetto per l'implementazione di una procedura innovativa che soddisfi i previsti obblighi informativi al Responsabile della Prevenzione della Corruzione ed, al contempo, semplifichi l'attività informativa richiesta ai Responsabili dei procedimenti interessati. In particolare, attraverso il Protocollo informatico in uso, i procedimenti ad alto rischio corruttivo, da pubblicare sull'albo Ufficiale, genereranno un *workflow* diretto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione per il previsto avviso del termine di inizio di tali procedimenti. Ciò potrà consentire una notevole facilitazione rispetto alla procedura attualmente utilizzata dall'amministrazione.

#### **8.4.6 DIFFUSIONE DI BUONE PRATICHE**

L'Università degli Studi della Tuscia intende continuare a dare adeguata diffusione alle *best practices* delle strutture e dei singoli dipendenti che, nell'espletamento dei rispettivi compiti e doveri di ufficio, raggiungono i risultati previsti dal P.T.P.C. e dal P.P. Ha intenzione, altresì, di promuovere *benchmarking* per eventuali confronti su aree di eccellenza di altre organizzazioni, in modo da ottenere informazioni utili per intraprendere azioni tese a migliorare le proprie performance.

Nonostante le sollecitazioni del territorio non siano state, fino ad ora molto fruttuose, l'Ateneo intende, altresì, avviare appositi *focus group*, eventualmente anche con altre Pubbliche Amministrazioni territoriali, per le predette finalità comparative delle buone prassi, nonché per promuovere iniziative congiunte per lo studio di misure di prevenzione in specifici settori, oltre che per la valutazione della percezione della corruzione e del valore dell'integrità da parte dei dipendenti, anche ai fini della programmazione delle attività formative dell'anno successivo.

Tale evidenza viene garantita con la pubblicazione dei dati all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" alla sottosezione di primo livello "Altri contenuti", sottosezione di secondo livello "Corruzione".

L'Amministrazione ha istituito, un premio annuale per l'innovazione di importo pari a € 600,00 c.e., ai sensi dell'art.22 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, da assegnare al miglior progetto realizzato nell'anno in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete all'organismo indipendente di valutazione della performance di cui all'art. 14 del D. lgs. 150/2009, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dipendenti o da gruppi di lavoro. Il progetto risultato vincitore per l'anno 2015 è stato premiato anche con l'accesso a un percorso di alta formazione (iscrizione gratuita corsi di studio dell'Ateneo) coerente con il profilo professionale del proponente, ai sensi dell'art. 26 del D. Lgs 150/2009. E' intenzione dell'Amministrazione incoraggiare tale iniziativa e promuovere l'assegnazione del premio anche per l'anno 2016.

#### **8.4.7 ROTAZIONE INCARICHI**

La rotazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione è stata avviata già dal 2014 ed ha riguardato, in via preliminare, 8 unità di personale, funzionari responsabili dei seguenti Uffici: Personale docente, Pensioni, Legale, Procedimenti disciplinari, Economato e dei Segretari amministrativi di 3 Centri di spesa (DISBEC, CGA e CIRDER); è

proseguita nel corso del 2015 con la rotazione di n. 1 titolare di posizione ad alto rischio corruttivo.

L'amministrazione per il 2016, all'esito di un processo riorganizzativo in atto, potrà valutare altre ipotesi di rotazione del personale, ispirate sempre, comunque, alla migliore armonizzazione tra l'esigenza di crescita professionale dei dipendenti, l'efficienza organizzativa ed il buon andamento dell'azione amministrativa.

#### **8.4.8 OBBLIGHI DI ASTENSIONE**

La normativa vigente stabilisce che "Il responsabile del procedimento ed i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale".

Tale disposizione è volta a garantire che il dipendente che si trova in una delle situazioni sopra elencate si astenga in caso di un conflitto di interesse, anche solo potenziale, ed adempia al dovere di segnalazione nei confronti del dirigente.

Qualora il conflitto di interessi riguardi un dirigente, sarà compito del Responsabile della prevenzione della corruzione assumere le iniziative più adeguate.

Le verifiche circa il rispetto delle disposizioni in tema di obblighi di astensione saranno condotte con riferimento al codice Etico, emanato con D.R. n. 666/11 del 19 luglio 2011, al Codice di Comportamento, emanato con D.R. n. 55/2014 del 20.01.2014, ad uno specifico Regolamento interno di prossima adozione oltre che con riguardo alle disposizioni del CCNL 2006-2009 ed alle norme nazionali emanate in materia. Tra le specifiche attività di monitoraggio si prevede, per il 2016, l'intensificazione dei controlli in materia di formazione delle Commissioni di valutazione.

#### **8.4.9 CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI E INCOMPATIBILITA'**

La Legge n. 190/2012 ha apportato integrazioni alla normativa vigente in materia di conferimento di incarichi e di incompatibilità, quale misura preventiva al manifestarsi di atti corruttivi, attribuendo così nuovi compiti al Responsabile della prevenzione. Il dipendente di una pubblica amministrazione può ricevere un conferimento diretto allo svolgimento di un incarico da parte del proprio ente di appartenenza oppure essere, dallo stesso, autorizzato allo svolgimento di un incarico presso altri enti. In entrambi i casi gli organi competenti ad emanare il provvedimento autorizzativo svolgono una accurata istruttoria al fine di valutare tutti gli effettivi ed anche potenziali conflitti di interesse. Il dipendente è anche tenuto a comunicare formalmente all'ente di appartenenza gli incarichi a titolo gratuito. Per questo tipo di incarico non è necessario il rilascio di formale di autorizzazione, ma se l'ente ravvisa un eventuale conflitto di interesse comunica al dipendente il diniego allo svolgimento dell'incarico. In particolare, tra le attività programmate per l'anno 2016 figura la predisposizione di una

regolamentazione interna per il conferimento di incarichi non compresi nei compiti e doveri di ufficio del personale.

Ad essa occorrerà associare anche una regolamentazione sull'autorizzazione degli incarichi extraistituzionali dei dipendenti dell'Ateneo la quale dovrà tener conto:

- quanto al personale docente, dei nuovi principi, introdotti dalla riforma Gelmini, in materia di stato giuridico; delle specificazioni delle attività consentite e delle incompatibilità di carattere generale sia per i professori a tempo pieno che per quelli a tempo definito; della previsione di una disciplina del conflitto di interessi con le attività istituzionali; delle determinazioni sulla competenza al rilascio delle autorizzazioni per gli incarichi extraistituzionali;

- quanto al personale tecnico-amministrativo, della disciplina riguardante il divieto di svolgimento di attività in concorrenza o in conflitto di interesse, anche potenziale, con l'Ateneo; delle attività soggette a preventiva autorizzazione e di quelle liberamente esercitabili da parte del personale a tempo pieno; delle attività esercitabili da parte del personale a tempo parziale; della definizione del quadro delle attività incompatibili con lo status di dipendente pubblico.

Il conferimento di un incarico dirigenziale o di altro incarico, di cui ai capi III e IV del D.Lgs 19 aprile 2013, n. 39, a un dipendente di una pubblica amministrazione o di altro soggetto è sottoposto alla verifica dell'esistenza di eventuali condizioni ostative in capo al soggetto stesso. L'Ateneo impartisce direttive interne affinché negli avvisi per l'attribuzione degli incarichi siano espressamente indicate le condizioni ostative al conferimento e in modo che gli interessati rendano la dichiarazione sostitutiva di certificazione di insussistenza delle predette condizioni all'atto del conferimento dell'incarico. Se dalla verifica della suddetta dichiarazione risulta l'esistenza di una o più condizioni ostative, l'ente si astiene dal conferire l'incarico provvedendo all'attribuzione dello stesso ad altro soggetto. In caso di violazione delle previsioni di inconferibilità l'incarico è nullo e si applicano le sanzioni di cui all'art. 18 del medesimo decreto.

Il conferimento di un incarico dirigenziale, di cui ai capi V e VI del D.Lgs. n. 39/2013, è soggetto alla verifica dell'esistenza di incompatibilità all'atto del conferimento dello stesso e periodicamente nel corso del rapporto. L'Ateneo impartisce direttive interne affinché negli avvisi per l'attribuzione degli incarichi siano espressamente indicate le cause di incompatibilità al conferimento e in modo che gli interessati rendano la dichiarazione sostitutiva di certificazione di insussistenza delle predette cause all'atto del conferimento dell'incarico e nel corso del rapporto. Se la situazione di incompatibilità emerge al momento del conferimento, la stessa deve essere rimossa prima dello stesso. Se la situazione di incompatibilità emerge nel corso del rapporto, il Responsabile della prevenzione contesta la circostanza all'interessato e vigila affinché siano prese le misure necessarie.

L'art. 53 comma 16 ter del D.Lgs. n. 165/2001 prevede che "I dipendenti che negli ultimi tre anni di servizio hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti".

L'Ateneo impartisce direttive interne affinché:

- nei contratti di assunzione del personale sia inserita la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente;

- nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, sia inserita la condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni nei loro confronti per il triennio successivo alla cessazione del rapporto;

- sia disposta l'esclusione dalle procedure di affidamento nei confronti dei soggetti per i quali sia emersa la situazione di cui al punto precedente;

- si agisca in giudizio per ottenere il risarcimento del danno nei confronti degli ex dipendenti per i quali sia emersa la violazione dei divieti contenuti nell'art. 53 comma 16 ter del D.Lgs. n. 165/2001.

L'Ateneo, nell'applicare l'art. 35 bis del D.Lgs. n. 165/2001 e l'art. 3 del D.Lgs. n. 39/2013, verifica la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui intende conferire incarichi:

- all'atto della formazione delle commissioni per l'affidamento di commesse o di commissioni di concorso;

- all'atto del conferimento degli incarichi dirigenziali e degli altri incarichi previsti dall'art. 3 del D.Lgs. n. 39/2013;

- all'atto dell'assegnazione di dipendenti dell'area direttiva agli uffici che presentano le caratteristiche indicate dall'art. 35 bis del D.Lgs. n. 165/2001.

La verifica è estesa anche con riferimento agli incarichi già conferiti e al personale già assegnato all'entrata in vigore dei citati artt. 3 e 35 bis. L'Ateneo impartisce direttive interne

affinché negli avvisi per l'attribuzione degli incarichi siano espressamente indicate le condizioni ostative al conferimento e siano effettuati controlli sui precedenti penali dei soggetti ai quali deve essere conferito l'incarico. L'accertamento sui precedenti penali avviene mediante acquisizione d'ufficio o mediante dichiarazione sostitutiva di certificazione resa dall'interessato. Se dalla verifica della suddetta dichiarazione risultano precedenti penali per delitti contro la pubblica amministrazione, l'Ateneo si astiene dal conferire l'incarico o effettuare l'assegnazione, conferendo l'incarico o effettuando l'assegnazione ad altro soggetto applicando le misure previste dall'art. 3 del D.Lgs. n. 39/2013. In caso di violazione delle previsioni di inconfiribilità l'incarico è nullo e si applicano le sanzioni di cui all'art. 18 del medesimo Decreto.

