

2017

PIANO INTEGRATO

Triennio 2017 - 2019

Edizione I – Gennaio 2017



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
Tuscia

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



INDICE

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	5
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	8
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
3. IDENTITÀ	12
3.1 L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE:.....	12
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE.....	17
4. ANALISI DEL CONTESTO	18
4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	18
4.1.1 CONTESTO NAZIONALE.....	18
4.1.2 CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE.....	20
4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO.....	27
4.2.1 ORGANIZZAZIONE (ORG).....	28
4.2.1.1 UNITÀ ORGANIZZATIVE (CENTRI DI SPESA AUTONOMI).....	30
4.2.1.2 PERSONALE IN SERVIZIO.....	30
4.2.2 RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE).....	31
4.2.3 RISORSE UMANE (RU).....	32
4.2.4 SALUTE FINANZIARIA (SF).....	34
4.2.5 DIDATTICA (D).....	38
4.2.6 RICERCA (R).....	39
5. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	46
5.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE:IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE	46
5.2 L'OBIETTIVO STRATEGICO GENERALE - SISTEMA INTEGRATO DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	46
5.3.ALBERO DELLA PERFORMANCE - GLI OBIETTIVI STRATEGICI	52
5.4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEO	61
6. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	92
6.1 GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE, AL PERSONALE DIRIGENZIALE, DI POSIZIONE EP E D CON RUOLO DI RESPONSABILITÀ.....	92
6.1.1 OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE.....	92
6.1.2 OBIETTIVI DEI DIRIGENTI.....	93
6.1.3 OBIETTIVI DEL PERSONALE DI CAT. EP E D.....	93
7. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI	93
8. ANTICORRUZIONE: ANALISI DELLE AREE A RISCHIO	98
8.1 PREMessa	98
8.2 ANALISI DEL CONTESTO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	100
8.3 MAPPATURA DEI PROCESSI E VALUTAZIONE DEL RISCHIO	101

8.4 IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO - LE MISURE	102
8.4.1 FORMAZIONE.....	102
8.4.2 CODICE DI COMPORTAMENTO SETTORIALE.....	104
8.4.3 TRASPARENZA.....	104
8.4.4 MONITORAGGIO ATTIVITA'.....	105
8.4.5 OBBLIGHI INFORMATIVI.....	106
8.4.6 DIFFUSIONE DI BUONE PRATICHE.....	106
8.4.7 ROTAZIONE INCARICHI.....	107
8.4.8 OBBLIGHI DI ASTENSIONE.....	107
8.4.9 CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI E INCOMPATIBILITA'.....	108
8.4.10 AZIONI DI SENSIBILIZZAZIONE E RAPPORTI CON LA SOCIETA' CIVILE.....	110
8.5 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL PROCESSO	111
9. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	111
9.1 LE PRINCIPALI NOVITÀ.....	111
9.2. PROCEDIMENTO DI ELABORAZIONE E ADOZIONE DEL PROGRAMMA.....	114
9.2.1 OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA – POLITICHE PER LA QUALITÀ.....	114
9.2.2 COLLEGAMENTI TRA TRASPARENZA, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	115
9.2.3 INIZIATIVE STRETTAMENTE LEGATE AL SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI DI TRASPARENZA – SITO E BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	116
9.2.4 UFFICI E DIRIGENTI COINVOLTI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA.....	117
9.2.5 MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER E I RISULTATI.....	122
9.3 INIZIATIVE DI COMUNICAZIONE DELLA TRASPARENZA.....	124
9.3.1 INIZIATIVE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER LA DIFFUSIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA E DEI DATI PUBBLICATI.....	124
9.3.2 PIANI DI COMUNICAZIONE AGGIUNTIVI.....	125
9.4 PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA.....	126
9.4.1 INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI – STATO DI ATTUAZIONE.....	126
9.4.2 INDIVIDUAZIONE DI REFERENTI PER LA TRASPARENZA E SPECIFICAZIONE DELLE MODALITÀ DI COORDINAMENTO CON IL RESPONSABILE DELLA TRASPARENZA.....	126
9.4.3 MISURE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE LA REGOLARITÀ E LA TEMPESTIVITÀ DEI FLUSSI INFORMATIVI.....	126
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.....	127
9.4.5 STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE".....	127
9.4.6 MISURE PER ASSICURARE L'EFFICACIA DELL'ISTITUTO DELL'ACCESSO CIVICO.....	127
9.5 DATI ULTERIORI.....	128
9.5.1 INDICAZIONE DEI DATI ULTERIORI 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.....	128
10. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	129
10.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	129
10.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	134
10.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....	133

ALLEGATI:

- 1) SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE OK
- 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

* saranno inseriti appena assegnati dal Direttore Generale

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano integrato 2017-2019 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) nonché del Piano Nazionale Anticorruzione 2016 adottato con Delibera Anac n.831 del 3 agosto 2016.

Le predette Linee Guida dell'ANVUR, come noto, 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 e della specificità del comparto.

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, svolte dal personale dirigente e tecnico-amministrativo.

Nella redazione del Piano si è, altresì, tenuto conto dell'esperienza acquisita nella predisposizione dei Piani 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 Direttore Generale. Sempre in una prospettiva di integrazione il Piano ricomprende al proprio interno, in appositi capitoli dedicati (capitoli 8 e 9), gli altri strumenti programmatici in tema di anticorruzione e trasparenza.

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 2017, come integrati dal Documento di programmazione triennale 2016/2018 approvato dagli Organi di Governo a dicembre 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'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 ulteriore 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). Al riguardo si terrà conto delle recenti Linee guida in materia di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio diramate dall'ANVUR. A tutto ciò si affianca la transizione avvenuta verso il sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica nonché il bilancio unico autorizzatorio previsto dal D.lgs.18/2012.

La pianificazione strategica per il triennio 2017-2019 si inserisce in un contesto finanziario ancora critico, a causa delle significative riduzioni del Fondo di Finanziamento Ordinario disposte dal legislatore negli ultimi anni. In particolare, anche quest'anno particolare peso assumerà il cosiddetto '*costo standard per studente regolare*'. Le linee della programmazione sono state definite tenendo conto di questo parametro con la pianificazione di apposite misure ed iniziative 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 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 qualificazione dell'offerta formativa, un potenziamento dell'internazionalizzazione della didattica 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. Particolare attenzione sarà rivolta alla messa a punto dei sistemi informativi per garantire l'ulteriore potenziamento dei servizi *on line* per gli studenti e per la didattica.

Particolare rilevanza avranno i 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 un triennio particolarmente complesso sia per le motivazioni sopra esposte, connesse al quadro finanziario critico e contesto normativo in rapida evoluzione, ma anche per l'impegno che dovrà esser rivolto 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' e alla dimensione internazionale della nostra Università.

In questa fase complessa confido nel prezioso supporto, *in primis* degli studenti, sul piano propositivo, e poi 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.

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 Funzione Pubblica e con quelli già forniti ed ancora in vigore dalla 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 Disciplina 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

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

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):

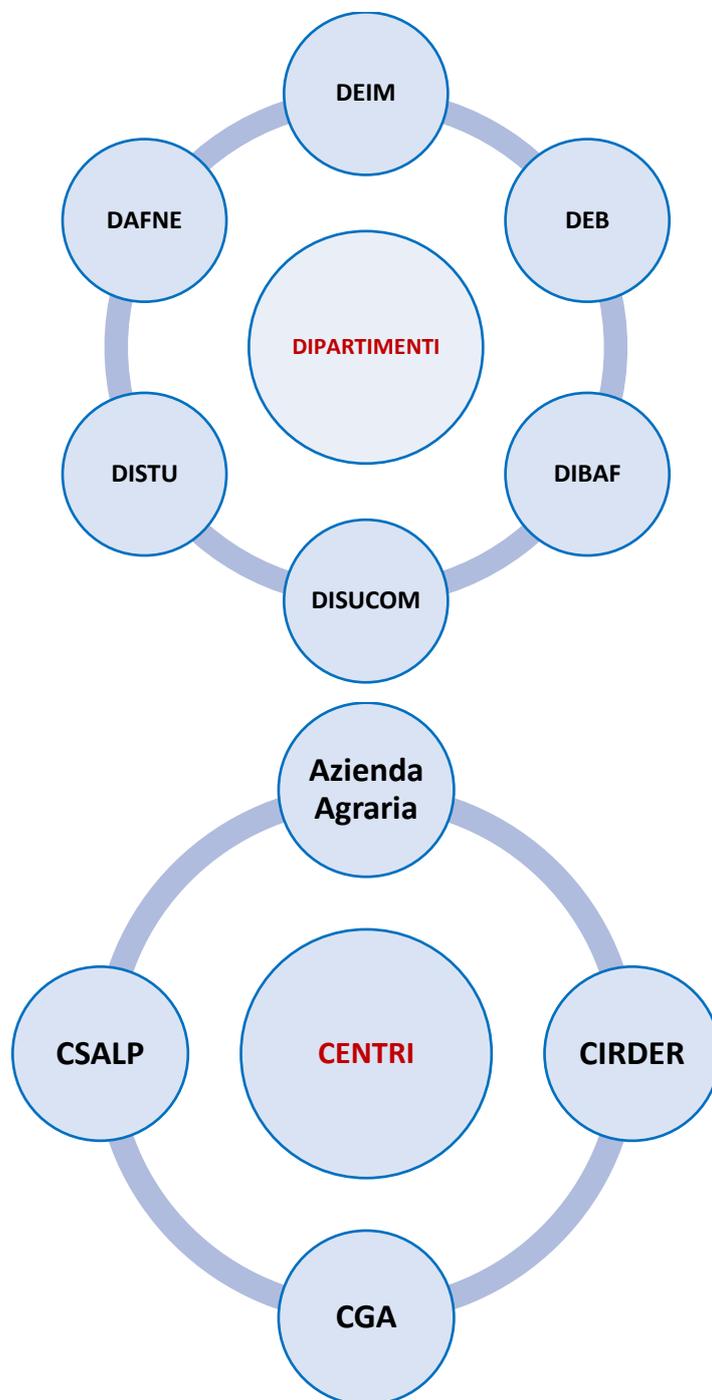
- Azienda Agraria Didattico-Sperimentale "N. Lupori";
- Centro Grandi Attrezzature (CGA);
- Centro Interdipartimentale di Ricerca e Diffusione delle Energie Rinnovabili (CIRDER);
- Centro Studi Alpino (CSALP).

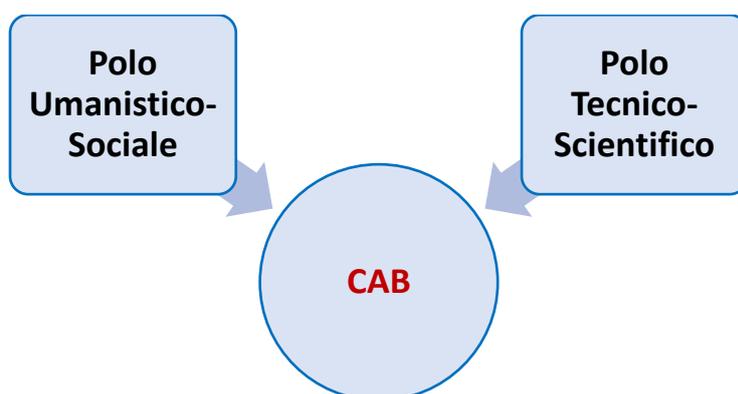
Sistema Bibliotecario di Ateneo - SBA

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo si articola in:

- a) Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB)
- b) Polo umanistico-sociale e Polo tecnico-scientifico

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





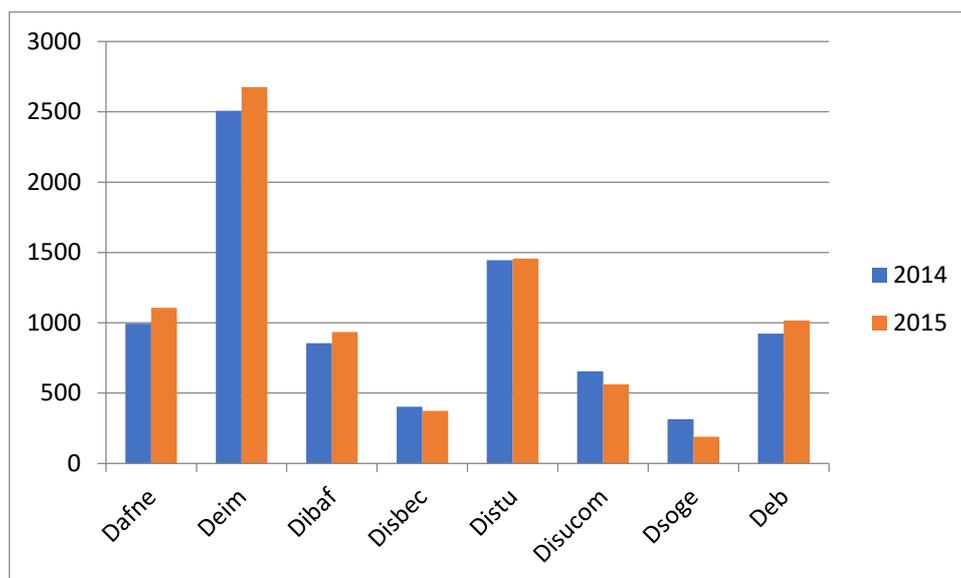
Studenti

Per l'anno accademico 2015/16 si è registrato un numero di studenti iscritti pari a 8314, comprese le matricole.

Tavola n. 3 – Confronto matricole e iscritti a.a. 2014/15 e a.a. 2015/2016

DIPARTIMENTO	2014/2015			2015/2016		
	Matricole/Inizio carriera	Isritti	Totale	Matricole/Inizio carriera	Isritti	Totale
DAFNE	334	660	994	346	760	1106
DEB	289	635	924	371	646	1017
DEIM	678	1830	2508	722	1953	2675
DIBAF	321	533	854	292	643	934
DISBEC	58	345	403	65	309	374
DISTU	336	1109	1445	362	1095	1457
DISUCOM	138	517	655	141	421	562
DSOGE		315	315	0	189	189
Totale complessivo	2154	5944	8098	2299	6016	8314

Tavola n. 4 - Matricole e iscritti a.a. 2014/2015 – a.a. 2015/2016



Offerta formativa

L'offerta didattica per l'a.a. 2016/17 consta di: 16 Corsi di Laurea (Triennali), 13 Corsi di Laurea Magistrale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 5 corsi di Dottorato di Ricerca, 4 corsi Master di I e II livello e uno interateneo con il Campus Biomedico di Roma.

Tavola n. 5 – Corsi di studio

CORSI DI LAUREA TRIENNALE 2016/2017	CORSI DI LAUREA MAGISTRALI 2016/2017
Biotechnologie (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)	Biotechnologie per l'agricoltura, l'ambiente e la salute (Dafne)
Pianificazione e progettazione del paesaggio e dell'ambiente interateneo con Roma "La Sapienza"	Scienze della politica, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica (Distu)
Scienze agrarie e ambientali (Dafne)	Conservazione e restauro dell'ambiente forestale e difesa del suolo (Dafne)
Scienze ambientali – Sede Civitavecchia (Deb)	Filologia Moderna (Disucom)
Scienze biologiche (Deb)	Ingegneria meccanica (Deim)
Scienze dei beni culturali (Disucom)	

Scienze della montagna – Sede Rieti (Dafne)	Lingue e culture per la comunicazione internazionale (Distu)
Scienze e tecnologie per la conservazione delle foreste, della natura e dell'ambiente	Marketing e qualità (Deim)
Scienze politiche e delle relazioni internazionali (Deim)	Scienze agrarie e ambientali (Dafne)
Scienze umanistiche (Disucom)	Scienze forestali e ambientali (Dibaf)
Tecnologie alimentari ed enologiche (Dibaf)	
	LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO 2016/2017
	Giurisprudenza (Distu)
	Conservazione e restauro dei beni culturali (Dibaf)

Personale

Il **personale** docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università della Tuscia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2016).

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

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO	Numero
Professori Ordinari	83	Dirigenti	3
Professori Associati	110	Categoria EP	8
Ricercatori	67	Categoria D	71
Ricercatori a tempo determinato	38	Categoria C	186
		Categoria B	36
		Collaboratori Linguistici	7
Totale Docenti <i>(professori ordinari e associati ricercatori, assistenti)</i>	298	Totale Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo	311

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				118	10		128
Amm.va-Gest.	2	2	35				39
Biblioteche		1	3	6			10
Tecnica, T.S. e E.D.	1	5	33	62		7	108
Servizi G.T.A.					26		26
Totali per Categoria	3	8	71	186	36	7	311

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 charitas 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

La situazione economica italiana nel 2016 mostra una ripresa dei ritmi produttivi, come evidenziato dall'incremento del Pil per il terzo trimestre. Le prospettive a breve indicano una prosecuzione della fase di crescita seppure con ritmi più moderati. In questo scenario il Pil è previsto aumentare dello 0,8% nel 2016 e dello 0,9% nel 2017¹. Invero, il ciclo economico italiano ha mostrato una moderata ripresa a partire dal 2015, dopo la contrazione degli anni precedenti².

In riferimento agli aspetti demografici si rileva un calo della popolazione e un processo di invecchiamento. Nel 2015 la popolazione ha, infatti, subito una riduzione di 139 mila unità (-2,3 per mille) rispetto all'anno precedente³ e l'indice di dipendenza economico-sociale (rapporto tra la popolazione residente in età non attiva e la popolazione in età lavorativa) si attesta al 55,1%⁴. La simultanea presenza di una elevata quota di persone di 65 anni e oltre e di una bassa quota di popolazione al di sotto dei 15 anni colloca il nostro Paese tra i più vecchi del mondo, insieme a Giappone e Germania⁵.

Sul fronte del mercato del lavoro, ad ottobre 2016 si registrano 22 milioni 753 mila occupati e il tasso di occupazione risulta pari al 57,2%. Nel complesso del periodo agosto-ottobre si registra un calo degli occupati rispetto al trimestre precedente (-0,2%, pari a -34 mila), un aumento dei disoccupati (+0,7% pari a +19 mila) e la sostanziale

¹ Fonte: Istat, 2016, *Le prospettive per l'economia italiana nel 2016-2017*

² Fonte: Istat, *Rapporto annuale 2016*

³ Fonte: Istat, *Rapporto annuale 2016*

⁴ Fonte: Istat, *Noi Italia 2016*

⁵ Fonte: Istat, *Rapporto annuale 2016*

stabilità degli inattivi⁶. Nella graduatoria europea in termini di tasso di occupazione l'Italia si è collocata nel 2014 al 25° posto, seguita solo da Spagna, Croazia e Grecia⁷.

Come noto, il sistema produttivo del Paese è caratterizzato dalle ridotte dimensioni delle imprese. L'Italia ha, dunque, un numero di imprese tra i più elevati in Europa (62,2 ogni mille abitanti, al sesto posto nell'UE28). Nonostante la diminuzione del numero di imprese per mille abitanti (62,2 nel 2013 contro 66,1 nel 2007), la dimensione media si mantiene stabile (circa 4 addetti); il settore della microimpresa conserva perciò un ruolo non trascurabile nell'intero sistema produttivo⁸. In particolare nel 2014 il settore delle PMI in Italia registra una percentuale più elevata di microimprese con meno di 10 dipendenti rispetto alla media dell'UE (Italia: 94,9%, UE: 92,7%). Esse, pertanto, contribuiscono maggiormente all'occupazione e al valore aggiunto che negli altri Paesi dell'Unione: circa la metà dell'occupazione totale e un terzo del valore aggiunto⁹.

In termini di competitività a livello internazionale, i dati del *Global Competitiveness Index* mostrano che nel 2016 l'Italia si posiziona al 44° posto su 138 economie censite migliorando, seppur lievemente, la propria posizione rispetto al 2015. Dall'analisi emerge che gli aspetti più critici riguardano l'efficienza sul mercato del lavoro (119° posto) e lo sviluppo del mercato finanziario (122° posto)¹⁰.

Nel 2014 la spesa per R&S *intra-muros* sostenuta da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e Università sfiora i 22,3 miliardi di euro e rispetto al 2013 aumenta in misura consistente in tutti i settori, in termini sia nominali (+6,2%) che reali (+5,3%). Aumentano anche l'incidenza percentuale della spesa sul Pil, pari all'1,38%, (1,31% nel 2013) e gli addetti alla R&S nelle istituzioni private non profit, nelle imprese e nelle istituzioni pubbliche, mentre si registra un calo di addetti alla R&S nelle Università (-5,2%)¹¹.

L'incidenza della spesa pubblica in istruzione sul Pil, pari al 4,1% nel 2013, colloca l'Italia tra gli otto Paesi europei al di sotto della media europea, al 24° posto, seguita soltanto da Irlanda, Spagna, Bulgaria e Romania, con quasi 3 punti di distanza dalla Danimarca, che mostra la quota più elevata. Inoltre, riguardo la quota di giovani che non lavorano e non studiano, l'Italia si conferma al penultimo posto nella graduatoria dei

⁶ Fonte: Istat 2016, *Occupati e disoccupati*

⁷ Fonte: Istat, *Noi Italia 2016 (dati 2014)*

⁸ Fonte: Istat, *Noi Italia 2016 (dati 2013)*

⁹ Fonte: Commissione Europea, *Scheda Informativa SBA 2015*

¹⁰ Fonte: World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2016 – 2017*

¹¹ Fonte: Istat, 2016, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2014-2016*

28 paesi europei, seguita solo dalla Grecia, con un andamento in controtendenza rispetto ai principali partner europei, dove la quota è in diminuzione¹².

L'incremento degli investimenti in R&S e il miglioramento delle prestazioni dell'Unione Europea nel campo dell'istruzione sono al centro degli obiettivi per la crescita intelligente. In particolare, la Commissione Europea ha definito come obiettivo per il 2020 un aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo al 3% del PIL dell'UE e una quota pari al 40% dei giovani 30-34enni che conseguano un titolo di studio universitario; secondo i dati Istat 2013, la quota del Pil spesa in R&S (1,3%) colloca l'Italia al di sotto della media europea, pari al 2%¹³. Con riferimento al secondo indicatore, il Paese si colloca, invece, all'ultimo posto nell'UE28, con un valore pari al 23,9% dei 30-34enni con un titolo di istruzione universitaria¹⁴.

In sintesi, i suddetti 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

Entrando nel dettaglio del contesto regionale e analizzando gli indicatori macroeconomici, si osserva che i dati relativi all'andamento del Pil ricalcano gli sviluppi dell'economia nazionale: le stime Nomisma evidenziano, infatti, l'inizio di una lenta ripresa a partire dal 2014 (+0,7%) e nel 2015 (+1,2%)¹⁵.

In riferimento alle dinamiche demografiche, i dati Istat mostrano che la popolazione nel Lazio è aumentata dal 2012 al 2016 di circa il 7%, registrando 5.888.472 abitanti al 1 gennaio 2016¹⁶. Esaminando la distribuzione della popolazione laziale si nota che la provincia di Viterbo, come tutte le province laziali ad esclusione di Roma, è scarsamente popolata: in particolare, la provincia viterbese si qualifica come la seconda provincia meno popolosa dopo Rieti, con il 5,4% della popolazione laziale residente nella Tuscia. Frosinone e Latina assorbono circa il 18% della popolazione, mentre la provincia di Roma rappresenta, da sola, il 73,7% della popolazione residente nel Lazio¹⁷.

In linea con l'andamento nazionale, la rappresentazione della popolazione residente per classi d'età evidenzia un crescente processo d'invecchiamento della popolazione. Il 23% della popolazione della provincia si colloca nella fascia 65 anni e

¹² Fonte: Istat, *Noi Italia 2016* (dati 2013)

¹³ Fonte: Istat, *Noi Italia 2016* (dati 2013)

¹⁴ Fonte: Istat, *Noi Italia 2016* (dati 2014)

¹⁵ Fonte: Regione Lazio, Osservatorio Permanente Regionale sulla Formazione Continua, *Rapporto Annuale 2014*

¹⁶ Fonte: dati Istat 2016, *Popolazione residente al 1° Gennaio 2016 per età, sesso e stato civile*

¹⁷ Fonte: elaborazione su dati Istat 2016, *Popolazione residente al 1° Gennaio 2016 per età, sesso e stato civile*

oltre (21% Lazio; 22% Italia). La provincia di Viterbo e di Rieti presentano la più alta percentuale di popolazione residente oltre i 65 anni (23% Viterbo; 24,5% Rieti)¹⁸.

Il mercato del lavoro mostra da tempo uno stato di sofferenza, in conseguenza della crisi economica. Dal 2011 al 2014, infatti, il tasso di disoccupazione nel Lazio è salito portandosi dall'8,7% al 12,5%. Tuttavia dati Istat mostrano una lenta ripresa: in particolare, nell'anno 2015, la Regione ha registrato un tasso di disoccupazione (relativo a persone di 15 anni e oltre) pari all'11,8%. Allo stesso modo, il tasso di disoccupazione nella provincia di Viterbo è salito dal 10,5% del 2011 al 15,6% del 2014 per poi scendere al 13,7% registrato nell'anno 2015¹⁹.

Osservando i dati del tasso di occupazione a livello regionale, si nota un certo incremento a partire dal 57,7% del 2013 al 60,1 del terzo trimestre 2016. Un incremento, seppur temporaneo, si è registrato anche a livello provinciale: nel 2014 l'occupazione è cresciuta per tornare a diminuire nel 2015. Tra le province laziali, la provincia di Roma registra nel 2015 il tasso di occupazione più alto (61,5%), seguita da Viterbo (56,2%), Rieti (53,8%), Latina (51%) e Frosinone (50,2%)²⁰.

In riferimento alle opportunità sul mercato del lavoro, dunque, si nota come la provincia di Viterbo risulti, seppur in misura minore rispetto agli anni precedenti, in ritardo rispetto alla media italiana, sia per quanto riguarda il tasso di occupazione che il tasso di disoccupazione.

Il sistema imprenditoriale della provincia di Viterbo è caratterizzato da una elevata frammentazione del tessuto produttivo, legata alla spiccata vocazione imprenditoriale, alla carenza di medie e grandi imprese e alle caratteristiche del territorio.

Nel complesso, le imprese registrate nel viterbese ammontano a 37.668 unità, delle quali l'88,3% risultano attive. L'agricoltura, il settore più rappresentativo, assorbe il 35,2% delle imprese attive, grazie alle numerose coltivazioni e produzioni di qualità che offre il territorio, seguito dal commercio (22,7%), dalle costruzioni (14,1%) e con scarti più ampi dal manifatturiero²¹.

Con riferimento alla forma giuridica delle imprese, sia a livello nazionale che provinciale nel corso degli ultimi anni si è registrato un graduale e costante mutamento del sistema produttivo con la costituzione o trasformazione di imprese in società con una forma giuridica più strutturata. Nonostante tale processo, il sistema imprenditoriale

¹⁸ Fonte: elaborazione su dati Istat 2016, *Popolazione residente al 1° Gennaio 2016 per età, sesso e stato civile*

¹⁹ Fonte: dati Istat 2016

²⁰ Fonte: dati Istat 2016

²¹ Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

viterbese risulta ancora composto prevalentemente (in particolare in misura pari al 71,6%) da ditte individuali, mentre a livello regionale e nazionale la media si attesta su valori più bassi (54,9% e 61%); tale caratterizzazione è legata, in larga misura, alla forte vocazione agricola delle aziende del territorio²².

Pur non presentando una spiccata vocazione industriale, la provincia di Viterbo registra al suo interno una importante tradizione manifatturiera, legata in parte alle concentrazioni produttive (come nel caso del distretto di Civita Castellana), in parte alle risorse del territorio (industria alimentare). Nel complesso, il settore che conta il maggior numero di aziende è quello dell'industria alimentare, che raccoglie oltre 400 imprese, pari al 21,8% delle imprese attive del comparto manifatturiero provinciale²³.

Un ruolo importante all'interno del sistema imprenditoriale della provincia è esercitato, inoltre, dall'artigianato, che accoglie il 23% delle aziende viterbesi. Le imprese artigiane, per effetto delle loro dimensioni e della concentrazione in settori che hanno risentito fortemente della crisi economica, hanno registrato, tuttavia, nel corso dell'ultimo anno un notevole ridimensionamento²⁴.