Sulla base della nuova disciplina relativa alle incompatibilità in ordine allo svolgimento di incarichi esterni, che sarà adottata ad inizio d'anno, verrà messo a punto un sistema di monitoraggio specifico, atto alla verifica puntuale delle attività per le quali saranno richieste le relative autorizzazioni.

Contemporaneamente si ritiene necessario porre in essere gli adeguamenti richiesti alle norme del Regolamento vigente in tema di compiti didattici e incentivazione dei docenti.

#### **8.4.10 AZIONI DI SENSIBILIZZAZIONE E RAPPORTI CON LA SOCIETA' CIVILE**

L'Ateneo intende estendere la partecipazione ai seminari formativi, compresi quelli per illustrare il presente Piano, anche agli studenti e/o ad altri portatori di interesse del territorio per creare anche momenti di interlocuzione e confronto sulle tematiche della prevenzione della corruzione. Si intende proporre al Senato Accademico l'eventuale attribuzione di 1 C.F.U. agli studenti che partecipino al seminario con verifica finale.

Allo scopo di istituire un canale di ascolto aperto, destinato a ricevere eventuali segnalazioni o suggerimenti da parte di chiunque sia interessato ad interloquire con l'Ateneo sui temi dell'etica, della legalità e della lotta alla corruzione, è stato creato un indirizzo di posta elettronica dedicato ( [anticorruzione@unitus.it](mailto:anticorruzione@unitus.it)). Lo stesso indirizzo è destinato anche a ricevere eventuali suggerimenti in ordine alle revisioni annuali del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

In ordine alla diffusione del Piano di prevenzione della corruzione e sensibilizzazione della società civile, si intende approfondire l'impiego di metodologie di comunicazione del P.T.P.C. e del Codice di comportamento idonee a stimolare l'attenzione e a favorire la comprensione da parte di tutto il personale. In particolare, allo scopo di rendere il lavoro svolto dal Responsabile per la prevenzione della corruzione ancora più penetrante, si intende far leva sul ruolo dei Referenti per la corruzione, che prestano servizio presso le varie strutture dell'Ateneo, per il coinvolgimento diretto dei singoli dipendenti sulle misure adottate in materia. In particolare, si prevede l'utilizzo di strumenti informatici per la somministrazione di semplici questionari a fini

conoscitivi. La medesima modalità di interlocuzione potrà essere utilizzata anche al fine del coinvolgimento degli studenti, quali portatori di interesse, per la segnalazione di eventuali criticità rilevanti in ambito corruttivo.

## **8.5 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL PROCESSO**

La gestione del rischio si completa con l'azione di monitoraggio, che comporta la valutazione del livello di rischio tenendo conto delle azioni di risposta all'introduzione della misure di prevenzione scelte. La conseguente verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione adottati, condiziona, inoltre, la successiva messa in atto di ulteriori strategie di prevenzione.

A cadenze prefissate (entro il 31 maggio ed entro il 31 ottobre) del corrente anno, verrà valutata con apposita relazione del R.P.C. l'efficacia di tutte le misure di contrasto adottate dall'Università, anche al fine dell'eventuale correzione resa necessaria in relazione alla modifica del grado di rischio.

## **9.COMUNICAZIONE E TRASPARENZA**

### **9.1 LE PRINCIPALI NOVITÀ**

Il presente Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI) tiene conto delle "Linee guida per la gestione integrata della *performance* delle università statali italiane", approvate dall'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015. In particolare, oltre all'assolvimento degli obblighi derivanti dall'applicazione dell'art. 10 del d.lgs. 33/2013 e in conformità con le delibere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione – ANAC, saranno illustrati gli obiettivi strategici in materia di trasparenza con particolare riguardo alle Politiche per la Qualità (§ 9.2.1), le iniziative strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza e l'indagine sul benessere del personale (§ 9.2.3), i piani di comunicazione aggiuntivi che l'Ateneo intende realizzare nel triennio di riferimento (§ 9.3.2). Nel paragrafo 9.2.2 saranno dettagliati i collegamenti tra il Programma, il Piano della *Performance* e il Piano per la Prevenzione della Corruzione.

L'Ateneo ritiene che la correlazione della trasparenza con gli altri aspetti essenziali della gestione, quali la pianificazione strategica degli obiettivi, la programmazione delle singole azioni operative in coerenza con le risorse umane e finanziarie disponibili, la gestione economica e finanziaria, la definizione del ciclo della *performance* organizzativa ed il rafforzamento di comportamenti etici e responsabili, siano propulsivi per un progressivo e continuo miglioramento dell'azione amministrativa.

Il Programma prosegue all'interno di un percorso finalizzato a favorire la massima accessibilità da parte dei portatori di interesse alle attività dell'Ateneo. L'Ateneo, infatti, considera gli obblighi in tema di Trasparenza in grado di generare opportunità di miglioramento e di sviluppo sia verso l'interno sia verso l'esterno. Verso l'interno, essa consente di veicolare alla comunità accademica (studenti, docenti, personale), in maniera tempestiva e

diretta, una serie di informazioni quali quelle attinenti alla propria gestione, alle attività degli Organi, alle iniziative intraprese. Verso l'esterno, attraverso la pubblicazione *on-line* dei dati e delle informazioni sul sito "Amministrazione Trasparente", sono tutelate le esigenze informative dei cittadini nell'ottica di un processo volto al miglioramento continuo dei servizi pubblici.

Il Programma, quindi, intende:

- favorire forme di controllo diffuso da parte di soggetti interni ed esterni e di svolgere un'importante azione di deterrente per potenziali condotte illegali o irregolari: la trasparenza è, infatti, funzionale a prevenire fenomeni corruttivi e promuovere l'integrità,
- assicurare la conoscenza delle modalità di erogazione, della qualità e della quantità dei servizi resi dall'Ateneo,
- favorire forme diffuse di controllo su ogni fase del ciclo della *performance* per consentirne il miglioramento.

Nel corso dell'anno 2015, nell'ambito del Progetto "**Portale della Trasparenza**", previsto dall'art. 13, c. 6 lett. p) del D.lgs. n.150/2009, l'Amministratore delle utenze (nominato con decreto del Direttore Generale del 27 maggio 2014) ha provveduto a pubblicare sul Portale i seguenti documenti:

- **Performance**

- Piano della *Performance* e relativi allegati, triennio 2015-2017
- **Sistema di misurazione e valutazione della Performance, triennio 2015-2017**
- Piano della performance e relativi allegati, triennio 2015-2017 – Revisione I
- Piano della performance e relativi allegati, triennio 2015-2017 – Revisione II
- Piano della *Performance* e relativi allegati, triennio 2014-2016 – Revisione III
- Relazione sulla *Performance* 2014 e relativi allegati
- Documento dell'OIV (Nucleo di Valutazione) di validazione della *Performance* 2014
- Relazione dell'OIV (Nucleo di Valutazione) sul funzionamento complessivo del sistema anno 2014
- *Standard* di qualità, edizione n. 2 – anno 2015

- **Trasparenza**

- Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015-2017, 31 gennaio 2014

Anche nel 2015 è stata posta particolare attenzione alla realizzazione di ulteriori interventi previsti dal d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 per garantire all'utenza l'accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Università. In particolare, a seguito della delibera ANAC n. 144/2014 del 7 ottobre 2014 con la quale, tra l'altro, si dispone per le Università statali l'obbligo di pubblicazione di dati indicati dall'art. 14 del D.Lgs. 33/2013, oltre che per il Rettore ed il Consiglio di Amministrazione, anche per il Senato Accademico in quanto organo di indirizzo politico (p. 4 della delibera), il sito di Ateneo "Amministrazione Trasparente" ⇒Organizzazione⇒Organi di indirizzo politico-amministrativo", è stato implementato con i dati relativi a "**Componenti cessati**".

Al fine di dare attuazione a quanto enunciato nel Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015-2017, sono stati pubblicati (Amministrazione Trasparente⇒Altri contenuti⇒Dati ulteriori) i dati relativi all'importo e alla destinazione dei contributi assegnati a questo Ateneo negli ultimi tre anni tramite la campagna "**Cinque per mille**" (legge finanziaria del 2006, l. 266/2005, art. 1, comma 337, lettera b).

A seguito della deliberazione di approvazione del Consiglio di Amministrazione del 27 marzo 2015, è stato, inoltre, pubblicato (Amministrazione Trasparente⇒Servizi erogati") il documento **Standard di qualità** per il miglioramento dei servizi – Edizione n. 2 – anno 2015.

In "Amministrazione trasparente", sotto-sezione di livello 1 "Attività e procedimenti", è stata pubblicata la "**Tabella riepilogativa dei procedimenti**" aggiornata al 2015; si tratta, in particolare, di tre tabelle ripartite per destinatari dei procedimenti: studenti e dottorandi, personale dell'Ateneo e utenti esterni, in modo da renderne più agevole la consultazione. Le tabelle aggiornate sostituiscono la precedente che riguardava procedimenti in capo alle strutture come attestate all'anno 2013 e, quindi, precedenti alla riorganizzazione degli uffici dell'amministrazione del marzo 2014.

L'art. 24 del D.Lgs. 33/2013 dispone che "*Le pubbliche amministrazioni che organizzano, a fini conoscitivi e statistici, i dati relativi alla propria attività amministrativa, in forma aggregata, per settori di attività, per competenza degli organi e degli uffici, per tipologia di procedimenti, li pubblicano e li tengono costantemente aggiornati.*" Rilevato che questa Amministrazione non organizza, a fini conoscitivi e statistici, i dati relativi alla propria attività amministrativa, si è ritenuto di sperimentare una forma di aggregazione dei dati in modo da conformare, per quanto possibile, la sotto-sezione "**Dati aggregati attività amministrativa**" al disposto di cui al comma 1 dell'art. 24 del D.Lgs. 33/2013. E' stata, quindi, predisposta e pubblicata una tabella nella quale è riportato un significativo campione di dati aggregati dell'Amministrazione centrale relativi al 2014 (da aggiornare annualmente).