I dati relativi al commercio con l'estero evidenziano una crescente internazionalizzazione delle imprese della provincia con una maggiore apertura dell'economia locale alle opportunità offerte dai mercati stranieri. Nel corso degli ultimi anni, infatti, si è registrata una dinamica positiva sia per le esportazioni (+13,8%), che hanno contenuto gli effetti della crisi economica sull'economia locale, che per le importazioni (+21,8%). Particolarmente interessanti risultano i dati della bilancia commerciale, con un saldo positivo anche nel 2015, per effetto di un ammontare delle esportazioni superiore a quello delle importazioni, contrariamente a quanto avviene a livello regionale²⁵. Le esportazioni coinvolgono principalmente i prodotti in porcellana e ceramica (legati alle produzioni concentrate nel distretto di Civita Castellana) e la filiera agro-alimentare, con le esportazioni dei prodotti agricoli (22,6%) e della collegata industria alimentare (18,2%). Il principale mercato di sbocco delle esportazioni viterbesi, al pari di quanto avviene per larga parte dell'economia italiana, è rappresentato dall'Europa (70,7%) per la maggiore vicinanza fisica e culturale, nonché per una maggiore facilità degli scambi legati ai benefici del mercato comune. Seguono l'America settentrionale (11,9%), il Medio Oriente (5,3%) e gli altri paesi dell'Asia (5,9%). In termini di singoli Paesi, il principale mercato di sbocco è rappresentato dalla Germania

²² Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

²³ Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

²⁴ Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

²⁵ Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

(20,3%), seguito da Francia (11,8%), Stati Uniti (10,2%), Svizzera (6%) e Regno Unito (4,5%). Considerando che in questi cinque Paesi insieme si concentrano il 52,8% delle esportazioni provinciali, emerge chiaramente la concentrazione territoriale delle vendite all'estero da parte delle imprese locali, le quali si rivolgono principalmente a sistemi economici avanzati, con produzioni finalizzate ad occupare mercati di nicchia che puntano alla qualità²⁶.

Oltre ai mercati esteri, un contributo importante alla domanda aggregata può derivare dal turismo. La provincia di Viterbo vanta un importante patrimonio storico e culturale e numerose risorse che compongono un'offerta ampia e diversificata, in grado di poter soddisfare diverse tipologie di domanda turistica, incluso il turismo naturalistico e del benessere. La provincia, un tempo distante dai flussi turistici nazionali e stranieri, ha migliorato nel corso degli ultimi anni la propria competitività grazie alla valorizzazione delle risorse naturali. Le dinamiche del turismo costituiscono, dunque, una importante opportunità da sfruttare per la crescita dell'economia provinciale, all'interno del quadro di difficoltà sopra delineato.

Il settore tecnologico e i settori del terziario avanzato (Servizi di informazione e comunicazione, Attività finanziarie ed assicurative, Attività professionali e scientifiche) devono invece ancora maturare.

In termini di valore aggiunto, anche l'andamento provinciale è positivo (+0,8% nel 2015) ma significativamente al di sotto della dinamica regionale e nazionale. Nonostante tale tendenza positiva, osservando i dati relativi al periodo 2011-2014, emerge ancora una flessione. A livello settoriale i comparti che registrano il ridimensionamento più marcato sono quello dell'agricoltura (-15,1%) e del manifatturiero (-7,6%), seguiti da quello delle costruzioni (-6%): insieme portano l'intera industria a segnare un calo del 7%²⁷.

Osservando i dati del valore aggiunto pro-capite, dunque in termini di capacità del sistema economico locale di produrre ricchezza, emerge un ritardo di circa il 25% rispetto alla media nazionale. L'ammontare medio per abitante del valore aggiunto risulta pari a 18,3 mila euro circa, valore sostanzialmente in linea con quello delle altre province laziali, ad eccezione della Capitale che si attesta su valori decisamente più alti (31,9 mila), a fronte dei 24 mila euro mediamente registrati in Italia²⁸.

²⁶ Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

²⁷ Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

²⁸ Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

In termini di competitività è interessante notare che la regione laziale, secondo i dati 2013 della Commissione Europea, si colloca al 3° posto in Italia dopo Lombardia ed Emilia Romagna e al 133° posto in Europa²⁹.

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.

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 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.

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.

²⁹ Fonte: Joint Research Centre – European Commission, 2013, *EU Regional Competitiveness Index*

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 maturando 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 2016

numero	data iscrizione all'albo	denominazione sociale	capitale sociale	Oggetto sociale /finalità
1	1 agosto 2007 con delibera CdA del 28.11.2016	S.E.A. Tuscia S.r.l. (link)	€ 20.000,00	Sviluppo tecnico e di processo nel settore delle fonti energetiche e rinnovabili

numero	data iscrizione all'albo	denominazione sociale	capitale sociale	Oggetto sociale /finalità
	trasformato in "spin off approvato" da "spin off partecipato"			
2	30 luglio 2009	Molecular Digital Diagnostics S.r.l. (link)	€ 10.000,00	Ideazione e produzione di sistemi diagnostici e service diagnostico per conto terzi.
3	08 marzo 2010	Terrasystem S.r.l. (link)	€ 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.
4	14 settembre 2012	GENTOXchem S.r.l. (link)	€ 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.
5	31 ottobre 2012	Idea 2020 S.r.l. (link)	€ 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.
6	06 maggio 2013	SMARTART S.r.l. (link)	€ 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.
7	16 maggio 2013	Phy.Dia S.r.l. (link)	€ 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)

numero	data iscrizione all'albo	denominazione sociale	capitale sociale	Oggetto sociale /finalità
8	08 luglio 2014	ALEPH S.r.l. (non disponibile sito web aziendale)	€ 10.000,00	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 <i>compliance</i> da cui emergano rischi giuridicamente rilevanti (ivi incluse operazioni di ristrutturazione e/o 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.
9	27 novembre 2014	SPIN8 S.r.l. (Link)	€ 75.000,00	<i>Scouting</i> 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 sviluppo di sistemi informativi integrati per la gestione dei dati e dei flussi informativi nell'ambito della mobilità 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)

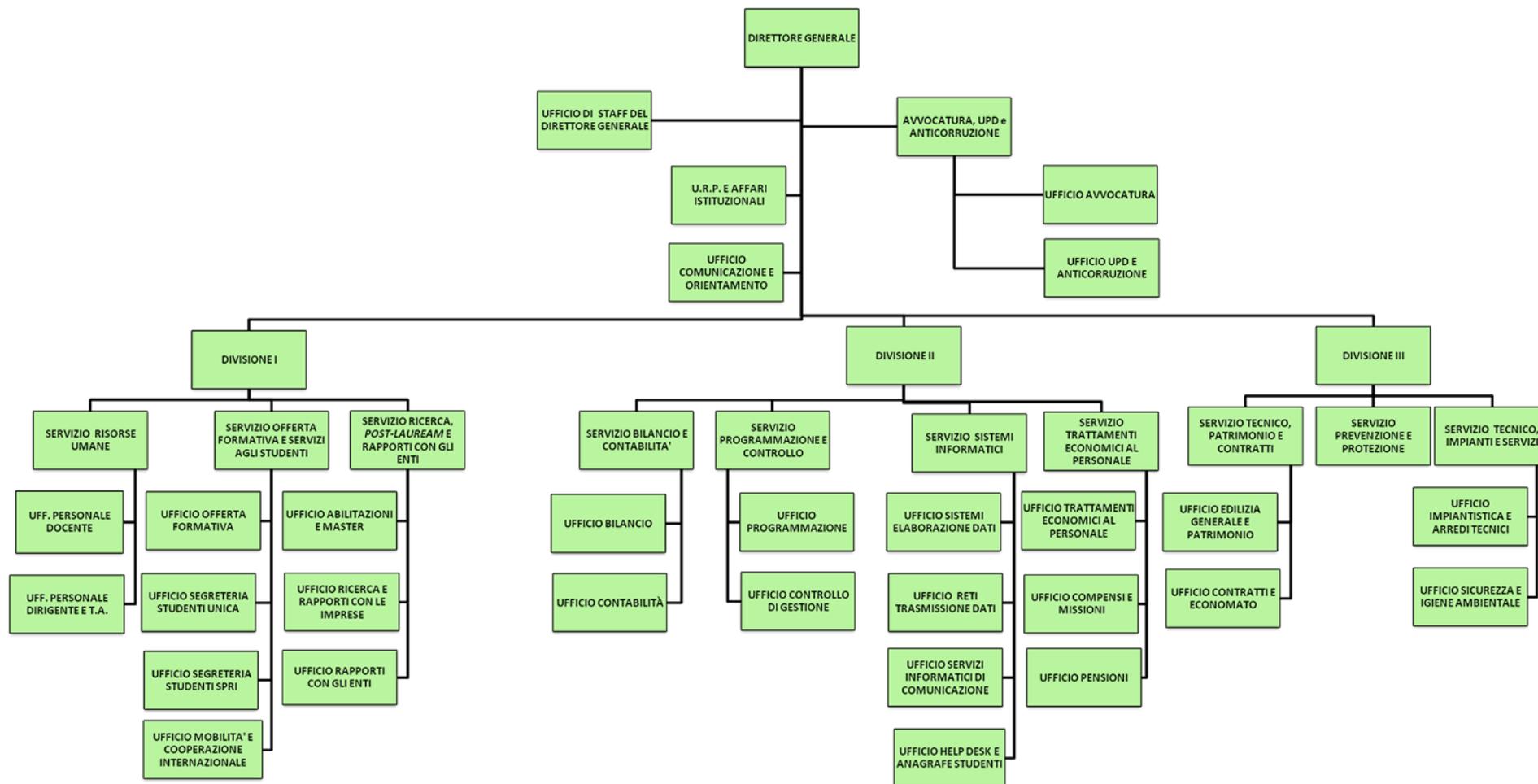
- 3) Risorse umane (RU)
- 4) Salute finanziaria (SF)
- 5) Didattica (D)
- 6) Ricerca (R)

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, l'U.RP e Affari Istituzionali e Ufficio di Comunicazione e Orientamento. La Direzione Generale è articolata in tre Divisioni: la prima Divisione comprende il Servizio Risorse umane, il Servizio Offerta Formativa e Servizi agli Studenti e il Servizio Ricerca, *Post-Lauream* e Rapporti con gli Enti; la seconda Divisione comprende il Servizio Bilancio e Contabilità, il Servizio Programmazione e Controllo, il Servizio Sistemi Informatici 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. 9.

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

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. Nel 2016 è proseguita la razionalizzazione delle strutture nell'ambito del sistema bibliotecario 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.
2. Nel 2016 il Direttore Generale ha adottato una parziale revisione della organizzazione dei servizi alla luce di nuove esigenze funzionali legate a normative sopravvenute.
3. La struttura organizzativa dell'Ateneo si interfaccia costantemente e con efficacia con gli *stakeholder* consolidando nel tempo *partnership* e 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.
4. Gli studenti, in particolare, si relazionano di continuo con l'organizzazione in quanto 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. Si ricorre frequentemente al *part time*

studentesco per il supporto amministrativo e tecnico nonché a borse di studio per l'approfondimento di certe tematiche legate a funzioni strategiche dell'Ateneo (comunicazione, bilancio, internazionalizzazione, etc.).

5. 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, delle strutture e del personale, 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. Nonostante la maggior attenzione degli ultimi anni prestata alle 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. 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.
2. Gestione delle infrastrutture con attenzione alle esigenze delle strutture compatibilmente con la disponibilità di risorse.
3. Ulteriore miglioramento e razionalizzazione delle banche dati nonché dei Portali dello studente e del docente.
4. Ripartizione delle risorse economiche sulla base delle *performance* didattiche e di ricerca delle strutture.
5. 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 area competitiva.

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 sono sintetizzati nelle tabelle che seguono.

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

INDICATORI	VALORE
Età media personale (anni)	52 anni
Età media dei dirigenti (anni)	56 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	44,15 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Ore di formazione (media per dipendente)	14,11 per 185 partecipanti
Turnover di personale	3,85%
Spesa per formazione	Tot. 11.400,72 euro per 21 corsi 2016

Tavola n. 11 - Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORE
Tasso di assenze	19,73
Tasso di dimissioni premature	0 %
Tasso di richieste di trasferimento	0,32 %
Tasso di infortuni	0,64 %
% di personale assunto a tempo indeterminato	99,35 %

Tavola n. 12 - Analisi di genere

INDICATORI	VALORE
% di dirigenti donne	33,33 %
% di donne rispetto al totale del personale	57,14 %

% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	98,86 %
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Personale T.A. 50,37 anni Personale dirigente 52 anni
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	54,54 %
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	16,46

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, ove possibile, *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. 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.
2. 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.

3. L'organizzazione risente in questi anni della progressiva riduzione del personale in servizio legata a pensionamenti e al limitato reclutamento, che viene effettuato nel rispetto dei limiti fissati dalla normativa in materia di *Turn over*; pertanto, diverse strutture hanno una dotazione organica che non coincide con il personale effettivamente in servizio. Questa carenza si combina con il maggiore carico di adempimenti previsto dalla normativa vigente in tutte le funzioni dell'Ateneo.

4.2.4 SALUTE FINANZIARIA (SF)

Per poter esprimere una valutazione sulla salute finanziaria dell'Ateneo è necessario verificare prima di tutto quelle che sono le variabili esogene, di sistema, che influenzano fortemente le risorse finanziarie. Di seguito un prospetto in cui sono riepilogate sinteticamente le variazioni intervenute a livello di sistema tra 2015 e 2016 negli stanziamenti per FFO e nella loro ripartizione tra i vari istituti. Si sottolinea la difficoltà di programmare le attività e, a maggior ragione, di effettuare previsioni sugli andamenti futuri dal momento che le risorse disponibili per l'esercizio 2016 sono state rese note solo al termine dell'esercizio.

SISTEMA NAZIONALE

FFO	2016	2015	variaz % 2016/2015	variazione nominale 2016- 2015
Stanziamento totale	6.487.501.222	6.449.108.099	0,60	38.393.123
base+premiale+pereq.	6.263.199.449	6.281.091.404	- 0,28	- 17.891.955
piani straordinari	224.301.773	168.016.695	33,50	56.285.078
BASE+PREMIALE+PEREQ.	2016	2015	variaz % 2016/2015	variazione nominale 2016- 2015
(A) quota base 2016	4.651.699.499	4.807.893.516	-3,25	-156.194.017
% su totale	74,3	76,5		
(B) quota premiale	1.416.500.000	1.368.197.888	3,53	48.302.112
% su totale	22,6	21,8		
© quota perequativa	195.000.000	105.000.000	85,71	90.000.000
% su totale	3,1	1,7		

Ad una sostanziale parità di risorse di sistema rispetto all'esercizio 2015 corrisponde la riduzione di circa 17 milioni della quota base+premiale+perequativo e, all'interno di questo aggregato, una riduzione della quota base (-3,25%) a vantaggio della quota premiale e di quella perequativa. La percentuale della quota base collegata al costo standard per studente regolare è passata dal 25% al 28%.

Questi tre effetti (riduzione della quota base totale, aumento della percentuale legata al costo standard e aumento della quota premiale) tendono a ridurre gli effetti storici sui finanziamenti all'Ateneo e, quindi, ad aumentare l'importanza, per la stabilità finanziaria, della performance annuale.