La Bussola della trasparenza, istituita dalla Presidenza del Consiglio, registra per il nostro Ateneo il punteggio massimo previsto, a testimonianza della massima attenzione prestata da questa Amministrazione alla Trasparenza.

## **9.2. PROCEDIMENTO DI ELABORAZIONE E ADOZIONE DEL PROGRAMMA**

### **9.2.1. OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA – POLITICHE PER LA QUALITÀ**

Il documento "*Politiche per la Qualità dell'Università degli Studi della Tuscia*", presentato dal Rettore e approvato dal Consiglio di Amministrazione (4 marzo 2014), pone l'attenzione sull'impegno che l'Ateneo deve prestare per assicurare la qualità dei processi e dei servizi in favore dei propri *stakeholder*, chiamando gli attori, componente accademica e componente dirigenziale e tecnico-amministrativa, ad una stretta collaborazione nell'ottica della soddisfazione dell'utente/cliente.

Nell'ambito delle cinque missioni istituzionali (qualificazione dell'offerta formativa, sviluppo della ricerca, erogazione dei servizi agli studenti, promozione dell'internazionalizzazione, razionale programmazione del fabbisogno di personale), l'Ateneo attua la politica per la qualità con particolare attenzione a:

- Qualità del servizio e attenzione all'utente
- Coinvolgimento del personale
- Orientamento al miglioramento continuo
- Visione dell'organizzazione dei processi
- Rapporto di reciproco beneficio con gli utenti esterni.

Per quanto attiene alla "Trasparenza", la politica della Qualità, oltre, ovviamente, al rispetto del principio intrinseco al concetto di "trasparenza", pone l'accento sulla necessità di mantenere costantemente aperto il canale della comunicazione e della divulgazione dei risultati raggiunti a tutti i livelli (Qualità del servizio e attenzione all'utente), della diffusione e pubblicazione dei documenti di programmazione di Ateneo (Coinvolgimento del personale), dell'attivazione di canali di comunicazione per suggerimenti e reclami (Rapporti di reciproco beneficio con gli utenti esterni).

Sulla base degli obiettivi generali, l'Ateneo definisce annualmente gli obiettivi specifici di miglioramento, i quali vengono riesaminati alle scadenze stabilite e, sulla base dell'analisi dei risultati ottenuti, gli Organi di governo stabiliscono i nuovi obiettivi da raggiungere.

Gli obiettivi strategici sono stati delineati dal Rettore, ai sensi dell'art. 6, c.3 del Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità, nelle *Linee guida generali* del 16 luglio 2015.

Le Linee guida sono state definite dal Rettore sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione della Programmazione triennale di cui all'art. 1-ter del decreto-legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla legge 31 marzo 2005, n. 43. Nelle Linee guida sono definiti gli obiettivi prioritari della gestione per il triennio 2016-2018, tenuto altresì conto degli altri documenti di programmazione triennali adottati dal Consiglio di Amministrazione (Piano della *Performance* 2015-2017, Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica, definite in data 24 febbraio 2015 nell'ambito del Sistema AVA).

Gli obiettivi riguardano le tre aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali) previste nel Piano della *Performance* e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione. Gli obiettivi attinenti alla Trasparenza sono ricompresi tra gli "Obiettivi strumentali alle funzioni istituzionali" (§ 9.2.2).

### **9.2.2 COLLEGAMENTI TRA PROGRAMMA DELLA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ, PIANO DELLA PERFORMANCE E PIANO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

Il Programma della Trasparenza è strettamente correlato, oltre che al Piano anticorruzione, ai contenuti del Piano della *performance*. I tre Piani, che rappresentano documenti di programmazione nei rispettivi ambiti, devono essere adottati entro il 31 gennaio

di ogni anno, a scorrimento. La scelta di questo Ateneo di concentrare nella stessa persona, il Direttore Generale, il Responsabile per la redazione del piano della *performance*, il Responsabile della prevenzione della corruzione e il Responsabile della Trasparenza (come risulta nel sito) facilita l'obiettivo di gestire tutti gli adempimenti, che discendono dal D.lgs. 150/2009, dalla Legge 190/2012 e D.lgs. 33/2013, in modo integrato e inscindibile.

I collegamenti discendono:

- dalla legge n. 190/2012 che pone la trasparenza come uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione, introducendo una complementarità con il Programma Triennale per la Trasparenza e con il Ciclo della *performance*;
- dal d.lgs. n. 33/2013 che, al comma 3 dell'art. 10, prevede un diretto collegamento tra il Programma Triennale della trasparenza e l'Integrità con il Piano della *Performance*, stabilendo che gli obiettivi indicati nel Programma triennale siano formulati in collegamento con la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione, definita in via generale nel Piano della *Performance*;
- dalle indicazioni di cui alle Delibere Civit n. 6/2013 e n. 50/2013: l'Amministrazione ha costruito un ciclo della *performance* integrato che comprende, tra gli altri, gli ambiti relativi alla trasparenza ed alla integrità e al piano di misure in tema di misurazione e contrasto alla corruzione;
- dalle Linee guida per la gestione integrata della *performance* delle università statali italiane", approvate dall'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015.

Il collegamento tra i tre piani è assicurato, come detto, da un unico Responsabile (il Direttore Generale).

Allo scopo di dare puntuale attuazione alla normativa anticorruzione e di valorizzare il perseguimento della trasparenza in attuazione dell'art. 10, comma 3 del decreto 33/2013, il piano della *performance* contempla quali obiettivi strategici trasversali "la prevenzione della corruzione" e la "promozione di maggiori livelli di trasparenza".

Nel Piano della *Performance* 2015-2017 sono, infatti, riportati gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, gli obiettivi dei dirigenti in materia di trasparenza e di anticorruzione come dimostra la tabella seguente, che rappresenta uno stralcio del Piano della *performance* 2015-2017. Questi obiettivi si affiancano a quello del Direttore Generale riguardante "Il Completamento delle iniziative previste nel piano della trasparenza 2013/2015" e la "Realizzazione iniziative previste nel Piano anticorruzione 2015/2017".

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
<b>C3</b>	Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	- eventi corruttivi	Nessuno
		- richieste di Accesso civico	Massimo 3
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
<b>C.3.1</b>	Diffusione del piano di prevenzione della corruzione e sensibilizzazione della società civile	Realizzazione di iniziative	N. 2
<b>C.3.2</b>	Miglioramento della qualità delle informazioni sul sito Amministrazione Trasparente	Indicatori soddisfatti della Bussola della trasparenza	100%

PTTI 2015-2017 - Allegato 1 (estratto dal Piano della *Performance* 2015-2017)

La trasparenza è garantita con la pubblicazione del Piano della *Performance* sul sito; il grado di conseguimento degli obiettivi del Piano è monitorato dalla struttura permanente dell'OIV attraverso apposita procedura di rilevazione su piattaforma multimediale (*Moodle*). Il conseguimento del *target* è attestato nella Relazione sulla *Performance*.

### **9.2.3 INIZIATIVE STRETTAMENTE LEGATE AL SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI DI TRASPARENZA - BENESSERE ORGANIZZATIVO**

L'Ateneo ritiene che il soddisfacimento dei requisiti di trasparenza sia strettamente correlato al miglioramento del processo comunicazionale. A tal fine, si è ritenuto necessario un **ripensamento complessivo del sito web di Ateneo** in una prospettiva di fruibilità su più *media* e in una dimensione di integrazione funzionale e di sostanziale coerenza comunicativa tra i siti web dei Dipartimenti, delle strutture decentrate, dei portali docenti e studenti e della piattaforma di *e-learning*. Il complesso processo di semplificazione, di unificazione identitaria nonché di riorganizzazione e sviluppo informatico funzionale alle esperienze comunicative in mobilità, è stato avviato con una prima fase di analisi nel corso del 2014 coinvolgendo tutte le parti in causa delle strutture di Ateneo e arrivando nel 2015 all'attivazione di un gruppo di

lavoro coordinato dal Referente del Rettore per i sistemi informativi. Il progetto consente all'utente di navigare all'interno delle diverse piattaforme web autenticandosi una volta sola, non notando differenza dal punto di vista grafico e percependo una immagine di unità, coerenza e continuità di tutti i servizi web offerti dall'Ateneo. E' in corso il definitivo completamento della revisione e del passaggio di tutti i contenuti dal vecchio al nuovo sito, armonizzando e integrando i siti dei Dipartimenti.

Sul fronte del **benessere organizzativo**, inteso come la capacità di un'organizzazione di essere anche in grado di assicurare un adeguato grado di benessere fisico e psicologico dei propri lavoratori, l'Ateneo ha promosso molteplici iniziative sia attraverso il proprio Servizio di Prevenzione e Protezione sia attraverso il Comitato Unico di Garanzia (CUG) che si avvale dell'Ufficio servizi sociali.

Il Servizio di prevenzione e protezione dell'Università della Tuscia, nello svolgimento della propria attività, si avvale della collaborazione di un Medico Competente che si occupa della Sorveglianza Sanitaria, effettuando apposite visite mediche e relativi controlli per tutti i lavoratori esposti a rischi lavorativi (D.Lgs. n. 81/2008, art. 41, c. 1). Il Medico Competente svolge anche visite mediche straordinarie su richiesta del lavoratore qualora ravvisi la correlazione fra attività lavorativa e tutte le patologie suscettibili di aggravamento in condizioni di *stress*.

In base all'art. 28 del D.Lgs. n. 81/08, il Servizio di Prevenzione deve, inoltre, occuparsi del benessere dei lavoratori, in particolare effettuando la valutazione del rischio *stress* lavoro-correlato con relativi monitoraggi e azioni di miglioramento. Tale valutazione è stata effettuata applicando le procedure INAIL ed ha evidenziato criticità in alcune strutture che sono state in seguito sottoposte a valutazione approfondita. È previsto un nuovo ciclo di valutazione per tutto l'Ateneo per il Triennio 2016-2018.

La valutazione *stress* lavoro-correlato va poi confrontata e condivisa con il Questionario sul benessere lavorativo predisposto dall'ANAC e somministrato ogni anno a tutto il personale.

Il Servizio di Prevenzione e Protezione intraprende azioni di miglioramento per il benessere dei lavoratori; a tal fine sono state predisposte per l'anno 2015/2016 alcune iniziative specifiche.

Per favorire il *Welfare* del personale è stato sviluppato il progetto "**Muovitus**" di promozione della salute e del benessere in azienda con la collaborazione della Casa di Cura Villa Immacolata di Viterbo, al fine di prevenire eventuali disturbi muscolo-scheletrici legati alla postura e all'attività sedentaria. Il progetto prevede l'introduzione durante l'orario di lavoro di pause dinamiche della durata di 5/10 minuti ciascuno durante le quali il personale seguito da un "*personal trainer*", professionista qualificato come fisioterapista, esegue esercizi volti a rilassare la muscolatura e ad eliminare le tensioni accumulate durante l'attività.

Il Servizio di Prevenzione e Protezione nell'ambito del programma di informazione sta organizzando, in collaborazione con la ASL del territorio, un Convegno dal titolo "Ergonomia, postura e attività sedentarie", evento di informazione per tutti i lavoratori che svolgono attività sedentarie in ufficio.

L'**indagine condotta nel 2015 sul benessere organizzativo** si è svolta attraverso la somministrazione del questionario, predisposto sul modello dell'ANAC, integrato da un ulteriore quesito posto dal Nucleo di Valutazione (nota prot. n. 2752 del 27.02.2015 del Coordinatore), e la successiva elaborazione dei relativi dati. Con l'indagine, l'Ateneo rileva:

- il clima organizzativo
- il grado di condivisione del sistema di valutazione
- la valutazione del proprio superiore gerarchico

prefiggendosi le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

La procedura di somministrazione del questionario è stata avviata il 18 marzo 2015 (nota del Direttore Generale n. prot. 3651) e si è conclusa il 17 aprile 2015.

Attraverso la piattaforma dedicata al personale tecnico-amministrativo (<https://moodle19.unitus.it/personale/>) si è proceduto alla raccolta delle informazioni richieste in forma anonima ma garantendo l'impossibilità da parte della stessa persona di rispondere più di una volta al questionario. I dati, estratti in formato XML, sono stati poi caricati in forma massiva sul portale dell'ANAC come da indicazioni fornite dallo stesso supporto tecnico dell'ente.

Per il tramite dell'applicazione web, si consente al Nucleo di Valutazione (OIV) l'inserimento dei dati e l'elaborazione dei risultati delle *"Indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale."*

La Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della *performance* ha analizzato i dati raccolti per l'indagine sul benessere organizzativo. L'analisi dei dati ha riguardato i seguenti questionari:

- Benessere organizzativo: sez. A, B, C, D, E, F, G, H, I, e Importanza degli ambiti di indagine;
- Grado di condivisione del sistema di valutazione: sez. L, M, e N;
- Valutazione del superiore gerarchico: sez. O e P;
- Dati anagrafici;
- Grado di soddisfazione generale dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro dell'ente (domanda aggiunta dall'Amministrazione su proposta del NdV a seguito alle risultanze dell'analisi 2014).

L'analisi dei dati, attraverso l'estrapolazione delle voci: analisi dati, importanza attribuita a ciascun ambito, percentuale di rispondenza per ambito, è confluita nell'indagine sul benessere organizzativo, pubblicata in "Amministrazione Trasparente⇒Performance⇒Benessere Organizzativo".

Per le **Pari opportunità** ed in particolare per ciò che riguarda la tutela della maternità, sono stati fatti interventi di informazione attraverso la distribuzione a tutti i Dipartimenti e Laboratori di *brochure* relative ai rischi connessi allo svolgimento delle attività durante la gravidanza.

#### 9.2.4 UFFICI E DIRIGENTI COINVOLTI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA

Nella Tabella che segue, per ciascuna sotto-sezione di livello 1 (macro-famiglie) della sezione del sito "Amministrazione Trasparente", si indicano i responsabili della pubblicazione del singolo obbligo (struttura di riferimento e dirigenti):

CONTENUTI	ATTUAZIONE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO/DIRIGENTI
<b>Disposizioni generali</b>		
Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità	Pubblicato (30.1.2015)	URP-AI (Direzione Generale)
Attestazione OIV o struttura analoga (Nucleo di Valutazione)	Pubblicato (30.1.2015)	UPD (Direzione Generale)
Atti generali	Pubblicato	UPD (Direzione Generale)
Oneri informativi per cittadini e imprese	Non previsto per Università	
<b>Organizzazione</b>		
Organi di indirizzo politico	Pubblicato	URP-AI (Direzione Generale)
Organi di ateneo	Pubblicato	URP-AI (Direzione Generale) Ufficio di Staff di Direttore Generale
Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Non presenti sanzioni	UPD (Direzione Generale)
Articolazione degli uffici	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Organigramma	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Telefono e posta elettronica	Pubblicato	Uffici Servizi informatici di comunicazione e Sistemi elaborazione dati (Dirigente II Divisione)
<b>Consulenti e collaboratori</b>		
Incarichi a collaboratori esterni affidati dall'Amministrazione Centrale	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Incarichi a consulenti e collaboratori esterni affidati dai Centri di Spesa	Pubblicato	Referenti/Responsabili amministrativi dei Dipartimenti e Centri
Tabelle relative a consulenti i cui incarichi sono stati comunicati al Dip. della Funzione Pubblica PER-LA	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)

<b>Personale</b>		
Incarichi amministrativi di vertice	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Dirigenti	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Posizioni organizzative	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Dotazione organica	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Personale non a tempo indeterminato	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Tassi di assenza	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Contrattazione collettiva	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Contrattazione integrativa	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
OIV (Nucleo di valutazione)	Pubblicato	URP-AI e Ufficio di Staff del Direttore Generale (Direzione Generale)
<b>Bandi di concorso</b>		
Albo di Ateneo (alfa)	Pubblicato	vari
Albo di Ateneo (beta)	Pubblicato	Pubblicazione diretta tramite protocollo informatico
Elenco bandi di concorso espletati e dati procedure selettiva (personale docente e personale TA)	Pubblicato	Ufficio Personale Docente Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
<b>Performance</b>		
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Pubblicato	Ufficio di Staff del Direttore Generale (Direzione Generale)
Piano della <i>performance</i>	Pubblicato	Ufficio di Staff del Direttore Generale (Direzione Generale)
Relazione sulla <i>performance</i>		Ufficio di Staff del Direttore Generale (Direzione Generale)
Documento dell'OIV di validazione della Relazione sulla <i>performance</i>	Pubblicato	UPD (Direzione Generale)
Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Pubblicato	UPD (Direzione Generale)
Ammontare complessivo dei premi	Pubblicato	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Dati relativi ai premi	In corso di erogazione	Ufficio Personale TA (Dirigente I Divisione)
Benessere organizzativo	Pubblicato	Ufficio Servizi sociali (Dirigente I Divisione)
Struttura tecnica permanente per la misurazione della <i>performance</i>	Pubblicato	Ufficio di Staff del Direttore Generale (Direzione Generale)
<b>Enti controllati</b>		
Enti pubblici vigilati	Non presenti in ateneo	
Società partecipate	Pubblicato	Ufficio Rapporti con Enti Ufficio Ricerca e Rapporti con le imprese (Dirigente I Divisione)
Enti di diritto privato controllati	Non presenti in ateneo	
Rappresentazione grafica	Pubblicato	Ufficio Rapporti con Enti Ufficio Ricerca e Rapporti con le imprese (Dirigente I Divisione)
<b>Attività e procedimenti</b>		

Dati aggregati attività amministrativa	Pubblicato	URP-AI (Direzione Generale)
Tipologie di procedimento	Pubblicato	URP-AI (Direzione Generale)
Tabella riepilogativa dei procedimenti	Pubblicato	URP-AI (Direzione Generale)
Monitoraggio tempi procedurali	Pubblicato	Dirigenti Divisione I, II e III
Dichiarazioni sostitutive e acquisizione di ufficio dei dati	Pubblicato	URP-AI (Direzione Generale)
<b>Provvedimenti</b>		
Provvedimenti organi di indirizzo politico	Pubblicato	Ufficio di Staff del Direttore Generale (Direzione Generale)
Provvedimenti dirigenti	Pubblicato	<b>Link di rinvio ad "albo alfa" e a "albo beta"</b> <b>Per "Provvedimenti finali di scelta del contraente per affidamento lavori, forniture e servizi":</b> Ufficio Contratti e Economato (Dirigente III Divisione)
<b>Controlli sulle imprese</b>		
	Non sono previsti controlli sulle imprese da parte dell'Ateneo	
<b>Bandi di gara e contratti</b>		
Bandi e Gare	Pubblicato	Ufficio Contratti ed Economato (Dirigente III Divisione)
Comunicazioni di cui all'art. 1 comma 32 D.Lgs. 190/2012	Pubblicato	Servizio Tecnico, Impianti e Servizi Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti (Dirigente III Divisione)
Comunicazioni A.V.C.P.	Pubblicato	Ufficio Contratti ed Economato (Dirigente III Divisione)
<b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>		
Criteri e modalità	Pubblicato	URP-AI (Direzione Generale)
Atti di concessione	Pubblicato	Ufficio Servizi Sociali Ufficio Offerta Formativa e Segreteria Studenti Ufficio Abilitazioni e Master (Dirigente I Divisione)
<b>Bilanci</b>		
Bilancio preventivo e consuntivo	Pubblicato	Ufficio Bilancio (Dirigente II Divisione)
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	Pubblicato (in corso di aggiornamento)	Ufficio Bilancio (Dirigente II Divisione)
<b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>		
Patrimonio immobiliare	Pubblicato	Servizio Tecnico, Impianti e Servizi Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti (Dirigente III Divisione)
Canoni di locazione o affitto	Pubblicato	Ufficio Rapporti con gli Enti (Dirigente I Divisione)
<b>Controlli e rilievi sull'amministrazione</b>		
OIV – Nucleo di Valutazione	Pubblicato	Ufficio di Staff del Direttore Generale (Direzione Generale)
Collegio dei Revisori dei Conti	Non presenti rilievi	Ufficio di Staff del Direttore Generale (Direzione Generale)
Corte dei Conti	Non presenti rilievi	Ufficio di Staff del Direttore Generale (Direzione Generale)

<b>Servizi Erogati</b>		
Carta dei servizi e <i>Standard</i> di qualità	Publicato	URP-AI (Direzione Generale)
Costi contabilizzati	In allestimento	Ufficio Programmazione e Controllo (Dirigente II Divisione)
Tempi medi di erogazione dei servizi	Publicato	Ufficio Contabilità (Dirigente II Divisione)
<b>Pagamenti dell'amministrazione</b>		
Indicatore di tempestività	Publicato (in aggiornamento)	Ufficio Programmazione e controllo (Dirigente II Divisione)
IBAN e pagamenti informatici	Publicati	Ufficio Contabilità (Dirigente II Divisione)
<b>Opere Pubbliche</b>		
Programma triennale delle opere pubbliche	Publicato	Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti (Dirigente III Divisione)
Articolazione della copertura finanziaria	Publicato	Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti (Dirigente III Divisione)
Elenco annuale	Publicato	Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti (Dirigente III Divisione)
<b>Altri Contenuti</b>		
Corruzione	Publicato	Avvocatura, UPD e Anticorruzione (Direzione Generale) Per "Tabelle avvio procedimenti ad alto rischio corruttivo" la pubblicazione è a cura dei referenti/responsabili amministrativi della struttura
Accesso civico	Publicato	Dirigente I e III Divisione
Accessibilità e catalogo dei dati, metadati banche dati	Publicato	Ufficio Servizi informatici di comunicazione (Dirigente II Divisione) Direttori Poli Bibliotecari
<b>Dati ulteriori</b>		
	Publicato	Uffici di competenza per le singole pubblicazioni (Dirigenti I, II e III Divisione)
<b>Pianificazione e governo del territorio</b>		
	Publicazione non prevista per le Università	
<b>Informazioni ambientali</b>		
	Publicazione non prevista per le Università	
<b>Strutture sanitarie private accreditate</b>		
	Publicazione non prevista per le Università	
<b>Interventi straordinari di emergenza</b>		
	Publicazione non prevista per le Università	

### 9.2.5 MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER E I RISULTATI DI TALE COINVOLGIMENTO

L'Ateneo ritiene necessario proseguire il percorso, avviato ormai da anni, inteso a coinvolgere attivamente i portatori di interesse nella programmazione delle attività e delle iniziative.