Iniziando, quindi, ad analizzare quest'ultima e la stabilità finanziaria, si ritiene che le variabili su cui concentrare l'attenzione 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.

Il primo gruppo di variabili ha più di un riflesso sull'assegnazione annuale di risorse.

In occasione dell'assegnazione FFO 2016, come detto, il 72% della quota base è derivata dalla informazione "storica" della quota base e della quota perequativa avute nel 2015 (riproporzionato in diminuzione per il fatto che la quota base 2016 di sistema si è ridotta rispetto all'anno precedente)

Il restante 28% è stata assegnata sulla base del peso che l'Ateneo ha presentato sul totale del sistema in termini di costo standard di Ateneo. Questo, come si ricorderà, è un valore finanziario che viene determinato per ciascun Ateneo (nel nostro caso circa 6 mila euro) e che viene moltiplicato per il numero di studenti regolari (a.a. 2014/15 per FFO 2016). A tale proposito c'è da segnalare che è stato introdotto un limite alla crescita del numero di studenti regolari da considerare per l'assegnazione del finanziamento, pari al +2% rispetto ai valori dell'anno precedente.

L'Ateneo ha scontato l'introduzione del limite del 2% alla crescita degli studenti regolari, dal momento che l'effettivo incremento degli studenti regolari è stato del 4,4%, essendo passati da 5.356,5 nell'a.a. 2013/2014 a 5.591 nell'a.a. 2014/2015. Per l'assegnazione del FFO, invece, ne sono stati considerati 5.464, con una "perdita" di 127 studenti regolari che ha in parte vanificato gli sforzi fatti dall'Ateneo per riguadagnare una posizione prossima all'equilibrio su questo importante indicatore.

Non può quindi condividersi l'introduzione di una tale limitazione, probabilmente volta a sbarrare la strada a comportamenti opportunistici degli Atenei sul versante della riduzione drastica delle tasse degli studenti per incrementare artatamente i propri studenti regolari. Si sarebbe dovuto, semmai, percorrere la strada di incrociare il dato dell'incremento degli studenti regolari con i dati della contribuzione studentesca in modo da evitare di danneggiare quegli Atenei, come il nostro, che hanno attuato politiche di qualità e di orientamento allo scopo di attrarre studenti, piuttosto che politiche opportunistiche legate alla riduzione delle tasse. Il limite del 2% rende quindi più difficile per il nostro Ateneo il raggiungimento di un valore di equilibrio per questo indicatore.

Quest'ultimo si colloca all'incirca a 0,55%. Il peso dell'Ateneo sul sistema in termini di costo standard è stato dello 0,50% rispetto allo 0,49% dello scorso esercizio.

La massa critica non ancora adeguata, in termini di popolazione studentesca regolare, si rivela ancora una volta un punto di attenzione per le strategie dell'Ateneo, se si considera che, come già esposto nelle precedenti relazioni, questo aspetto ha un doppio ruolo nella determinazione della salute finanziaria dell'Ateneo, da una parte per gli effetti sul FFO, dall'altra come variabile finanziaria collegata all'incasso della contribuzione studentesca e, quindi, anche al rapporto ex D.Lgs 49/2012 sulle spese di personale.

Sempre all'interno del modello di determinazione del FFO 2016 e sempre collegato alla didattica, ma questa volta all'interno della cosiddetta quota premiale, si evidenziano come critici alcuni aspetti collegati al relativo livello di internazionalizzazione. In particolare su 5 indicatori considerati uno presenta un ottimo valore – 0,61% - (% di studenti in mobilità in uscita a.a. 2014/2015), uno un valore discreto - 0,55% - (% di studenti in mobilità in entrata), due un valore piuttosto basso – 0,44% - (% CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari e % di laureati regolari che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero), uno un valore estremamente basso – 0,10% - (% di iscritti per la prima volta a corsi di studio che hanno acquisito il titolo all'estero). Il valore medio per l'indicatore sintetico "internazionalizzazione della didattica" si colloca su un valore di 0,43%, indubbiamente basso. Questo ambito rappresenta il 7% della quota premiale per il 2016. In questa direzione va segnalata la strategia già deliberata dagli Organi di governo in sede di programmazione triennale 2016/2019 relativamente all'obiettivo legato all'internazionalizzazione, che si vedrà più avanti.

Rimanendo ancora nell'ambito della quota premiale e della didattica, la percentuale di studenti in corso con almeno 20 CFU nell'anno 2015 (indicatore che vale l'8% della quota), vede il nostro Ateneo collocarsi al valore di 0,52%, al di sotto di quello che potrebbe considerarsi, come sopra detto, un valore di equilibrio per l'Ateneo.

La valutazione complessiva della componente finanziaria legata alla didattica porta ancora una volta a segnalare questa come fattore strategico per il mantenimento di condizioni di stabilità per l'Ateneo, a maggior ragione se si considera la tendenziale riduzione nei prossimi anni della quota storica a vantaggio della quota su costo standard e della quota premiale (presumibilmente anche quella legata alla didattica).

Passando alla performance nel campo della ricerca ed in particolare della produzione scientifica nel periodo 2011-2014 (VQR), pur non disponendo ancora di dati dettagliati e disaggregati, si rileva dai dati di Ateneo una ottima performance complessiva, determinata da un valore percentuale di 0,63% sulla VQR 2011-2014 e di 0,89% sulle politiche di reclutamento. Questi indicatori valgono rispettivamente il 65% e il 20% e portano l'Ateneo

ad un valore complessivo di 0,65% sulla quota premiale. All'interno del FFO 2016 l'aggregato base+premierale+perequativo registra, comunque, una contrazione di circa 500 mila euro rispetto al 2015.

La tabella che segue riepiloga le assegnazioni per ciascuna tipologia e il relativo peso sul sistema delle diverse componenti e del totale di Ateneo. Quest'ultimo è pari all'incirca a 0,54%, un valore che si colloca leggermente al di sotto del valore "storico" dell'Ateneo, pari a 0,55% e che segnala, come detto, la necessità di proseguire nelle politiche di sostegno della domanda di formazione presso l'Ateneo. Inoltre, appare opportuna una segnalazione al Ministero riguardo agli effetti distorsivi rappresentati dal limite del 2% all'incremento degli studenti regolari, come precedentemente osservato. L'assenza di questo limite avrebbe probabilmente consentito all'Ateneo di raggiungere una prestazione migliore, vicina, se non superiore, al livello di equilibrio.

	Tuscia 2016	peso sul sistema	peso ponderato
quota base	24.464.021	0,518	0,385
quota premiale	9.375.091	0,654	0,148
quota perequativa	426.962	0,219	0,007
		totale Ateneo	0,539

Per quanto riguarda le spese di personale nel 2016, il terzo ambito di rilevanza strategica per la situazione finanziaria dell'Ateneo, e il relativo rapporto con le entrate previsto dal D.L.gs 49/2012, al momento non si è ancora conclusa la fase di consuntivazione dei dati e la verifica dei dati trasmessi alle banche dati ministeriali (dalia), ma dalle stime effettuate il rapporto si colloca in prossimità del limite dell'80%. Inoltre, non è al momento nota l'assegnazione dei fondi 2016 per la programmazione triennale. Si rileva comunque la possibilità che, sulla base delle verifiche che verranno condotte e chiuse ad anno 2017 inoltrato, la percentuale si possa collocare oltre il predetto limite. Si potrà essere più precisi non appena saranno disponibili tutti i dati che determinano l'indicatore.

Punti di forza

Lo scenario finanziario delineato evidenzia un indubbio punto di forza nella performance dell'area della ricerca, in particolare, oltre alla consueta ottima prestazione nell'area della VQR, è di grande livello la valutazione delle politiche di reclutamento, segno di grande attenzione agli aspetti qualitativi anche in questo campo da parte dell'Ateneo. Ciò lascia ben sperare per le prossime valutazioni dell'attività di ricerca, fattore che continuerà ad avere importanti riflessi sulla stabilità finanziaria dell'Ateneo.

Punti di debolezza

Il principale punto di debolezza, seppure negli ultimi anni sono stati registrati indubbi miglioramenti restano le variabili del FFO collegate alla popolazione studentesca, soprattutto dal punto di vista quantitativo. Da evidenziare anche il ritardo su alcune voci legate all'internazionalizzazione della didattica. L'Ateneo dovrà quindi 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 degli abbandoni da parte degli studenti.

4.2.5 DIDATTICA (D)

Punti di forza

1. Incremento delle iscrizioni rispetto all'anno accademico precedente e miglioramento del numero degli studenti regolari
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 *customer satisfaction* 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. Potenziamento delle iniziative e programmi per il *placement* grazie al frequente ricorso a stage, *project work* e 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 evidenze 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. Miglioramento della valutazione complessiva della qualità della ricerca di Ateneo (VQR 2011/2014).
2. Aumento dei progetti europei Horizon 2020 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. Scarsità di risorse per finanziare la ricerca di base

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



Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

Analisi del contesto interno

Punti di forza

ORG:

Sistema organizzativo pianificato e coerente con "mission e vision" Il Direttore Generale ha realizzato nel 2016 una parziale revisione della organizzazione dei servizi alla luce di nuove esigenze funzionali legate a normative sopravvenute; Partnership con i portatori di interesse e partecipazione alle attività degli ordini professionali e di altre organizzazioni rappresentative delle imprese; coinvolgimento degli studenti nelle fasi di pianificazione e gestione delle attività di alcuni servizi attraverso le rappresentanze negli Organi di Governo e Politica dell'Organizzazione trasparente.

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

Punti di debolezza

ORG:

Nonostante la maggior attenzione degli ultimi anni prestata alle 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.

RSE:

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.

dello studente e del docente. Ripartizione delle risorse sulla base delle performance didattiche e di ricerca delle strutture.

Contenimento progressivo e razionalizzazione delle spese comprimibili senza alterare la qualità dei servizi.

RU:

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.

SF:

Lo scenario finanziario delineato evidenzia un indubbio punto di forza nella performance dell'area della ricerca, in particolare, oltre alla consueta ottima prestazione nell'area della VQR, è di grande livello la valutazione delle politiche di reclutamento, segno di grande attenzione agli aspetti qualitativi anche in questo campo da parte dell'Ateneo. Ciò lascia ben sperare per le prossime valutazioni dell'attività di ricerca, fattore che continuerà ad avere importanti riflessi sulla stabilità finanziaria dell'Ateneo.

RU:

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.

SF:

Il principale punto di debolezza, seppure negli ultimi anni sono stati registrati indubbi miglioramenti restano le variabili del FFO collegate alla popolazione studentesca, soprattutto dal punto di vista quantitativo. Da evidenziare anche il ritardo su alcune voci legate all'internazionalizzazione della didattica. L'Ateneo dovrà quindi 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 degli abbandoni da parte degli studenti.

D:

Incremento delle matricole e delle iscrizioni rispetto all'anno accademico precedente e aumento studenti regolari; Monitoraggio sugli indicatori delle performance della didattica per individuare criticità e adottare correttivi anche attraverso la somministrazione di questionari per rilevare la *customer satisfaction* 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 Horizon 2020 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; Scarsità di risorse per finanziare la ricerca di base.

Opportunità

Sistema AVA stimola il miglioramento delle attività

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 *customer satisfaction* 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 i 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. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE

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

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



5.2 L'OBIETTIVO STRATEGICO GENERALE - SISTEMA INTEGRATO DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Gli obiettivi strategici si inseriscono in quello che si può definire l'obiettivo generale e primario dell'Ateneo in questi ultimi anni, che è quello di realizzare e affinare progressivamente 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). Sulla homepage del sito è dedicata un'apposita sezione denominata Sistema assicurazione qualità

dove sono riportate, suddivise in sotto sezioni, tutte le attività, le procedure operative, le delibere degli Organi che attengono al sistema qualità.

Strettamente funzionale al Sistema integrato di assicurazione della qualità è il Manuale delle procedure, adottato dal Direttore Generale nel 2015 e integrato nel corso del 2016; il Manuale delle Procedure copre tutte le aree amministrativo-contabili, strumentali alle funzioni della didattica e della ricerca. Consente agli Organi di controllo di effettuare verifiche sulla *compliance* delle attività svolte dalle strutture rispetto alla normativa e alle procedure stabilite nel Manuale.

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.

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 (Tavola n. 17) 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.

Il PdQ ha definito uno scadenziario (P02_M01) con il duplice scopo di garantire il rispetto dei termini di legge ma anche di definire 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 ed in particolare del suddetto Manuale delle procedure, 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*". Il PdQ ha, altresì, approvato una procedura per la gestione delle non conformità e delle azioni correttive e preventive (P04).

La propensione dell'Ateneo verso la qualità è attestata dal Documento definitivo di giugno 2016 di restituzione, rilasciato dall'ANVUR, a seguito della visita delle CEV, in cui risultano i seguenti punti di forza e aree di miglioramento.

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 degli 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 e responsabilizzare il ruolo del coordinatore di CDS e far sì che le esperienze positive di alcuni CDS possano rappresentare un valido punto di riferimento per l'Ateneo.
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 delle indicazioni in merito ai risultati di apprendimento attesi, ai metodi didattici volti al raggiungimento dei risultati di apprendimento ed alle modalità di verifica degli stessi.
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.