Questo coinvolgimento è finalizzato a garantire un accesso diffuso da parte dell'intera collettività a tutte le informazioni relative alle attività universitarie così da innescare anche forme di controllo indiretto da parte degli *stakeholder*. Iniziative in questo senso sono a garanzia dei principi di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa dell'Ateneo, favoriscono quel miglioramento continuo dei servizi in un 'sistema integrato di qualità', come indicato nel precedente paragrafo 9.2.1, forniscono strumenti per promuovere la cultura dell'integrità e favorire lo sviluppo sociale. L'apporto partecipativo degli *stakeholder* si inserisce, infatti, nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi pubblici, propria del ciclo della *performance*. Includere i principali interlocutori significa avviare un processo di confronto che permette all'amministrazione di verificare le aspettative degli *stakeholder*, effettuare scelte consapevoli e mirate e aumentare la fiducia nei suoi confronti.

La sezione "Amministrazione Trasparente" del sito, contenente tutti i dati, i *link* e le informazioni relative all'Ateneo, rappresenta il primo strumento di carattere 'generale' a disposizione di tutti i portatori di interesse. La **pubblicazione on line** dei dati consente a tutti i cittadini un'effettiva conoscenza dell'azione dell'Università in modo da sollecitare e agevolare le modalità di partecipazione e coinvolgimento della collettività. Coinvolgere, comunicando e diffondendo scelte organizzative e rendendo accessibile ogni dato, permette di realizzare una partecipazione consapevole su programmi e attività nonché di identificare bisogni ed esigenze reali. Gli strumenti 'specifici' da utilizzare per coinvolgere in questo ambito gli *stakeholder* vanno da appositi *forum* sulla piattaforma multimediale di Ateneo Moodle, già in uso nei rapporti con gli studenti, a specifici spazi sul sito di Ateneo dedicati all'utenza (*Unitus Voce* – il notiziario radiofonico dell'Ateneo; *WE Unitus Informa* – raccolta dei comunicati stampa), volti a promuovere il dialogo con gli studenti e con gli altri portatori di interesse, al canale della posta elettronica certificata o mediante casella di posta dedicata degli studenti [nome.cognome@studenti.unitus.it](mailto:nome.cognome@studenti.unitus.it). Quest'ultima tipologia di casella di posta viene assegnata allo studente all'atto dell'immatricolazione e serve, da un canto, a rafforzare nello studente il senso di appartenenza all'Ateneo e, dall'altro, a garantire un dialogo veloce e continuo tra l'Università (o le sue articolazioni) e lo studente per ogni tipo di informazione e comunicazione.

Il canale comunicativo dell'**URP** fornisce all'utenza il primo approccio ai servizi e alle strutture dell'Ateneo.

In particolare, l'Ateneo privilegia il **coinvolgimento degli studenti** nelle diverse fasi di pianificazione strategica (attraverso i rappresentanti degli studenti in Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione), nella gestione dei servizi (*part-time* studentesco in servizi didattici, *erasmus* etc.) e nelle fasi di controllo delle attività (attraverso il rappresentante degli studenti nel NdV). L'esperienza di questi anni ha confermato che il coinvolgimento degli studenti apporta un valore aggiunto nella pianificazione delle attività, soprattutto nella fase di promozione dell'Offerta formativa e nelle attività di orientamento, perché i giovani portano idee innovative, tecnologiche e sono capaci di individuare i canali più idonei per raggiungere

gli studenti e comprenderne al meglio le esigenze. A dimostrazione di questa convinzione, l'Ateneo, nel corso del 2015, nell'ambito del "Documento di programmazione triennale 2013-2015" ed in particolare con riferimento all'obiettivo "Promozione della qualità del sistema universitario", ha emanato il bando di concorso "UNITUS APP" inteso a coinvolgere i propri studenti/laureati (organizzati in gruppi da 2 a 5 persone) nelle azioni di miglioramento dei servizi agli studenti; il gruppo di studenti che è risultato vincitore ha realizzato il progetto di una App per le piattaforme mobile iOS, Android e Windows Phone contenente una serie di servizi informativi e di interazione con l'Amministrazione, destinata agli studenti e ai docenti dell'Università della Tuscia.

L'Open Day dell'Università della Tuscia è una iniziativa che vede la partecipazione attiva degli studenti già iscritti. Il contributo degli studenti universitari, che si esprime attraverso considerazioni, suggerimenti, esperienze associative, esposizione dei servizi offerti dall'Ateneo, rappresenta per il futuro studente un ulteriore strumento nella scelta del percorso formativo.

Gli studenti, per il tramite della Consulta e dei propri rappresentanti ai diversi livelli, esprimono in piena autonomia esigenze e bisogni durante tutto il percorso universitario; da anni vengono pubblicate e rese note le valutazioni degli studenti sotto forma di relazione del Nucleo di Valutazione. L'Ateneo ha un rapporto consolidato con il Presidente della Consulta degli studenti, con le Associazioni studentesche e con il Difensore degli Studenti.

L'Ateneo presta particolare cura nei **rapporti con il mondo delle Imprese e delle Istituzioni** presenti nel territorio, compresi gli Ordini professionali, la Camera di Commercio, Banche e Fondazioni bancarie, sia nella fase di programmazione dell'offerta formativa sia nella cosiddetta 'terza missione' (*placement*) per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro dei neolaureati. I rapporti di collaborazione si sono realizzati attraverso la stipula di molteplici convenzioni con gli enti e l'intensificazione di relazioni, già di per sé strette, con gli ordini professionali, le associazioni datoriali e le imprese. Sono state realizzate con cadenza periodica giornate di presentazione delle attività dell'Ateneo e di consultazione con le cosiddette Parti sociali, al fine di rafforzare il collegamento con il mondo produttivo e individuare specifiche iniziative per promuovere le attività didattiche e di ricerca utilizzando i diversi strumenti disponibili. L'Ateneo ha continuato a offrire alla città, con investimento di risorse umane e finanziarie, la stagione concertistica, ulteriormente migliorata dal punto di vista qualitativo e delle prestazioni ed estremamente apprezzata sul territorio.

Per il futuro va perseguita una collaborazione ancora più stretta con la città, per valorizzare Viterbo come città universitaria. Andranno pensati nuovi servizi comuni finalizzati a rendere disponibili alloggi, servizi logistici e una rete di trasporti più efficiente, nonché a rendere fruibile il grande patrimonio di beni culturali della città per le attività degli studenti, con particolare riferimento al corso di studio quinquennale sul restauro.

Con tutte le Parti sociali, in generale, andranno rafforzate le opportunità di scambio e collaborazione, soprattutto guardando alle tematiche interdisciplinari. Nell'ambito della

didattica si dovrà valorizzare l'opportunità di una progettazione condivisa, in modo da costruire percorsi formativi sempre più orientati al lavoro e all'occupazione.

### 9.3 INIZIATIVE DI COMUNICAZIONE DELLA TRASPARENZA

#### 9.3.1 INIZIATIVE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER LA DIFFUSIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA E DEI DATI PUBBLICATI

Il Programma viene pubblicato sul sito web di Ateneo alla voce "Amministrazione Trasparente" e diffuso al personale, alle organizzazioni sindacali e ai rappresentanti degli studenti per garantire la massima diffusione.

Si elencano di seguito le iniziative volte a favorire il coinvolgimento e l'interlocuzione con i portatori di interesse per la tutela dei loro interessi e diritti, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità all'interno dell'Ateneo:

INIZIATIVA	DESTINATARI	ATTUAZIONE
Conferenza di Ateneo del 23 ottobre 2015 – Relazione del Rettore	Comunità accademica Utenti esterni	Pubblicata sulla <i>home page</i> del sito di Ateneo
Libro bianco 1 novembre 2013 -15 ottobre 2015 contenente la sintesi delle delibere e decreti degli organi di governo	Comunità accademica Utenti esterni	Pubblicato sulla <i>home page</i> del sito di Ateneo
Atti relativi al Sistema di assicurazione della Qualità – in continuo aggiornamento	Comunità accademica Utenti esterni	Pubblicato sulla <i>home page</i> del sito di Ateneo
Standard di Qualità – Edizione n. 2 - anno 2015	Comunità accademica Utenti esterni	Pubblicato sul sito di Ateneo in "Amministrazione Trasparente"
"Servizio Reclami" sulla <i>home page</i> del sito web attraverso il quale il cittadino può rappresentare criticità riscontrate in fase di fruizione del servizio ovvero segnalare il cattivo funzionamento del sistema di erogazione del servizio medesimo.	Utenti esterni	Realizzato
"Accesso civico" nella sezione "Amministrazione trasparente"	Utenti esterni	Realizzato
Pubblicazione <i>on-line</i> degli ordini del giorno del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione e dei relativi verbali	Comunità accademica Utenti esterni	Realizzato

#### 9.3.2 PIANI DI COMUNICAZIONE AGGIUNTIVI

L'Ateneo ha inteso rafforzare la propria identità e visibilità attraverso l'istituzione di un "Laboratorio per lo svolgimento delle attività correlate al marketing, alla comunicazione e alla promozione dell'Ateneo – LABCOM" con l'obiettivo di valorizzare l'immagine dell'Università della Tuscia nei piani di comunicazione e di informazione.