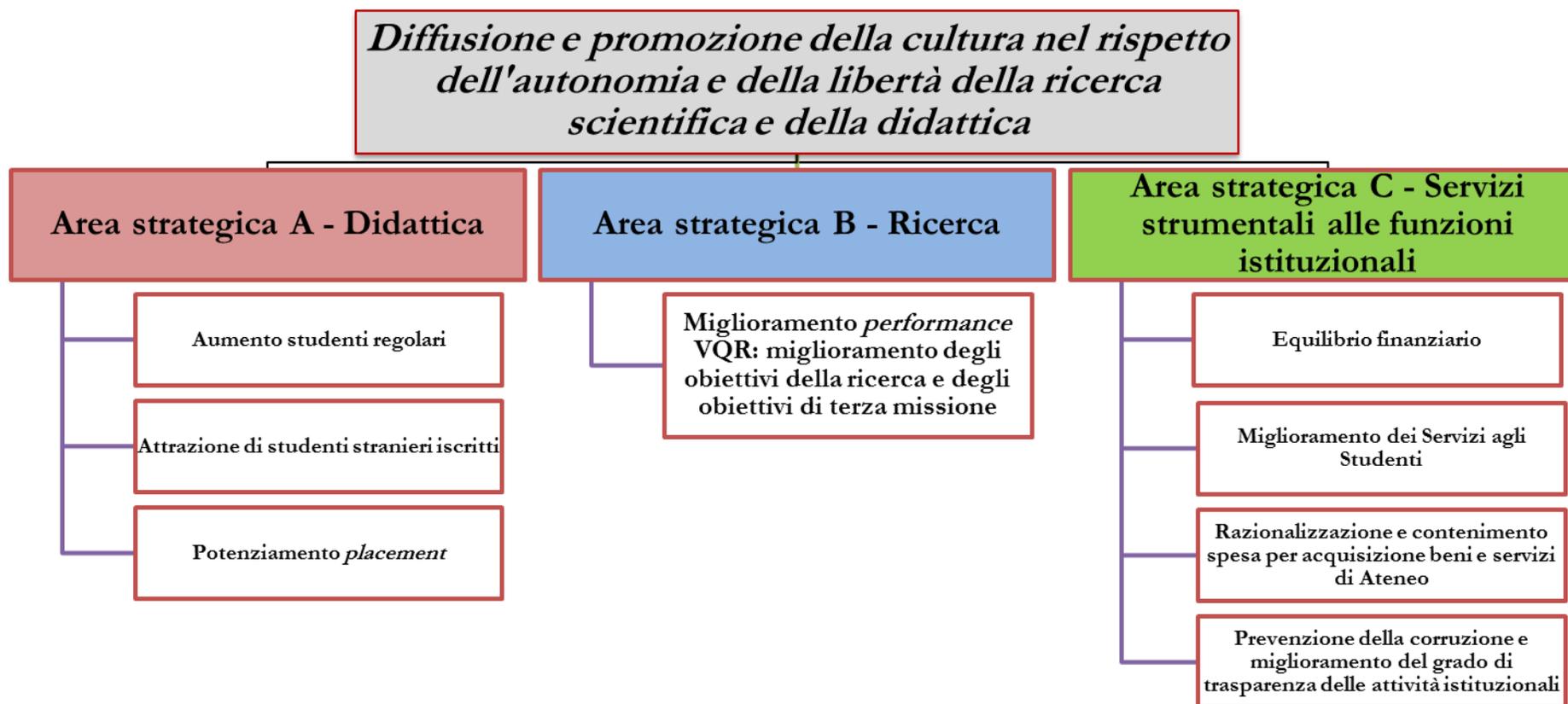
9. Le attività di riesame dovrebbero essere affrontate in modo più scientifico (analisi delle cause delle criticità, definizione di precisi target, focalizzazione su un numero ridotto di obiettivi).

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.

Il documento di restituzione ha rappresentato un ulteriore importante strumento per individuare e completare le strategie di miglioramento e le misure da pianificare per il triennio 2017/2019.

5.3. ALBERO DELLA PERFORMANCE - GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Tavola 20 - Dal mandato agli obiettivi strategici



All'interno dell'albero della *performance* in 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. Gli obiettivi strategici sono programmati, di norma, su base triennale con particolare attenzione rivolta all'integrazione con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria. A ciascun obiettivo è associato uno o più indicatori. 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. In base ai risultati del primo anno gli obiettivi strategici potranno essere oggetto di adeguamento e parziale revisione.

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 poi 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.

Quindi 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 stati delineati, ai sensi dell'art.6, c.3 del Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità, nelle Linee guida generali 2017 del Rettore, prot. n. 145 del 22 luglio 2016, secondo gli indirizzi generali del Consiglio di Amministrazione.

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 Integrato della Performance 2016/2018, approvato il 29 gennaio 2016, e Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica, definite in data 29 gennaio 2016 nell'ambito del Sistema AVA).

Questo Ateneo ha presentato al Ministero il Programma triennale 2016/2018, ex art. 1 *ter* del D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, convertito nella Legge 31 marzo 2005, n. 43, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 19/12/2016, nel rispetto delle Linee di indirizzo ministeriali dettate con il D.M. 635 dell'8/08/2016.

Gli obiettivi strategici e quelli operativi sono stati definiti anche alla luce dei risultati della gestione 2016, come documentati dagli strumenti di pianificazione, programmazione e monitoraggio dell'Università.

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 2017 sono strettamente collegate a quelle definite per il 2016 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. Si è tenuto conto anche delle Linee ministeriali sulla programmazione triennale 2016/2018 nonché del documento relativo alle politiche di Ateneo e alla programmazione, approvato dagli Organi di Governo, dove sono state definite le strategie per la formulazione dell'offerta formativa, con particolare riferimento a quella dell'anno accademico 2017-2018.

5.3.1 DIDATTICA

Gli obiettivi della didattica sono collegati direttamente ai parametri previsti per la distribuzione del FFO, nel quale le performance della didattica rivestono un ruolo fondamentale.

Nel D.M. 635/2016 viene assegnata negli anni sulla base del 'costo standard', una parte più rilevante del FFO, sino a raggiungere il massimo del 40% nel 2018 (35% nel 2017) della quota base, che a sua volta si riduce nel biennio (65% del totale delle risorse 2017; 63% del totale delle risorse 2018). Il predetto criterio tiene conto delle performance della didattica. Una quota pari al 24% delle risorse disponibili del FFO 2018 (22% nel 2017) sarà distribuita a fini premiali, sulla base delle performance dei singoli Atenei (max 60% risultati della ricerca, max 20% politiche di reclutamento; 20% valorizzazione autonomia responsabile degli Atenei); 1% sulla base della programmazione triennale; max 12% su interventi specifici.

Permangono gli stringenti requisiti di docenza e vincoli alla didattica, dei quali le politiche di Ateneo devono tenere conto ai fini dell'accreditamento dei corsi di studio, previsti dal DM 47/2013, con le successive modifiche introdotte dal DM 1059/2013, a cui si unisce il requisito qualitativo della sostenibilità didattica, calcolata attraverso la formula DID.

L'Ateneo rispetta in toto questi vincoli, grazie ad una attenta politica attuata negli ultimi anni, come riscontrato anche dalla verifica ispettiva effettuata dall'Anvur ai fini dell'accreditamento periodico dell'Ateneo e dei corsi di studio, nella quale le strategie dell'Ateneo sono state valutate come *best practice* di eccellenza.

Pertanto, nella definizione delle Linee guida 2017 occorre tenere conto in primis di questo contesto normativo, al fine di mantenere costantemente in linea l'Ateneo con le politiche universitarie nazionali. I Dipartimenti dovranno allinearsi alle raccomandazioni delle CEV sui singoli corsi di studio, contenute nel Rapporto Finale, in particolare quelle in materia di test di accesso, di attività programmate per il recupero delle carenze formative in ingresso, di verifiche per controllare che le predette carenze formative siano state effettivamente recuperate.

Il quadro complessivo dell'economia, pur con qualche timido segnale di ripresa, si presenta ancora incerto, determinando una costante preoccupazione per le prospettive occupazionali, con immediati riflessi sulle valutazioni dei giovani e delle loro famiglie rispetto all'iscrizione all'università. Questa situazione di incertezza dell'economia è ancora più accentuata nella provincia di Viterbo, per via di un sistema produttivo frammentato e costituito da una molteplicità di piccole imprese spesso operanti in settori dell'economia tradizionale più soggetti alla crisi. Tuttavia la presenza dell'Ateneo rappresenta una opportunità importante per lo sviluppo del territorio e il mondo delle imprese, con le quali l'Ateneo ha sviluppato e rafforzato negli anni una solida rete di relazioni, che consente un vivace interscambio nella didattica, nella ricerca e nel *placement*. La rete di relazioni con il sistema del lavoro intessuta dall'Ateneo non si limita comunque alle relazioni con il sistema provinciale, ma, grazie ad una efficace sinergia con la rete delle università laziali e con la Regione Lazio, ha una dimensione per lo meno regionale, e in molti casi anche nazionale e internazionale. In questo contesto si inquadra anche la realizzazione dello sportello "Porta Futuro", in collaborazione con Laziodisu e Regione Lazio, servizio finalizzato all'orientamento e alla consulenza *post-lauream* nonché la convenzione con Italia Lavoro nell'ambito della prosecuzione del progetto Fixo.

L'obiettivo 'principale' della didattica è, per tutte le motivazioni sopra esposte, l'aumento degli 'studenti regolari'. Questo obiettivo si persegue mediante l'attrazione di un maggior numero di matricole e iscritti ai corsi di laurea magistrale, con un orizzonte per lo meno regionale, se non nazionale, tenendo conto delle criticità evidenziate e, al contempo, ponendo un deciso argine al fenomeno degli abbandoni.

Le azioni finalizzate al conseguimento dei predetti obiettivi sono quindi: il miglioramento continuo della capacità attrattiva dei corsi di studio e la riduzione degli abbandoni attraverso il ricorso ad alcune leve strategiche come la qualità dei percorsi formativi, l'attenzione allo studente, l'orientamento, al fine di ampliare la base di potenziali interessati, l'innovazione delle metodologie didattiche,

l'internazionalizzazione, la soddisfazione degli *stakeholder* (studenti, famiglie, imprese), le azioni di tutorato e il rafforzamento delle politiche di *placement* e dei rapporti con le imprese.

Agli obiettivi, già previsti nelle Linee guida del Rettore (aumento matricole e aumento CFU), è stato affiancato quanto già inserito nel Programma triennale 2016/2018 nell'ambito degli obiettivi legati alla Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei, vale a dire l'obiettivo D Gruppo 2 indicatore 2, cioè aumentare il numero di laureati entro la durata normale del corso. 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.

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

Sul piano dell'internazionalizzazione della didattica, è stato affiancato accanto agli obiettivi già previsti nelle Linee guida del Rettore (aumento studenti in mobilità dall'estero e verso l'estero, aumento degli studenti stranieri, aumento dei corsi e insegnamenti in inglese) quanto già inserito tra gli obiettivi legati alla Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei del Programma triennale 2016/2018, cioè l'Obiettivo D gruppo 3 indicatore 1, relativo all'incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero. A tal fine sarà necessario incrementare la borsa assegnata agli studenti in mobilità e superare ogni criticità, presente ancora in qualche struttura, sul riconoscimento dei crediti acquisiti all'estero. Andranno rafforzate le iniziative finalizzate a introdurre o potenziare nei corsi tutti i possibili elementi di carattere internazionale, prevedendo uno spazio minimo, in termini di CFU, obbligatorio e prefissato, per l'insegnamento della lingua straniera e con omogeneità nel livello e nelle modalità di certificazione.

Sempre in linea con gli obiettivi del Programma triennale - obiettivo B Azione b) indicatore 3 - occorre investire nell'aumento degli spazi da dedicare alla didattica con la creazione di nuove aule per la didattica e di laboratori destinati alla didattica. L'obiettivo è quello di aumentare il rapporto mq/studenti al termine del triennio, tenendo conto degli obiettivi di crescita del denominatore.

Nella progettazione dell'offerta formativa per l'a.a. 2017-2018 andrà ancora perseguita la direzione già assunta di una costante razionalizzazione e ottimizzazione dei percorsi esistenti, 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 proficuo lavoro dei Tavoli interdipartimentali.

Questo percorso di miglioramento dovrà essere accompagnato da uno sforzo verso la progressiva riduzione degli insegnamenti al di sotto di una soglia minima di studenti e della eliminazione di sovrapposizioni e di particolarismi privi di valida motivazione scientifica. Questo consentirà di ottimizzare le risorse indirizzandole verso i corsi più sostenibili ed efficaci, capaci di produrre performance positive, accrescere il numero di studenti "regolari" e attrarre nuovi studenti. Va ricordato con soddisfazione che fra i punti di forza identificati dalla CEV, a seguito della visita di Ateneo per l'Accreditamento periodico previsto nell'ambito del sistema AVA, figura proprio la decisa realizzazione di alcuni obiettivi di razionalizzazione e riorganizzazione perseguiti con chiarezza nell'ultimo periodo.

Sul fronte degli abbandoni si è registrato un leggero miglioramento che non deve però indurre ad allentare la guardia, ma piuttosto a intensificare gli interventi. Occorre tenere conto che i risultati degli interventi attuati non vanno considerati in termini assoluti, ma relativi, in rapporto a quanto realizzato dagli altri atenei.

Carattere di uniformità dovranno progressivamente assumere anche gli spazi assegnati ai CFU per tirocini, *stage* e *project work* nonché quelli per le abilità informatiche.

In questo quadro potrà essere consolidato il rapporto con le altre Università della rete regionale, con una attenta valutazione delle proposte didattiche realizzate attraverso forme interateneo, con l'obiettivo di difendere e rafforzare le peculiarità dell'Ateneo ma sondare, al contempo, le opportunità offerte da un bacino di potenziali iscritti più ampio.

Andrà ottimizzato, monitorandone attentamente la sostenibilità economica e finanziaria, nonché la qualità e l'attrattività dell'offerta didattica, il ruolo delle sedi decentrate, Civitavecchia e Cittaducale, presso le quali sono già attivi complessivamente 4 corsi di studio.

5.3.2 RICERCA

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente, ancora una volta, sul miglioramento dei parametri legati alla VQR, alla luce delle Linee guida 2011-2014 di cui al Decreto Ministeriale 27 giugno 2015 n. 458 e del bando della VQR (11 novembre 2015), alla luce degli esiti della VQR 2011-2014. L'esercizio della valutazione si sta spostando da una valutazione pluriennale ad una sostanzialmente annuale, come peraltro appare nella bozza delle nuove Linee guida per la compilazione della scheda SUA-RD.

Dalla scheda SUA RD l'Anvur intende assumere informazioni anche ai fini della valutazione; dunque occorre maggiore accuratezza nella compilazione, assumendo la predetta scheda come strumento in grado di promuovere le linee strategiche e di monitorare la ricerca. Se realizzata in modo efficace, e non solo come adempimento burocratico, potrebbe davvero divenire lo strumento base per la pianificazione delle politiche e degli obiettivi di ricerca, anche per la realizzazione della mappatura della ricerca di Ateneo.

In questo contesto normativo, i Dipartimenti sono chiamati ad indicare 'espressamente' nel 'Piano operativo' precisi obiettivi nell'area strategica della ricerca fissando segnatamente priorità (con relativi target) e azioni da monitorare, coerenti con quanto sarà riportato nella Scheda SUA RD, finalizzate al miglioramento delle attività della struttura e a cui correlare anche le ulteriori risorse.

Altro aspetto importante è il completamento della mappatura della ricerca che può contribuire a migliorare la capacità dell'Ateneo di finalizzare gli investimenti in modo coerente e adeguato, coinvolgendo tutto il personale di ricerca e al contempo realizzare una più efficace comunicazione esterna con gli *stakeholder*, valorizzando in questo modo i punti di forza dell'Università.

Queste azioni si innestano nello sforzo finalizzato al miglioramento continuo della qualità dei prodotti di ricerca del personale in servizio, di quello reclutato nel periodo di riferimento nonché del profilo di competitività dell'ambiente di ricerca; l'obiettivo, in attesa dei nuovi risultati, è quello di consolidare e rafforzare le performance, 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.

Nell'ambito della ricerca e nello specifico degli obiettivi indicati nel Programma triennale – obiettivo C azione a) indicatore 3 - si intende investire nell'assunzione di 'giovani' ricercatori mediante le procedure di cui all'art.24, c.3 lett.a) della legge 240 al fine di

raggiungere alla fine del triennio 2016/2018 una diminuzione dell'età media dei ricercatori assunti rispetto a quelli reclutati e in servizio alla fine di dicembre 2015. Per questo obiettivo è previsto un cofinanziamento del 50% dell'intervento.

Particolare attenzione dovrà essere ancora riservata al miglioramento dell'offerta formativa dei corsi di dottorato di ricerca, con una più forte sinergia con il sistema delle imprese.

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 proseguire nell'azione di potenziamento della rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo. Quest'ultimo profilo assume ancora più importanza alla luce dell'esigenza di coordinare le diverse linee di ricerca in funzione di una sempre più efficace partecipazione ai progetti di ricerca europei, coinvolgendo in modo armonico tutti gli ambiti di ricerca dell'Ateneo. Vanno rafforzate le iniziative per attrarre finanziamenti su bandi competitivi internazionali, europei, tra cui *Horizon 2020*, e statali. Da questo punto di vista, ancora una volta, oltre ad una forte sinergia tra le diverse componenti dell'Ateneo, occorre una chiara individuazione dei punti di forza e di eccellenza della ricerca nelle singole strutture dipartimentali.

5.3.3 SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

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

Altro obiettivo prioritario è quello connesso al contenimento complessivo delle spese comprimibili. Con la Centrale acquisti di Ateneo si è razionalizzato il sistema di approvvigionamento per il materiale di consumo. Tenuto conto delle economie di scala ottenute grazie a questo strumento, si intende utilizzare forme di centralizzazione anche per altre tipologie di spesa, come ad esempio l'acquisizione delle attrezzature informatiche e di servizi, come il noleggio delle fotocopiatrici, assistenza condizionatori, assistenza informatica, etc.

La digitalizzazione, nonostante gli ottimi risultati già ottenuti nel triennio, rappresenta un altro obiettivo da rafforzare ulteriormente e mantenere come prioritario; le strutture possono concorrere al processo in corso in Ateneo fissando propri obiettivi volti all'attivazione di

ulteriori iniziative per la digitalizzazione di alcune procedure amministrativo-contabili e/o di servizi da valorizzare anche come *best practice* per gli altri Centri nell'ambito del Premio innovazione 2017.

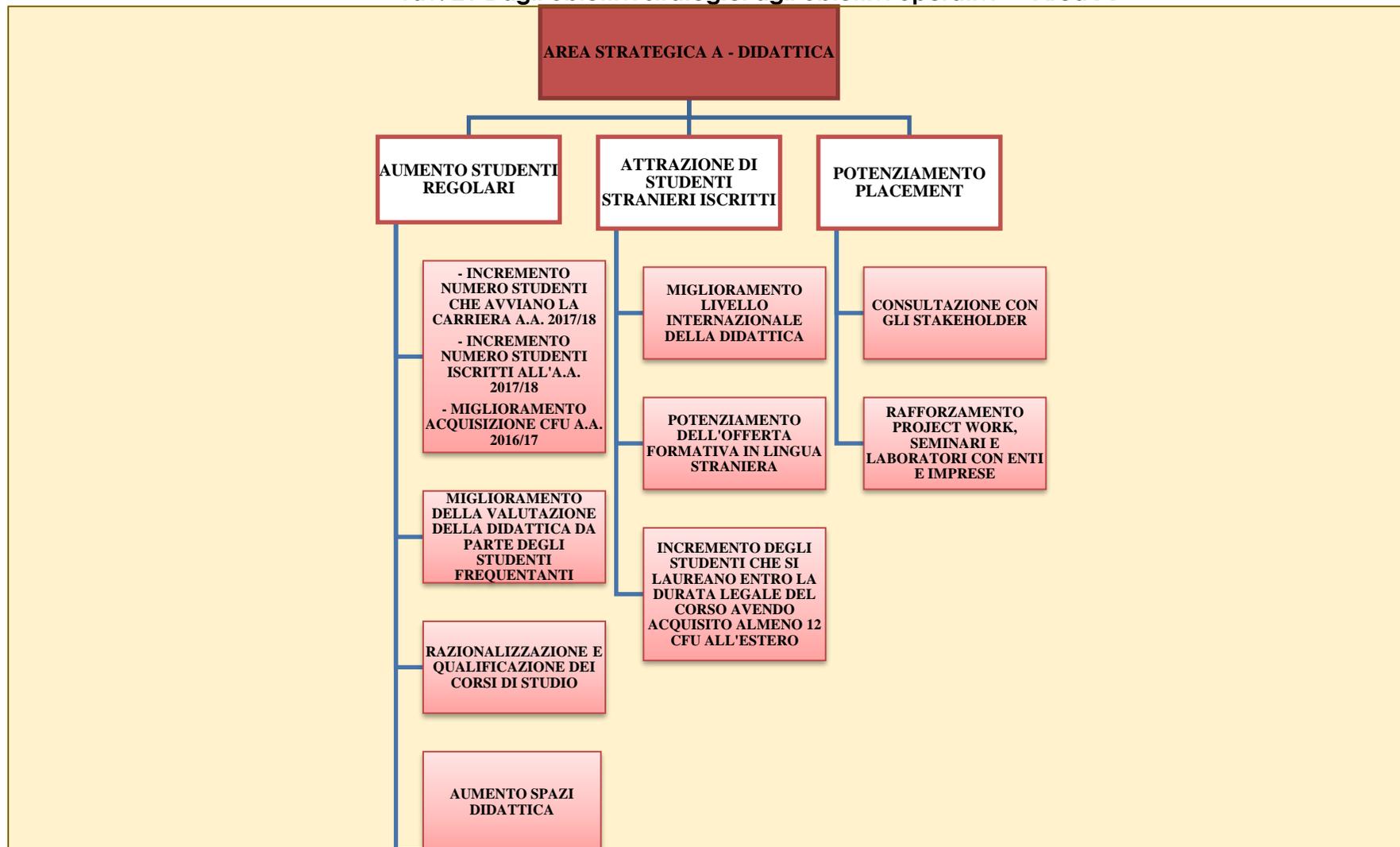
Infine, particolare attenzione va ancora prestata al rispetto degli obiettivi di trasparenza e di legalità dell'azione amministrativa. In particolare, occorre incentivare le iniziative finalizzate a migliorare l'*accountability* di Ateneo, la trasparenza e la *compliance* dell'azione amministrativa rispetto agli *standard* stabiliti da leggi, regolamenti, contratti collettivi nazionali, codice etico e codice di comportamento. Al riguardo, sarà data attenzione alla riorganizzazione amministrativo-contabile per lo sviluppo della contabilità generale (economico-patrimoniale), aspetto propedeutico al successivo sviluppo della contabilità economico-analitica, nonché sarà potenziata anche l'attività di *Audit* interno.

5.4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEO

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. 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.

5.4.1 DIDATTICA

Tav. 21 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi — Area A



Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

Nella progettazione dell'offerta formativa per l'a.a. 2017-2018, si dovrà proseguire con vigore nella direzione già assunta di un rafforzamento della 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, attraverso la costante razionalizzazione e ottimizzazione dei percorsi esistenti, in particolare per i corsi di laurea magistrale.

Si dovrà mantenere nella pianificazione delle politiche formative dell'Ateneo quella logica di analisi, valutazione e miglioramento continuo e quella visione d'insieme che possa condurre a eliminare progressivamente ogni sovrapposizione in nome della qualità, della coerenza e dell'organizzazione di filiere formative sempre più complete e qualificate.

Gli obiettivi relativi al miglioramento degli studenti regolari e dei laureati in corso potranno essere conseguiti attraverso il ricorso ad alcune leve strategiche quali la qualità dei percorsi formativi, il potenziamento delle attività di orientamento, 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.

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), fatte proprie nelle Linee guida generali e che si recepiscono nel presente documento anche al fine di ripartire in modo razionale le risorse di docenza, quantitative e qualitative, e il numero di ore di didattica erogabili.

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 volto a migliorare il numero di CFU acquisiti e di studenti regolari.

Sarà necessario anche continuare a 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.

In questo quadro potrà essere rafforzato il rapporto con le altre Università della rete regionale, in modo da costruire eventuali nuove proposte anche attraverso forme di collaborazione. In particolare, andrà adeguatamente ripensato il ruolo delle sedi decentrate già accreditate, Civitavecchia e Rieti. Dovrà essere compiuta 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.

Ma resta prioritario su tutti l'obiettivo di migliorare i risultati dei processi formativi, con particolare attenzione alla ulteriore riduzione dei ritardi e degli abbandoni. Gli interventi dovranno riguardare l'erogazione della didattica, con l'implementazione sempre più diffusa di metodi e strumenti innovativi e con il sostegno sempre più efficace alle iniziative di tutorato.

Si intende proseguire nello sviluppo di modalità didattiche interattive online e/o in modalità *blended* (video-lezioni, test formativi, *slides*, esercizi di autovalutazione, etc.) sotto la guida del Delegato del Rettore, Prof. Gino Roncaglia, che consentano la frequenza degli insegnamenti anche agli studenti lavoratori, fuori sede o comunque a quanti vogliano usufruire di una didattica personalizzata e adattabile alle esigenze individuali (per es. studenti con disabilità), prevedendo la possibilità di contatti mirati e personalizzati fra studenti e docenti tramite un tutor.

Sarà programmato il prossimo ciclo dei corsi di dottorati con particolare attenzione all'internazionalizzazione e agli obiettivi ministeriali sui dottorati innovativi. Sarebbe opportuno vincolare alcune borse di dottorato ai candidati comunitari ed extra UE per rafforzare la vocazione internazionale dei dottorati.

Nel 2017 un ruolo importante sarà quello del Presidio di Qualità (PdQ). Le azioni sono programmate sulla base della Relazione finale della CEV relativa alla visita in loco per l'accreditamento periodico avvenuta nel dicembre 2015, delle Linee guida generali di Ateneo 2017 e delle Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi delle Università e dei Corsi di Studio.

In particolare, l'attività del Presidio di Qualità si concentrerà sul monitoraggio delle azioni correttive poste in essere dalle Strutture al fine di rimuovere le criticità segnalate dalle CEV dalle strutture. La relazione finale riporta diversi spunti interessanti per il miglioramento

della didattica oltre a specifiche raccomandazioni e segnalazioni espresse in funzione dei singoli indicatori di qualità sia per quanto riguarda l'accreditamento periodico della Sede che dei Corsi di Studio.

L'esito dell'analisi di Sede elenca nove aree di miglioramento mentre diverse criticità sono state rilevate per ogni Corso di Studio oggetto di valutazione. Tale relazione rappresenta, pertanto, un punto di partenza per orientare le attività del PdQ al fine di favorire un generale miglioramento e, soprattutto, perché 7 corsi hanno ricevuto un giudizio finale "condizionato". In tal caso, infatti, i Corsi di Studio devono predisporre adeguate azioni correttive specifiche, la cui efficacia sarà verificata dal Nucleo di Valutazione e relazionata all'ANVUR.

Il 4 luglio 2016 è stato diffuso in consultazione pubblica un documento noto come AVA 2.0 di cui prossimamente se ne potrà disporre la versione definitiva dall'ANVUR. Tale documento descrive le nuove "Linee guida per l'accreditamento periodico" e presenta delle significative differenze rispetto alla precedente versione su cui il PdQ ha strutturato le proprie attività.

Alla luce delle nuove Linee Guida AVA (AVA 2.0), pubblicate recentemente, sarà necessario analizzare nel dettaglio le variazioni delle procedure e dello scadenziario (revisione della documentazione del Sistema AQ di Ateneo). Le nuove Linee Guida potranno, altresì, rappresentare l'occasione di un maggiore coinvolgimento degli organi di qualità dei Dipartimenti, dei Presidenti di CdS e del corpo docente in generale, programmando dei seminari di aggiornamento. Tali seminari, oltre ad essere informativi sulle nuove indicazioni dell'ANVUR rappresenteranno un momento utile per dirimere i dubbi dei docenti coinvolti direttamente nella stesura delle relazioni di autovalutazione (Presidenti CdS, Commissioni Paritetiche e Riesame).

Il PdQ sensibilizzerà e coordinerà le attività dei CdS, per il tramite delle strutture di qualità dipartimentali, al fine di ottemperare a quanto emerso durante la visita di accreditamento periodico. Tale attività sarà concertata con il Nucleo di Valutazione anche al fine di porre in essere le azioni di miglioramento emerse durante l'accreditamento della Sede.

Sulla base di quanto segnalato dalle CEV sarà anche valutata la diversificazione dei test di ingresso ai corsi di studio ad accesso libero per assicurare un'effettiva autovalutazione delle conoscenze e competenze possedute dagli studenti che intendono immatricolarsi ai corsi di studio di questo Ateneo e orientarli nella scelta del percorso formativo più corrispondente alla loro preparazione.

Si programmerà una specifica azione relativa ad una adeguata compilazione della scheda di insegnamento nel rispetto delle raccomandazioni fornite dalle CEV. Tale azione sarà l'occasione per garantire una capillare sensibilizzazione dell'intero corpo docente sui processi di qualità.

Il coinvolgimento degli studenti nei processi e nel sistema di qualità sarà un altro obiettivo che il PdQ dovrà perseguire, promuovendo azioni di sensibilizzazione con il contributo diretto dei docenti.

Una nuova visita di Accreditamento Periodico dell'ANVUR interesserà il nostro Ateneo nel 2020, ma questo non significa che le attività di autovalutazione si debbano interrompere. Come previsto dalle Linee generali 2017 sono infatti ritenute strategiche continue attività di auditing di CdS. Il PdQ promuoverà tale azioni di auditing concertandole con il NdV, affiancando iniziative delle Commissioni Paritetiche e offrendo informazioni utili al miglioramento dei servizi.

In particolare, il Presidio si occuperà della revisione dello Scadenziario, delle Procedure e delle istruzioni operative alla luce delle nuove Linee guida e della promozione di seminari.