Il LABCOM ha avviato una fase di ripensamento e progettazione di un'immagine interna ed esterna identitaria unitaria e coerente attraverso un nuovo profilo grafico ed editoriale (revisione del logo di Ateneo e loghi nonché colori dei singoli Dipartimenti). Le **guide per gli studenti** sono state realizzate come vero e proprio prodotto editoriale. L'elemento qualificante è che per la prima volta la continuità estetica e visiva ha superato i diversi

approcci che hanno contraddistinto negli anni le proposte dei singoli Dipartimenti e ha offerto all'esterno un'immagine coordinata e coesa dell'Ateneo offrendone uno *standard* qualitativo esteticamente e funzionalmente buono; ha, inoltre, fornito agli studenti, potenziali matricole, contenuti sintetici ed esaustivi evitando di riproporre informazioni di carattere generale. Questa riprogettazione ha contribuito ai buoni risultati ottenuti in tutte le recenti manifestazioni dell'Ateneo fornendo esternamente un senso di appartenenza, unicità e professionalità percepito anche dagli studenti.

Allo scopo di rendere efficace e tempestiva l'informazione e la comunicazione interna ed esterna, il LABCOM ha costituito un **ufficio stampa** articolato con una redazione operativa, coordinata da un giornalista professionista, e che tende mano a mano ad ampliarsi con il contributo di studenti appositamente formati. La redazione ha sviluppato processi di comunicazione interna attraverso un flusso continuo di informazione sulle attività scientifiche, didattiche e di ricerca delle singole strutture. L'attività ha portato a una copertura completa delle attività dell'Ateneo di tutti gli ambiti e ha portato a una visibilità continua e diffusa su tutti i principali media, anche a livello regionale e nazionale. Complessivamente sono stati pubblicati circa 200 comunicati stampa, ampiamente diffusi dai media locali e, in parte, anche da quelli nazionali, che si affiancano alle notizie e alle interviste autonomamente prodotte dalle varie testate giornalistiche. La copertura mediatica dei comunicati oggi raggiunge complessivamente almeno 160 testate giornalistiche (web e cartacee). Sono state realizzate 30 conferenze stampa. L'Università della Tuscia è stata oggetto di specifici servizi RAI in venti occasioni, a cui vanno aggiunte sette interviste esclusive al Rettore, più quelle pubblicate da vari giornali stampati e web. È stata anche avviata la costituzione di un archivio digitale fotografico d'Ateneo.

Per quanto riguarda la radio infine, il LABCOM ha avviato un laboratorio di produzione radiofonica. Già è attivo sperimentalmente, e disponibile sul sito web di Ateneo, un **notiziario radiofonico** a cadenza settimanale, con una serie di informazioni e notizie legate alla vita dell'Ateneo. Nel corso dell'anno 2015 sono state realizzate 39 edizioni del GR Unitus.

Per il futuro si intende proseguire e rafforzare questa attività di comunicazione mirando a una maggiore autonomia comunicativa multicanale, a partire dall'attivazione del nuovo sito d'Ateneo. Si punterà a un ulteriore affinamento del progetto delle Guide di Dipartimento e di Ateneo tenendo conto dei nodi critici e problematici emersi nel biennio di lavoro. Coerentemente il LABCOM seguirà la produzione di materiale promozionale per canali multimediali ed eventi specifici di genere diverso. Si intende mantenere costante e, se possibile, potenziare ulteriormente il flusso informativo dai Dipartimenti, rafforzando il rapporto con la stampa e gli organi di informazione nazionali e internazionali. Ciò dovrà ulteriormente facilitare il processo di identificazione unitaria dell'Ateneo, superando la residua frammentazione di alcune informazioni per convergere verso una unica e solida comunicazione di Ateneo, in grado di portare risultati in termini di visibilità complessiva dell'Ateneo e chiarezza informativa.

Infine, sul versante della radio, si punterà all'attivazione di una *WebRadio* di Ateneo, con una programmazione di base a carattere informativo e di intrattenimento studentesco.

Per potenziare l'interazione con gli studenti e incrementare la diffusione delle informazioni, saranno rafforzati i canali comunicativi come facebook e twitter e la pagina web dell'Orientamento

## **9.4 PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA**

### **9.4.1 INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI – STATO DI ATTUAZIONE**

I dirigenti e i responsabili della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente", sono specificati al paragrafo 9.2.4 "*Uffici e dirigenti coinvolti per l'individuazione dei contenuti del Programma*". Lo stato di attuazione del programma è riportato nella tabella al medesimo paragrafo.

### **9.4.2 INDIVIDUAZIONE DI REFERENTI PER LA TRASPARENZA E SPECIFICAZIONE DELLE MODALITÀ DI COORDINAMENTO CON IL RESPONSABILE DELLA TRASPARENZA**

Tenuto conto della struttura organizzativa dell'Ateneo articolata su più centri di responsabilità (Dipartimenti, Centri), il Responsabile della Trasparenza si avvale dei Referenti designati dal Responsabile delle strutture; i Referenti sono deputati al monitoraggio del corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione dei dati in materia di trasparenza. Gli stessi Referenti svolgono anche le funzioni di referenti per il monitoraggio delle attività anticorruzione. Il Referente per la Trasparenza per gli uffici dell'Amministrazione centrale è individuato nel Responsabile dell'Ufficio URP e Affari Istituzionali che è anche "Amministratore delle utenze" per il Portale ANAC (§ 9.1).

### **9.4.3 MISURE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE LA REGOLARITÀ E LA TEMPESTIVITÀ DEI FLUSSI INFORMATIVI**

I Dirigenti dell'Ateneo e i Responsabili dei Servizi garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni per la pubblicazione dei dati mediante la collaborazione del personale degli uffici dell'Amministrazione centrale; i Direttori dei Dipartimenti e i Presidenti dei Centri garantiscono per le informazioni che riguardano le strutture decentrate. Il Responsabile della trasparenza controlla la regolarità e tempestività dei flussi informativi.

### **9.4.4 MISURE DI MONITORAGGIO E DI VIGILANZA SULL'ATTUAZIONE DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA A SUPPORTO DELL'ATTIVITÀ DI CONTROLLO DELL'ADEMPIMENTO DA PARTE DEL RESPONSABILE DELLA TRASPARENZA**

L'art. 8 del d.lgs.14 marzo 2013, n. 33/2013 dispone che la pubblicazione dei dati sul sito istituzionale, sezione "Amministrazione Trasparente", deve essere tempestiva e gli stessi mantenuti costantemente aggiornati.

Il Responsabile della trasparenza svolge un'attività di coordinamento e di controllo sull'adempimento da parte delle strutture per quanto riguarda gli obblighi di pubblicazione, assicurando la completezza, la correttezza e l'aggiornamento dei dati pubblicati.

In questa attività di monitoraggio e controllo sono coinvolti, oltre al Responsabile della

trasparenza, tutti gli Uffici, i Servizi, le Divisioni dell'Amministrazione e i Referenti nominati per le strutture decentrate.

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico e Affari Istituzionali, che svolge il supporto al Responsabile della Trasparenza, ha predisposto una tabella contenente la **mappatura** dei singoli obblighi di pubblicazione ed il nominativo del relativo responsabile, non sempre coincidente con il referente di struttura. Detti responsabili sono stati invitati ad effettuare il monitoraggio e l'aggiornamento delle sotto-sezioni di "Amministrazione Trasparente" per le parti di competenza prestando particolare attenzione anche al profilo della completezza e dell'apertura del formato (nota del Responsabile della Trasparenza del 25 settembre 2015 n. 10529). Nel corso dell'anno sono state inviate 21 richieste del Responsabile della trasparenza inerenti all'assolvimento degli obblighi.

Le attività di monitoraggio e di vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza sono assicurate anche dal Nucleo di Valutazione di Ateneo e della Struttura Tecnica permanente per la misurazione della *performance*, che rilevano il puntuale adempimento agli obblighi di pubblicazioni, in ottemperanza alle indicazioni dell'A.N.A.C.

#### **9.4.5 STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE"**

E' attivo un sistema di rilevazione quantitativa degli accessi ad ogni pagina della sezione "Amministrazione Trasparente" i cui risultati sono pubblicati con cadenza annuale nella sezione "Amministrazione Trasparente⇒Altri Contenuti⇒Dati ulteriori", nel rispetto delle direttive in materia di *privacy*. Si intende avviare anche una indagine di *satisfaction* con la quale l'utenza può esprimere la propria valutazione ed eventuali commenti.

#### **9.4.6 MISURE PER ASSICURARE L'EFFICACIA DELL'ISTITUTO DELL'ACCESSO CIVICO**

Il D.Lgs. n. 33/2013 ha complessivamente disposto una sistematizzazione dei principali obblighi di pubblicazione introducendone anche di nuovi. La novità più rilevante tra le nuove disposizioni introdotte riguarda l'istituto dell'accesso civico (art. 5), ossia il diritto di chiunque, senza alcun limite legato alla legittimazione soggettiva del richiedente e senza alcun costo aggiuntivo, di richiedere dati e informazioni nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione, richiesta che comporta l'obbligo per l'amministrazione di procedere entro trenta giorni alla pubblicazione nel sito del documento richiesto.

Questo Ateneo ha prontamente introdotto in "Amministrazione Trasparente" la sezione dedicata all' "Accesso civico" attraverso la quale chiunque, gratuitamente, può richiedere la pubblicazione di documenti, informazioni e dati, previsti dalla norma, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione indicando l'indirizzo e-mail per la risposta e l'eventuale indirizzo della pagina web in cui sono assenti le informazioni e una descrizione sintetica della richiesta.

Per inoltrare la richiesta si utilizza il seguente servizio: Altri contenuti⇒Accesso civico della sezione "Amministrazione Trasparente".

E' stato altresì attivato il "Servizio Reclami" [reclami@unitus.it](mailto:reclami@unitus.it) direttamente accessibile dalla *Homepage* del sito.

Il Responsabile della trasparenza controlla e assicura la regolare attuazione dell'accesso civico.

Nel corso del 2015 non sono pervenute richieste di "Accesso civico" né "Reclami".

## 9.5. DATI ULTERIORI

### 9.5.1 INDICAZIONE DEI DATI ULTERIORI, IN TABELLE FORMATO APERTO, CHE L'AMMINISTRAZIONE SI IMPEGNA A PUBBLICARE ENTRO LA FINE DEL TRIENNIO, NEL RISPETTO DI QUANTO PREVISTO DALL'ART.4, C.3, DEL D.LGS. N.33/2013.

L'Ateneo da tempo pubblica sul sito numerose informazioni non previste dalla normativa. Basti pensare ai verbali integrali degli organi collegiali con le relative convocazioni, agli atti connessi alle elezioni degli Organi e delle rappresentanze indette a livello centrale, ai libretti delle attività didattiche dei docenti (ad accesso differenziato), alle valutazioni delle attività didattiche da parte degli studenti (ad accesso differenziato) e alle *performance* didattiche dei corsi di studio.

L'Amministrazione intende proseguire nell'aggiornamento di "Altri contenuti⇒Dati ulteriori" con la pubblicazione del documento di sintesi sull'impiego delle risorse provenienti dall'iniziativa "Cinque per Mille".

Attualmente, all'interno della voce "Altri contenuti" sono pubblicate le seguenti voci e dati ulteriori:

#### Corruzione

- [Referenti per la corruzione](#)
- [Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2015-2017 - C.d.A. del 27/01/2015 verbale n. 1/2015](#)
  - [Allegato 1 al PTPC](#)
  - [Allegato 2 al PTPC](#)
- [Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2013-2016 - C.d.A. del 31/01/2014 verbale n. 1/2014](#)
  - [Allegato 1 al PTPC](#)
  - [Allegato 2 al PTPC](#)
- [Responsabile della prevenzione della corruzione](#)
  - [Struttura di supporto per lo svolgimento delle attività previste nella legge 190/2012 - modifica](#)
  - [Struttura di supporto per lo svolgimento delle attività previste nella legge 190/2012](#)
- [Responsabile della trasparenza](#)
- Regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità
- [Relazione del responsabile della corruzione](#)
- [Atti di adeguamento a provvedimenti CIVIT](#)

- [Atti di accertamento delle violazioni](#)

## **Obblighi informativi**

- Avvio dei procedimenti a rischio
  - [Amministrazione centrale](#)
  - [Dipartimenti](#)
  - [Centri](#)
  - [Poli Bibliotecari](#)

## **Patto d'integrità**

### **Whistleblower**

- [Linee guida per le segnalazioni di illeciti](#)
- [Modulo per le segnalazioni di illeciti](#)

### **Accesso civico**

## **Accessibilità e catalogo dei dati, metadati, banche dati**

### **Dati ulteriori**

5 x 1000

### **Assegni di ricerca**

### **Offerta formativa**

- [Dati sulla sostenibilità dell'offerta formativa](#)
- [Condizione occupazionale dei laureati dell'Università della Tuscia](#)
- [Offerta Didattica](#)

### **Censimento auto PA**

- [Direttiva Presidenza Consiglio dei Ministri – Dipartimento Funzione pubblica n. 6 2010](#)
  - [Questionario conoscitivo](#) 2010
  - [Questionario conoscitivo](#) 2011
  - [Questionario conoscitivo](#) 2012
  - [Questionario conoscitivo costi](#) 2012
  - [Questionario conoscitivo](#) 2013
  - [Questionario conoscitivo costi](#) 2013
  - [Questionario conoscitivo](#) 2015

## Formazione e aggiornamento del personale

- [Programmazione delle attività](#)
- [Relazione sulle attività svolte](#)

## Rilevazione quantitativa degli accessi ad "Amministrazione Trasparente"

- [Accessi ad Amministrazione Trasparente](#)

## 10. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

### 10.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il processo seguito per la realizzazione del Piano si è svolto nelle seguenti fasi:

- 1) Disamina da parte del Direttore Generale, nella sua veste di Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *Performance* delle Università Italiane dell'ANVUR (edizione luglio 2015) al fine di verificarne i contenuti, le modalità di redazione del Piano e i soggetti da coinvolgere anche in relazione alle informazioni possedute dalle diverse strutture; rilettura delle delibere CIVIT (oggi ANAC) n.112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013 da parte del Direttore Generale.
- 2) Il Direttore Generale ha informato il Rettore in ordine alle novità introdotte dalle citate Linee Guida dell'ANVUR, alla programmazione delle attività e ai soggetti che si intendeva coinvolgere nella predisposizione del piano.
- 3) Il Direttore Generale ha convocato una riunione con gli Uffici interessati per l'organizzazione del lavoro, la suddivisione delle attività istruttorie nonché per la individuazione delle fonti da cui reperire tutte le informazioni necessarie (Linee guida del Rettore, relazione al bilancio di previsione, delibere Cda e Senato, Convenzioni, Banche dati ministeriali, Risultanze questionari, questionari su opinioni studenti frequentanti etc.)
- 4) Il Direttore Generale ha convocato il Dirigente e i Responsabili dei Servizi e degli Uffici per la presentazione degli obiettivi strategici, operativi di Ateneo e per l'analisi delle proposte di integrazione degli obiettivi da assegnare alle diverse categorie di personale (Dirigenti, cat. EP, cat. D). Ai Dirigenti è stato chiesto, infatti, preventivamente dal Direttore Generale di proporre l'eventuale integrazione/modifica degli obiettivi triennali per il rispettivo personale di cat. EP e D, sentendo anche gli interessati. Sono seguiti poi diversi incontri per discutere degli obiettivi al fine di verificarne i requisiti previsti dalle Delibere ANAC e linee guida ANVUR in materia nonché la coerenza con gli obiettivi di Ateneo.

5) Predisposizione da parte dei diversi soggetti coinvolti di singoli parti del piano e conseguente collazione in un unico documento. La parte relativa alla presentazione del piano è stata predisposta dal Rettore. Il Direttore Generale, come Referente per il ciclo della *Performance* ai sensi della Delibera n. 6/2013, ha diretto la generale pianificazione e provveduto alla redazione finale del Piano; ha predisposto la parte relativa alla definizione delle aree strategiche, degli obiettivi strategici e dei piani operativi dell'Ateneo nel suo complesso basandosi sulle relative delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico. Gli obiettivi del personale di categoria EP e D sono quelli triennali già contenuti nei relativi decreti di affidamento degli incarichi, eventualmente integrati, a scorrimento, ove necessario, in relazione ai nuovi obiettivi di Ateneo per l'anno 2016. E' stata, altresì, coinvolta nella predisposizione del Piano una borsista del Dipartimento DEIM per la descrizione del contesto esterno; Il Piano prima di essere sottoposto al Consiglio di Amministrazione è stato inviato anche al Coordinatore del NdV per acquisire eventuali osservazioni e/o indicazioni in merito alla individuazione degli indicatori e *target* fissati per i singoli obiettivi strategici, operativi e dei dirigenti, soprattutto per l'area della ricerca. Il Coordinatore del NdV, confermando ancora una volta la proficua sinergia tra gli Organi dell'Ateneo, ha garantito un prezioso contributo fornendo tempestivamente precise indicazioni e suggerimenti, soprattutto per la corretta formulazione di indicatori e definizione dei *target*.

## **10.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO**

Con l'introduzione del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale di cui al D.lgs. 18/2012 la pianificazione della performance si collega e si integra con perfetta coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo. Infatti, gli obiettivi strategici contenuti nella relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio sono stati riprodotti nel Piano. Si è tentato, in via sperimentale, di effettuare una correlazione tra missioni e programmi della contabilità economica con gli obiettivi strategici di Ateneo in modo da allocare le risorse sugli obiettivi.

L'art. 6 del RAFC disciplina la procedura di predisposizione del bilancio, che vede coinvolti attivamente i Dipartimenti e gli altri Centri di spesa nella fissazione di propri obiettivi coerenti con le Linee generali di indirizzo adottate annualmente dal Rettore. Le Linee generali contengono al proprio interno gli stessi obiettivi strategici e operativi del Piano. Ogni Centro di spesa presenta un piano operativo, con correlata proposta di budget, in coerenza con le predette Linee Generali.

Questo meccanismo di condivisione degli obiettivi, secondo una logica di *cascading*, consente all'organizzazione di migliorare nel complesso le proprie prestazioni, in quanto il conseguimento degli obiettivi delle singole strutture concorre direttamente al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo. Il budget economico assegnato alle strutture è commisurato

alle azioni programmate e agli obiettivi da conseguire oltre che al raggiungimento degli obiettivi indicati l'anno precedente.

Nella costruzione del budget 2016 si è provveduto a collegare, ove possibile, le risorse stanziare alle macro-funzioni didattica-ricerca-servizi di supporto. Ciò ha consentito di ricavare una prima analisi, per centro di responsabilità, della geometria dei costi e dei ricavi attribuibili alle diverse aree di attività. In particolare i dati del *budget* economico e degli investimenti approvato dal Consiglio di amministrazione evidenziano che una quota pari a circa il 42% dei costi complessivi è attribuita alla funzione didattica, mentre il 43% può essere fatto risalire alla ricerca e il 15% circa ai servizi di supporto alle funzioni istituzionali (vedi tabella nella pagina seguente).

In molti casi ciò è stato il frutto di ipotesi sulle percentuali stimate di attribuzione delle voci di *budget* (come nel caso dei costi di personale di ruolo) oppure sulla base di specifici *driver* (come ad esempio i costi legati agli spazi occupati da attività collegabili alle diverse funzioni). La mappatura che ne è scaturita, nelle more della costruzione di un sistema di rilevazione più adeguato, può consentire un primo approccio allo studio della distribuzione dei costi nelle diverse aree di attività, anche se si è consapevoli che questo avvio si colloca ancora ad un livello piuttosto grossolano. Le motivazioni di questa scelta risiedono nella complessità della metodologia da affrontare ed anche nel momento contingente caratterizzato da un cambiamento della procedura di gestione contabile che non ha consentito di affrontare compiutamente questo aspetto.

Una corretta rilevazione dei costi per attività, e delle risorse collegabili alle attività correnti ed agli obiettivi di miglioramento presuppone una struttura matriciale che intersechi tutti i processi svolti, i centri di responsabilità e i costi attribuibili. Da questo punto di vista è stata completata una prima rilevazione dei processi dell'Ateneo, che va raffinata e in alcuni casi completata, e sulla quale va costruita la metodologia di costruzione del *budget* di Ateneo, annuale e triennale.

Lo sviluppo di una tale funzione all'interno dell'amministrazione è sicuramente impegnativo, sia dal punto di vista metodologico che da quello culturale, in quanto presuppone anche un coinvolgimento diretto di tutte le componenti dell'amministrazione, dei dipartimenti e del personale. L'Amministrazione centrale si è posta come obiettivo (obiettivo dirigente II divisione) quello di raggiungerlo in occasione delle attività di costruzione del bilancio di previsione 2018.