Si prevedono specifici seminari diretti al personale docente, a quello tecnico-amministrativo e agli studenti e Forum. Si intende organizzare anche incontri PdQ-NdV per monitorare le azioni di miglioramento sulle criticità emerse nella Relazione finale della CEV coinvolgendo le Strutture di qualità dei Dipartimenti nella stesura dei Rapporti previsti nelle procedure operative del Sistema AQ di Ateneo. In tali rapporti dovranno essere riportate sia le raccomandazioni e le segnalazioni della CEV sia le azioni correttive poste in essere dai CdS di competenza. Tali rapporti saranno trasmessi al NdV per la relazione all'ANVUR. Per questa fase, si ritiene utile lavorare congiuntamente al NdV per intervenire anche nelle aree di miglioramento indicate dalla CEV in sede di accreditamento periodico della Sede. Saranno pertanto programmati audit interni e sarà avviata un'attività di "Mystery Public" per la valutazione della qualità dei servizi. Tale iniziativa, concertata tra il PdQ e NdV, potrebbe essere molto efficace per avere feedback specifici su alcuni servizi di Ateneo; per incrementare la partecipazione studentesca nella AQ sono possibili due azioni specifiche: la sensibilizzazione degli studenti da parte dei docenti sul Sistema AQ mediante sintetiche presentazioni preparate dal PdQ che il docente illustra a inizio corso e a fine corso al fine di coinvolgere gli studenti nel Sistema; la gratificazione per lo studente che partecipa attivamente ai consessi accademici. Ad esempio una riduzione delle tasse potrebbe incentivare lo studente che potrebbe anche fornire un servizio di survey specifico.

Si intende, inoltre, migliorare i flussi di comunicazione, di informazioni e dati tra NdV e PdQ prevedendo la condivisione dei verbali dei due organi al fine di coordinare al meglio le iniziative.

Saranno avviate, infine, le attività finalizzate, gradualmente, ad ottenere la certificazione ISO 9001 per l'Ateneo, inizialmente solo per alcuni servizi e corsi di studio. Si tratta di un obiettivo ambizioso, ma l'Ateneo ormai, anche a seguito della visita delle CEV e del conseguente accreditamento, è nella condizione di raggiungerlo, pur a piccoli passi.

Continuerà la sua proficua attività il Labform offrendo una proposta strutturata di iniziative rivolte al mondo della scuola. Tenuto conto del successo ricevuto nel corso del 2016, si intende consolidare le attività del Laboratorio che deve presentarsi come 'collettore' con i docenti delle scuole. Si proseguiranno le seguenti attività già avviate nel 2016: percorsi formativi sperimentali per la formazione di insegnanti – tutor, presso la sede di Civitavecchia (15 Istituti), Progetto PLS - Piano Lauree Scientifiche per il quale è stato ottenuto un finanziamento di circa Euro 30.000 con 6 istituti superiori di Viterbo (prevista la partecipazione di 170 studenti e 30 insegnanti), Progetto 'Laboratori per il miglioramento', cofinanziato anche dal Comune di Viterbo in collaborazione con 10 Istituti (20 partecipanti), Corsi per aggiornamento e la formazione in servizio degli insegnanti, istituzione Tavolo di inclusione scolastica in collaborazione con AUSL, CTS e Dirigenti scolastici, Progetto Amico con l'Istituto Dalla Chiesa di Montefiascone su macro temi trasversali d'interesse locale-territoriale.

Sarà potenziato il Forum della comunità didattica istituzionale al fine di intercettare bisogni, priorità, tendenze e ambiti di innovazione della scuola, proseguiranno i gruppi-laboratorio sia su Viterbo che su Civitavecchia per ricerca e sperimentazione di buone pratiche. Saranno programmati percorsi per l'aggiornamento e la formazione in servizio dei dirigenti e del personale della scuola, anche su richiesta degli istituti scolastici, in funzione dei Piani di Miglioramento di istituto e delle funzioni strumentali previste dalla L. n. 107/2015. Sarà favorita la continuità didattica scuola-università. Saranno promosse azioni di rete scuole-territorio-servizi istituzioni- università anche per la presentazione congiunta di progetti per la partecipazione a bandi regionali, nazionali e europei. Sarà garantito il raccordo e il coordinamento con gli Istituti scolastici per i piani didattico-pedagogici dei percorsi TFA, per i programmi e la supervisione dei tirocini e per le attività laboratoriali rivolte alla formazione dei docenti neo-assunti.

Saranno, altresì, sviluppate le iniziative, anche in collaborazione con INDIRE, nell'ambito del progetto SID, della formazione CLIL, che sarà ulteriormente arricchita e rafforzata, dei progetti di alternanza Scuola lavoro, della Rete museale universitaria, dei progetti CPIA (Centro Provinciale Formazione Adulti) e dei progetti Erasmus (formazione adulti).

Andrà ancora rafforzato il profilo internazionale dei percorsi didattici. 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 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; in secondo luogo, potenziare la capacità dell'Ateneo di sostenere l'inserimento dei propri laureati in un mercato del lavoro non esclusivamente nazionale.

Promozione dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione rappresenta un obiettivo prioritario per l'Ateneo, in linea con gli obiettivi della Programmazione triennale 2016/2018.

L'impegno sarà profuso, in primo luogo, sul fronte dell'ulteriore potenziamento della mobilità internazionale al fine di garantire ai nostri iscritti l'acquisizione di un maggior numero di CFU all'estero. Sarà al riguardo necessario porre in essere specifiche azioni: da un canto stanziare in bilancio maggiori risorse per sostenere lo studente all'estero con una borsa di studio aggiuntiva rispetto a quella che grava sui fondi dell'Agenzia Nazionale; dall'altro sarà indispensabile rimuovere quegli ostacoli, ancora presenti, per il completo riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, dando piena attuazione alla normativa vigente in materia che privilegia il riconoscimento dei crediti a prescindere dall'esatta equivalenza dei contenuti dei percorsi formativi seguiti all'estero.

In questo ambito è importante 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.

Inoltre, sarà necessario proseguire l'opera di potenziamento dei servizi del programma Erasmus+. Occorre, in particolare: completare la revisione del regolamento Erasmus, attualmente in corso; promuovere l'ampliamento del numero di corsi in lingue straniere, richiesti con sempre maggiore frequenza dagli studenti stranieri; rendere concretamente possibile per gli studenti dell'Ateneo e per gli studenti Erasmus la scelta di corsi USAC, compatibilmente con le regole e le esigenze dei singoli corsi di laurea; potenziare il corso di lingua italiana per gli studenti Erasmus; arricchire i servizi offerti agli studenti Erasmus in entrata (viaggi culturali ecc.). Si intende, inoltre, realizzare una campagna informativa dei bandi Erasmus+, destinati allo studio e al tirocinio all'estero, mediante avvisi sul sito, comunicati agli studenti, locandine da affiggere nelle bacheche dei Dipartimenti e nei punti di ritrovo degli studenti, visite presso i Dipartimenti durante le lezioni per diffondere l'informazione tra gli studenti, utilizzo della radio web di Ateneo e della pagina Facebook.

Nell'ambito del Programma Erasmus+ si realizzerà il Progetto *International Credit Mobility*, finanziato dall'Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire per l'a.a. 2016/2017 – Convezione n. 2016-1-IT02-KA107-023902. Il progetto biennale, con scadenza 31 luglio 2018, prevede la mobilità in uscita di 31 studenti iscritti a Lauree Triennali e Magistrali dell'Università della Tuscia verso le seguenti Università partner: *University of Sarajevo, Bosnia - Herzegovina*; *Ivane Javakhshvili Tbilisi State University, Ilia State University, Caucasus University Ltd*, con sede a Tbilisi (Georgia); *Iakob Gogebashvili Telavi State University*, con sede a Telavi (Georgia); *The International Scientific-Educational Center (ISEC) of NAS-RA*, con sede a Yerevan (Armenia). Il progetto prevede la mobilità in uscita anche dello *staff* docente e tecnico-amministrativo.

Nell'ambito dell'Invito a Presentare Proposte 2017 - EAC/A03/2016 - Programma Erasmus+, pubblicato dalla Commissione Europea il 20 ottobre 2016, saranno sollecitati i docenti dell'Ateneo, titolari di accordi di cooperazione internazionale, a partecipare alla nuova call per la presentazione di un progetto *International Credit Mobility*, relativo alla mobilità con i Paesi extraeuropei. La scadenza per la presentazione del progetto è il 2 febbraio 2017. Sarà poi predisposta la candidatura unica di Ateneo.

Proseguiranno le iniziative, d'intesa con l'Unità Servizi Linguistici del DISTU, per garantire l'acquisizione di maggiori competenze linguistiche da parte degli studenti in partenza, potenziando i corsi di lingua inglese e spagnola di vari livelli.

Nel 2017 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 attrarre studenti stranieri sia per percorsi di mobilità sia come iscritti ai nostri corsi, sarà necessario promuovere la visibilità del nostro Ateneo nel contesto 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. Questo obiettivo richiede le seguenti ulteriori iniziative rispetto a quelle già realizzate finora: aumentare i corsi e gli insegnamenti in lingua inglese, sfruttando anche le modalità in e-learning; potenziare ulteriormente i servizi di prima accoglienza; intervenire presso Laziodisu per il miglioramento delle residenze per gli studenti, attualmente inadeguate; potenziare ulteriormente il servizio di formazione dell'Italiano come L2. Occorre, inoltre, promuovere l'attivazione di semestri congiunti. L'obiettivo dovrebbe essere quello di avere un primo nucleo di corsi di laurea (almeno cinque) che diano avvio ai semestri congiunti, per innescare poi un effetto emulativo. Questo perché i semestri congiunti sono il primo passo per le doppie lauree (*dual degrees o joint degrees*), che rappresentano un fattore di internazionalizzazione che rileva a vari fini nella valutazione dell'Ateneo. Sarebbe opportuno destinare specifiche risorse finanziarie all'attivazione dei semestri congiunti. Per quanto riguarda le iniziative per la promozione dell'immagine dell'Ateneo all'estero e l'attrazione degli studenti stranieri è necessario anche proseguire la redazione, con il supporto dell'Unità servizi linguistici del DISTU, delle Guide in inglese al fine di rendere visibile l'offerta formativa sul sito e in occasioni di visite da parte di delegazioni di università internazionali presso il nostro Ateneo o di nostri docenti all'estero.

Nell'ambito del Progetto *International Credit Mobility* a.a. 2016/2017 – Convenzione n. 2016-1-IT02-KA107-023902, è prevista la mobilità in entrata di 41 studenti iscritti presso le seguenti Università partner: *University of Sarajevo, Bosnia-Herzegovina; Ivane Javakhshvili Tbilisi State University, Ilia State University, Caucasus University Ltd*, con sede a Tbilisi (Georgia); *Iakob Gogebashvili Telavi State University*, con sede a Telavi (Georgia); *The International Scientific-Educational Center (ISEC) of NAS-RA*, con sede a Yerevan (Armenia). Il progetto prevede la mobilità in entrata anche dello staff docente e tecnico-amministrativo. Come richiesto dalla ECHE (*European Charter for Higher Education*) continuerà, d'intesa con l'Unità Servizi Linguistici del DISTU, l'attività di erogazione dei corsi di lingua italiana per tutti gli studenti in entrata.

Per l'a.a. 2016-2017 è previsto il proseguimento della cooperazione didattica con la Russia. In particolare è stato realizzato un nuovo piano di studi congiunto per il corso di Laurea Magistrale in "Marketing e Qualità" tra l'Ateneo e l'*HSE di Nizhni Novgorod*. Sono state contattate anche le filiali della HSE di San Pietroburgo e Perm nonché l'Università delle Finanze presso il Governo della Federazione Russa e l'Istituto Internazionale Ebraico dell'Economia, Finanza e Legge. Nell'ambito degli accordi stipulati sono inoltre possibili visite degli studenti italiani presso i partner russi per frequentare corsi singoli e partecipare ai lavori delle *Summer School* (specialmente presso *HSE di Nizhni Novgorod* e l'Università delle Finanze presso il Governo della Federazione Russa). Anche il DIBAF ha una collaborazione con l'Università Russa Pfu di Mosca sul corso di laurea magistrale.

Si realizzerà anche la collaborazione internazionale del corso magistrale di Ingegneria Meccanica del dottorato di ricerca in *Engineering for Energy and Environment* con la New York University, che rappresenta il primo vero momento di interscambio didattico con il sistema universitario degli Stati Uniti, foriero di ulteriori e importanti prospettive.

E', inoltre, opportuno potenziare la rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo per stimolare sinergie tra i ricercatori e per attrarre docenti nella nostra Università. Occorre proseguire l'opera di promozione e coordinamento delle attività internazionali promosse dai singoli docenti, ponendo particolare attenzione alla progettazione europea. L'obiettivo dovrebbe essere duplice: da un lato, sostenere i colleghi che si stiano cimentando con i bandi europei; dall'altro, sviluppare una complessiva politica di Ateneo capace, allo stesso tempo, di razionalizzare le iniziative interne e di ottenere il necessario supporto da parte delle istituzioni politiche.

Proseguiranno le iniziative di cooperazione con i Paesi in via di sviluppo; l'Ateneo farà parte di due delegazioni italiane che incontreranno omologhe delegazioni dell'Oman (nel primo semestre del 2017, in Oman) e della Corea del Sud (nel secondo semestre del 2017, a Torino).

Orientamento in entrata

Saranno consolidate le attività di orientamento seguendo il percorso virtuoso di questi anni sia nel rapporto con le scuole che con l'utenza studentesca.

L'obiettivo è di garantire un servizio stabile di assistenza e di supporto agli studenti che si affacciano al mondo universitario, con informazioni sull'offerta formativa, sui servizi offerti, su tasse e agevolazioni nonché sui vari aspetti legati alla vita universitaria in genere; proseguiranno le attività di front office e di informazione attraverso il sito e i canali dei social.

Saranno effettuate indagini per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza sulle attività di orientamento e comunicazione e per la verifica della qualità dei servizi offerti al fine di intraprendere interventi migliorativi.

Verranno riproposte le giornate dedicate all'orientamento *Open Day* in periodi prestabiliti dell'anno, con l'ausilio delle strutture dipartimentali, tutor e con la partecipazione delle associazioni studentesche che collaboreranno al servizio di accoglienza; le giornate saranno dedicate anche alla somministrazione dei test di ingresso. L'Ateneo sarà presente a manifestazioni sul territorio e fuori dell'ambito territoriale per ampliare la promozione dei corsi di studio attivi presso l'Ateneo.