Descrizione conto economico	DIDATTICA	RICERCA E INNOVAZIONE	SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI	DA ATTRIBUIRE	PREVISIONE 2016
Prov. da trasf. corr. sogg. privati	13.200	13.200	13.600	-	40.000
Proventi per contributi ricerca privati	-	25.000	-	-	25.000
Retribuzioni fisse Pers. Doc. ruolo	8.982.912	8.982.912	-	-	17.965.825
Oneri previdenziali ed assistenziali Doc	12.370	12.370	-	-	24.741
Retribuzioni fisse Pers. Ricerc.	2.164.449	2.164.449	-	-	4.328.898
Retribuzioni fisse Pers. T.a	3.752.394	3.535.484	3.762.141	-	11.050.018
Retrib. acces. Pers. T.a	395.681	395.681	638.520	-	1.429.883
Trattamento fine rapporto Pers. T.a	16.000	-	-	-	16.000
Altri costi pers. tecnico-amministrativo	1.320	1.320	1.360	-	4.000
Professori a contratto	248.282	-	-	-	248.282
Personale T.A. a tempo determinato	1.793	1.793	-	-	3.587
Assegni di ricerca	-	200.000	-	-	200.000
Braccianti agricoli stagionali (BAS)	-	92.471	-	-	92.471
Trattamenti di fine rapporto	-	5.029	-	-	5.029
Retribuz. fisse Pers.Ricerc.T.D.	552.569	256.093	-	-	808.663
Missioni e rimborsi spese	7.500	7.500	10.593	-	25.593
Spese per servizi culturali e ricreativi	-	-	25.000	-	25.000
ALTRI COSTI DEL PERSONALE	-	-	12.023	-	12.023
Generi alimentari	-	-	650	-	650
Stampe di materiale pubblicitario e divu	21.584	584	7.000	-	29.167
Cancelleria toner e inchiostri	-	-	21.000	-	21.000
MAter. vari non inventariabili e supp. i	6.749	6.499	6.946	-	20.195
Telefono e telecomunicazioni	11.550	11.550	16.250	-	39.350
Approvvigionamento di energia elettric	448.800	448.800	462.400	-	1.360.000
Approvvigionamento d'acqua	26.400	26.400	27.200	-	80.000
Approvvigionamento gas e riscaldamento	126.535	126.535	116.543	-	369.613
Costi man. e ripar. Fabbr. (P. disp.)	27.769	27.769	28.610	-	84.148
Costi man. e ripar. imp. attr. e macchin	163.913	171.913	156.425	-	492.252
Costi man. e ripar. Automezzi	6.570	-	4.639	-	11.209
Costi man. e rip. Mob. Macch.uff.	1.650	1.650	12.392	-	15.692
Costi man. e ripar. Software	34.934	34.934	1.991	-	71.859
Costi man. terreni e aree esterne	990	990	16.020	-	18.000
Indennità comp. Collegio revisori	-	-	27.900	-	27.900
Oneri prev. e ass. Comp. Coll. Rev.	-	-	3.830	-	3.830
Indennità comp. nucleo di valutazione	-	-	40.000	-	40.000
Indennità di carica	37.830	37.830	-	-	75.660
Compenso partecipanti a commissioni	-	-	1.000	-	1.000
Rimborso spese a membri commissioni	-	-	80.000	-	80.000
Gettoni presenza partecip. sedute OdG	-	-	60.000	-	60.000
Costi consulenze amministr. fiscali	1.500	13.087	-	-	14.587
Costi consulenze tecniche	683	683	33.215	-	34.581
Costi formaz. e riqualfic. personale	-	-	11.415	-	11.415
Premi assicuraz. Diversi	42.639	41.220	40.034	-	123.893
Spese promozionali e di rappresentanza	-	-	335	-	335
Costi per inaugurazioni e manifestazioni	27.800	-	6.000	-	33.800
Oneri per pubbl. bandi, atti e contratti	-	-	500	-	500
Costi di pubblicità	4.550	-	-	-	4.550
Contributi per iniziative esterne	2.000	-	-	-	2.000
Costi di vigilanza	165.000	165.000	170.000	-	500.000
Costi di pulizia e igiene ambientale	301.810	301.810	308.380	-	912.000
Costi di facchinaggio	3.300	3.300	3.900	-	10.500
Spese postali e di spedizione	-	-	5.000	-	5.000
Spese abbonamenti riviste e banche dat	114.416	114.416	51.000	-	279.832
Spese per buoni pasto	102.300	102.300	105.400	-	310.000
Costi per servizi diversi	33.715	18.375	6.869	-	58.959
Quote associative	10.500	11.100	40.500	-	62.100
Servizi di smaltimento rifiuti	9.730	28.030	3.740	-	41.500
Fitti passivi	26.494	26.494	-	-	52.987
Canoni di noleggio	733	733	11.679	-	13.144
Licenze d'uso	19.069	18.944	210.075	-	248.087
Borse di studio per Dottorati di ricerca	2.903.827	-	-	-	2.903.827
Borse studio Socrates/Erasmus/int.mob.	436.498	46.799	-	-	483.297
Costi coll.stud.(Art13 L390/01) tutorato	120.085	-	-	-	120.085
Altri costi att. a favore studenti	31.507	-	1.853	-	33.360
Accantonamento svalutazione crediti	-	-	100.000	-	100.000
Acc. per imposte relative a prob. accert	-	-	30.000	-	30.000
Acc. a fondo manutenzione	6.600	6.600	6.800	-	20.000
Acc. a fondo rischi contr. legali in cor	-	-	602.139	-	602.139
CONTO PERSONALIZZABILE	374.007	374.007	470.000	-	1.218.014
Budget economico - Progetti di ricerca	257.485	4.434.293	-	-	4.691.778
ONERI FINANZIARI DIVERSI	-	-	1.000	-	1.000
Oneri straordinari della gest. corrente	-	-	86.231	-	86.231
Altre imposte e tasse	48.467	44.462	40.585	-	133.514
<b>Totale</b>	<b>22.095.259,40</b>	<b>22.302.210,36</b>	<b>8.048.712,48</b>	<b>-</b>	<b>52.446.182,24</b>

### 10.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

L'Università della Tuscia nello sviluppare il Ciclo di gestione della *performance*, secondo quanto previsto dall'art. 4 del D.lgs. 150/2009 ha riscontrato ancora alcune criticità nelle seguenti fasi :

- Nonostante un miglioramento rispetto agli anni precedenti, dettato anche dall'introduzione delle Linee Guida ANVUR, che hanno consentito un diverso approccio al Piano in una logica sistemica di integrazione con gli altri strumenti di programmazione, si riscontra ancora una certa difficoltà nella definizione di indicatori quantitativi per gli obiettivi dei Capi Servizio e del personale di cat. D con particolare riferimento ai processi con *output* difficilmente misurabili (competenze relative alla gestione del personale, all'ufficio contabilità e stipendi etc.)
- Definizione degli obiettivi per i dirigenti e il personale di cat. EP e D nelle aree strategiche della ricerca e della didattica. Nelle predette aree, che coincidono con le funzioni istituzionali dell'Università, il personale dirigente e tecnico-amministrativo (soprattutto quello dell'Amministrazione Centrale che nella maggior parte dei casi non ha un'utenza studentesca) apporta un contributo di tipo prevalentemente strumentale (gestione del personale, contabilità, supporto e consulenza agli organi di governo, ai dipartimenti), mentre la responsabilità primaria delle predette aree ricade nel personale docente direttamente impegnato nella didattica e nella ricerca.
- Misurazione e valutazione della *performance*: fino ad oggi l'Università ha utilizzato sistemi di valutazione della *performance* del personale per il personale dirigenziale, il personale di categoria EP e D; non è stato attivato finora un generale sistema di valutazione della *performance* organizzativa (è stata effettuata solo per alcuni settori correlati alle funzioni istituzionali finali) e del personale di categoria C e B.
- Utilizzo di sistemi premiali secondo criteri di valorizzazione del merito. L'amministrazione utilizza da tempo sistemi incentivanti e premiali per la ripartizione del personale e delle risorse alle strutture didattiche e di ricerca nonché per la corresponsione dell'indennità di risultato del personale dirigenziale, del personale EP e D. E' stato introdotto il premio per l'innovazione, come previsto dal D.lgs.150/2009, per incentivare il personale che ha realizzato progetti innovativi. Tuttavia, non sono ancora stati realizzanti meccanismi di incentivazione collegati alla corresponsione del trattamento accessorio, fatta eccezione del personale dirigenziale, di categoria EP e D, vista anche la non applicabilità della normativa sulla premialità prevista dal decreto 150/2009 sulle risorse della contrattazione integrativa di Ateneo.

In base alle predette criticità, sono state individuate le seguenti **azioni per il miglioramento:**

- Individuazione di obiettivi per il personale di categoria EP e D utilizzando indicatori quantitativi anche per processi con output difficilmente misurabili (competenze relative alla gestione del personale, all'economato, all'ufficio contabilità e stipendi etc) attraverso *focus group* con i responsabili delle unità organizzative e l'attivazione di sistemi di *benchmarking* con le altre università e amministrazioni; il personale dovrà essere maggiormente coinvolto nella definizione degli obiettivi attraverso un processo *bottom-up* anche a seguito di appositi interventi formativi sul metodo da seguire per l'individuazione degli obiettivi, dei relativi indicatori e *target*. Gli obiettivi stabiliti a monte saranno condivisi e discussi con l'intera organizzazione e dettagliati anche ai livelli inferiori, sia a livello di struttura che di personale, mediante adeguati indicatori di *performance*.
- Rafforzare la capacità dell'organizzazione di mettere a punto un meccanismo di definizione di obiettivi per i dirigenti e il personale di cat. EP anche nelle aree strategiche della ricerca e della didattica individuando un set di indicatori capaci di misurare il complesso delle attività strumentali svolte dal personale a favore del raggiungimento di obiettivi strategici della didattica e della ricerca, obiettivi propriamente attribuiti al corpo docente (per la quota maggiore)
- Rafforzamento e miglioramento di sistemi di misurazione e valutazione della *performance* estesi a tutta l'organizzazione e in maniera progressiva a tutto il personale anche sulla base delle risultanze emerse dai questionari somministrati al personale e a seguito di attività di confronto con altre realtà universitarie
- Rafforzamento dell'utilizzo di sistemi premiali, secondo criteri di valorizzazione del merito, per tutte le aree dell'Ateneo e per tutto il personale in linea con le disposizioni di cui al D.lgs. 150/2009, compatibilmente con le risorse disponibili nel Fondo per il trattamento accessorio. La definizione di un sistema di indicatori in grado di monitorare periodicamente i risultati dei vari livelli dell'organizzazione permetterà di legare lo sviluppo delle carriere e la premialità economica ai risultati raggiunti.