Le attività di orientamento saranno effettuate in collaborazione con i Referenti per l'orientamento delle strutture dipartimentali per intraprendere nuove iniziative con le scuole da realizzare in Ateneo o presso le sedi delle scuole, anche fuori regione; particolare attenzione verrà rivolta all'organizzazione di eventi presso le strutture decentrate (Rieti e Civitavecchia).

Proseguiranno le iniziative con le Scuole per il progetto di Alternanza Scuola Lavoro, sotto la guida del Referente del Rettore, Dott.ssa Alessandra Stefanoni, anche con finalità di orientamento per sostenere gli studenti nella scelta del corso di studi ed evitare la dispersione negli anni. Le scuole, attraverso l'apposita sezione del sito, potranno scegliere il Format più adatto alla loro tipologia di studi.

Sarà migliorata l'accessibilità e la consultazione delle informazioni nelle pagine web con riguardo agli eventi e alle comunicazioni rivolte all'utenza.

Proseguiranno, con specifiche risorse dedicate, le attività di tutorato presso le strutture per sostenere gli studenti durante il percorso formativo, in particolare, quelle per il recupero degli obblighi formativi anche al fine di garantire un incremento degli studenti regolari.

Placement

Saranno rafforzate le attività di *placement* per favorire i nostri laureati nell'inserimento nel mondo del lavoro. Al riguardo continueranno le Azioni di sistema - FIXO YEI in favore dei Giovani NEET in transizione istruzione-lavoro. Inoltre, nell'ambito dello stesso programma si effettueranno attività volte alla promozione dell'apprendistato di alta formazione e ricerca nonché per l'analisi della domanda di lavoro; saranno forniti servizi alle imprese e si analizzeranno la domanda di lavoro e gli sbocchi professionali di laureati.

Inoltre, per una più efficace transizione dalla fase di formazione a quella di ingresso nel mercato del lavoro, l'Università continuerà le attività previste dal sistema integrato di servizi denominato "Porta Futuro", con particolare attenzione alle attività finalizzate a completare e migliorare le competenze "trasversali" dello studente, utili per l'ingresso nel mondo del lavoro.

Per favorire lo scambio con il mondo imprenditoriale sarà organizzata una giornata per offrire ai laureati opportunità e contatti con le Imprese.

Inoltre, sarà attivata la piattaforma on line di Almalaurea e completata la procedura di istituzione dell'Associazione Alumni.

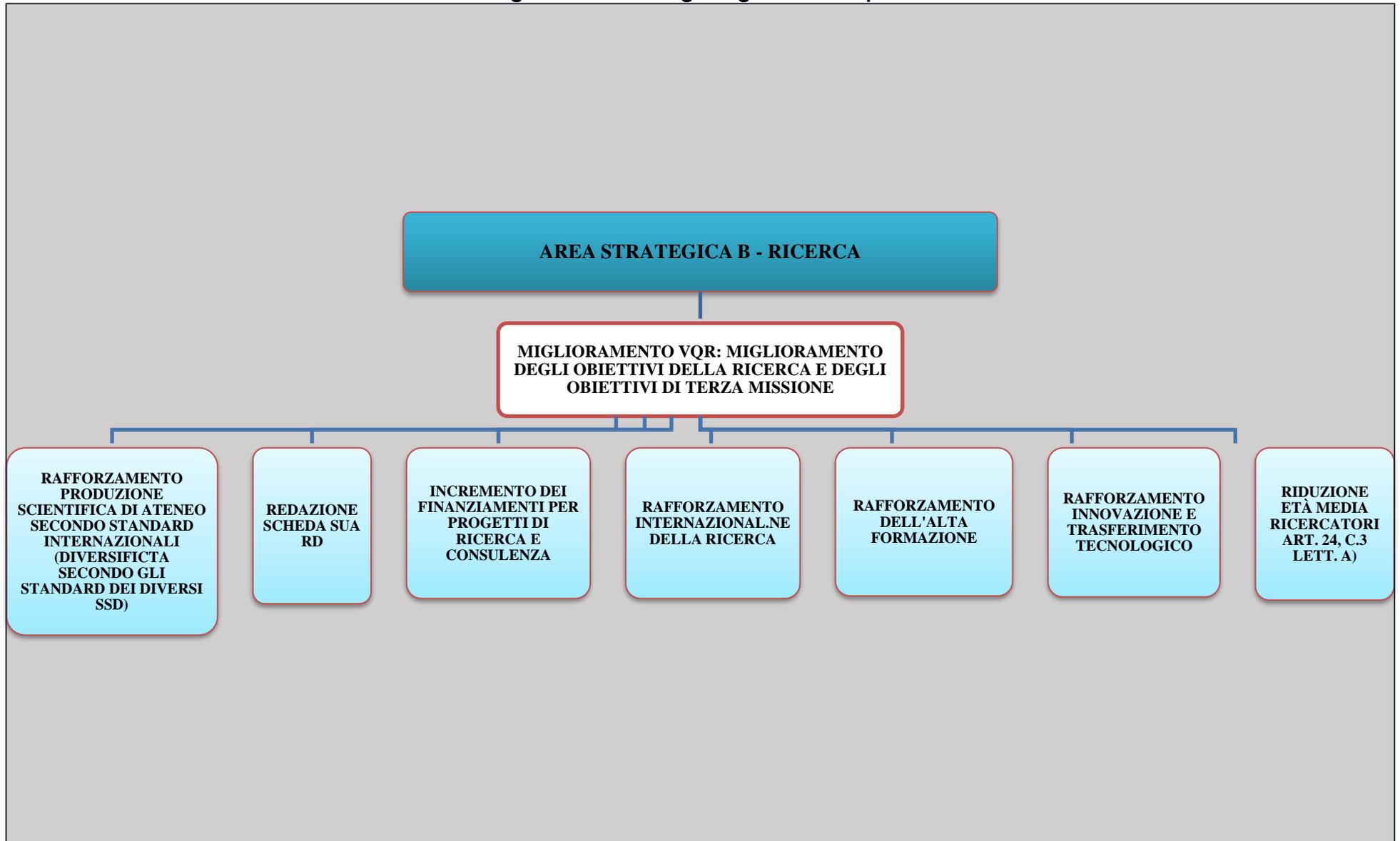
Si intende proseguire nella realizzazione di un osservatorio permanente dei contesti professionali, per attuare una verifica continuativa dell'evoluzione dei processi di lavoro, analizzando la domanda attuale di competenze e quindi identificando i profili professionali richiesti, con una importante ricaduta anche sulla progettazione dell'offerta formativa. A tal fine dovranno essere utilizzati in maniera più efficace i dati di Alma Laurea, e di essi dovrà essere data sempre più ampia diffusione all'interno dell'Ateneo, non solo per gli Organi di Governo, i Direttori di dipartimento e i Presidenti dei corsi di studio, ma anche tra i docenti e tra gli studenti.

Sarà organizzato anche nel 2017 il "*Testimonial day*", momento di incontro e scambio che coinvolge tutte le imprese e gli enti che a vario titolo collaborano con l'Ateneo in numerose attività con differenti modalità (attività seminariali, tirocini, *project work*, borse di studio, apprendistato e progetti di ricerca).

Andrà rafforzata, diffusa e sviluppata anche per altri corsi di studio dell'Ateneo la modalità di erogazione della didattica denominata "semestre in azienda", che si è svolta con successo, nel 2016, per la prima volta in Ateneo (una delle prime esperienze in Italia), nel corso di laurea magistrale in Marketing e Qualità presso l'azienda Vetrya. Si tratta di una modalità innovativa di erogazione della didattica, efficace ed in grado di generare interesse nello studente e quindi capacità attrattiva per i corsi di studio.

Dovranno anche essere incrementate le esperienze di *project work* interdisciplinari, coinvolgendo differenti corsi di studio, soprattutto magistrali, in funzione di contenuti e obiettivi, e sfruttando al meglio il parterre ormai consolidato di enti e aziende che collaborano con l'Ateneo.

Tav. 22 – Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area B



Per migliorare le *performance* della ricerca sarà opportuno, *in primis*, analizzare i risultati della VQR 2011-2014 e conseguentemente porre in essere, sia a livello centrale che presso le strutture, le iniziative più idonee per migliorare eventuali criticità e per rafforzare le prestazioni positive.

La CRA metterà a punto, in collaborazione con i Dipartimenti, la mappatura della ricerca di Ateneo in modo da avere una presentazione completa delle linee di ricerca qualificate di Ateneo. Si prevede, inoltre, nel corso di questo anno, di procedere all'individuazione delle ricerche di eccellenza per proporre apposite linee strategiche di sviluppo e consolidamento della ricerca di Ateneo, anche in connessione con la ricerca finanziata dalla EC (Horizon 2020). Si intende mettere a punto un *matching* delle linee di ricerca con gli indici di produttività dei corrispondenti ricercatori, basandosi anche sui dati appositamente forniti dalla Società *Reserch Value* che ha collaborato con l'Ateneo per la VQR.

Sarà importante anche il ruolo del Presidio di Qualità. Nel gennaio 2017 (con scadenza giugno 2017) inizierà la stesura delle SUA-RD che riguarderà tutti i Dipartimenti. Il PdQ provvederà ad un aggiornamento delle procedure sia per ciò che concerne la compilazione della SUA-RD che per i risultati di tale attività. La SUA-RD non dovrà costituire un mero adempimento formale caratterizzato da una elencazione statica delle attività di ricerca e delle strutture ad essa preposta, ma è auspicabile che rappresenti uno strumento strategico di programmazione utile per l'Ateneo, per i Dipartimenti ma anche per l'utente svolgendo la medesima funzione, per la ricerca, della SUA-CdS per l'offerta didattica. La SUA-RD dovrebbe offrire un quadro esaustivo e divulgativo delle competenze di ricerca del nostro Ateneo per facilitare l'interazione con gli *stakeholder* e con le comunità scientifiche nazionali e internazionali. Allo stesso tempo dovrebbe fornire un monitoraggio quantitativo della qualità della ricerca utile a strutturare azioni di miglioramento.

Tale azione sarà concertata sia con la Commissione Ricerca di Ateneo, sia con il Nucleo di Valutazione. La Commissione Ricerca potrebbe essere chiamata a collaborare per definire gli indici speditivi (numero articoli, numero pubblicazioni di classe A, etc. etc.) per quantificare la qualità della ricerca dei singoli Dipartimenti e in modo da poter valutare l'efficacia delle azioni di miglioramento; potrebbe stabilire i criteri per strutturare una parte del sito Unitus da dedicare all'Offerta di Ricerca, per creare una interfaccia chiara sulle eccellenze e competenze del nostro Ateneo a servizio degli *stakeholder*. Questa iniziativa garantirebbe la visibilità della ricerca di Ateneo nel

panorama internazionale in modo da stimolare sinergie e rapporti virtuosi anche con ricercatori di altre università favorendo, altresì, i processi di internazionalizzazione; al riguardo sarà fondamentale 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 rafforzate e incrementate le azioni volte ad aumentare il tasso di successo nei progetti competitivi nazionali e europei, in particolare nelle aree di intervento del Programma Horizon 2020, stimolando eventuali sinergie trasversali tra diversi settori disciplinari, anche mediante l'attività di supporto dell'APRE e di apposite professionalità finalizzate in questo settore.

In questo potrà essere utilizzata in modo adeguato la rete di relazioni sviluppata nel corso del triennio 13-16, soprattutto con la Commissione Europea e con l'Ufficio Europa della Regione Lazio, sollecitando un maggiore coinvolgimento delle strutture e dei docenti nella presentazione di proposte progettuali, attraverso un processo virtuoso di *matching* tra le competenze dell'Ateneo e gli obiettivi dei Programmi di finanziamento che porti ad un graduale, efficace e continuo affinamento delle proposte. Andranno rafforzati e razionalizzati i rapporti con i PVS.

Andranno potenziate le attività di sostegno alla creazione di spin-off per la redazione del *business plan*. A tal fine si intende procedere alla progettazione e all'implementazione di uno specifico "incubatore di idee" di Ateneo, anche con il coinvolgimento di scuole, imprese ed altre istituzioni pubbliche, che raccolga le iniziative sul tema ad oggi talvolta disarticolate tra loro e rappresenti un punto di riferimento per l'incontro dei giovani, studenti e neo-laureati, favorendo la discussione e lo sviluppo di idee innovative, con una adeguata azione di tutoraggio e supporto da parte dell'Ateneo. L'obiettivo è quello di favorire il trasferimento tecnologico, dare opportunità di sviluppo economico al territorio nonché di crescita occupazionale dei giovani, laureati, dottori di ricerca e ricercatori. Si intende coinvolgere, come lo scorso anno, gli spin-off nei percorsi di formazione con le Scuole (es. progetti Alternanza Scuola-Lavoro) attraverso giornate di workshop e condivisione delle idee imprenditoriali innovative nonché nell'ambito dei corsi di studio (triennali e soprattutto magistrali) e nelle giornate di Ateneo con seminari informativi su ricerca e applicazione imprenditoriale dei risultati raggiunti; sarà promossa la condivisione delle attività svolte tra i vari *spin-off* per individuare punti di contatto e sinergia nei vari ambiti di ricerca. Si

intende inoltre diffondere i risultati raggiunti dalle varie società anche attraverso il sito d'Ateneo ed organizzare giornate divulgative per attrarre l'interesse di potenziali investitori.

Andrà proseguita l'azione di rilancio del Centro Grandi Attrezzature, che dovrà divenire sempre più un Centro di Servizio funzionale ai programmi di ricerca, alle attività svolte dai Dipartimenti e dal personale di ricerca. Nel 2017, terminati i lavori di riqualificazione di alcuni laboratori, sarà completata la dotazione di attrezzature innovative, grazie alla convenzione stipulata con gli ITS, 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, soprattutto nel settore agro-alimentare. 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 nonché favorire attività di spin-in attirando le aziende a svolgere attività di ricerca e innovazione.

Proseguiranno le azioni di sollecitazione e inclusione delle imprese nei programmi di ricerca dell'Ateneo, soprattutto in quelli connessi ai bandi aperti dalla Regione Lazio nell'ambito del piano di riposizionamento competitivo del sistema industriale, di concerto con le attività connesse al *placement*.

Sarà attuato un processo di razionalizzazione della presenza dell'Ateneo nei diversi cluster della ricerca nazionali, con un maggiore coordinamento tra le strutture ed una migliore definizione degli obiettivi della presenza dell'Ateneo nei cluster medesimi. L'obiettivo è quello di utilizzare la presenza dell'Ateneo nei cluster per accrescere la quota di partecipazione dei docenti a progetti di ricerca e stimolare, nello stesso tempo, il coinvolgimento delle aziende nelle attività di ricerca dell'Ateneo.

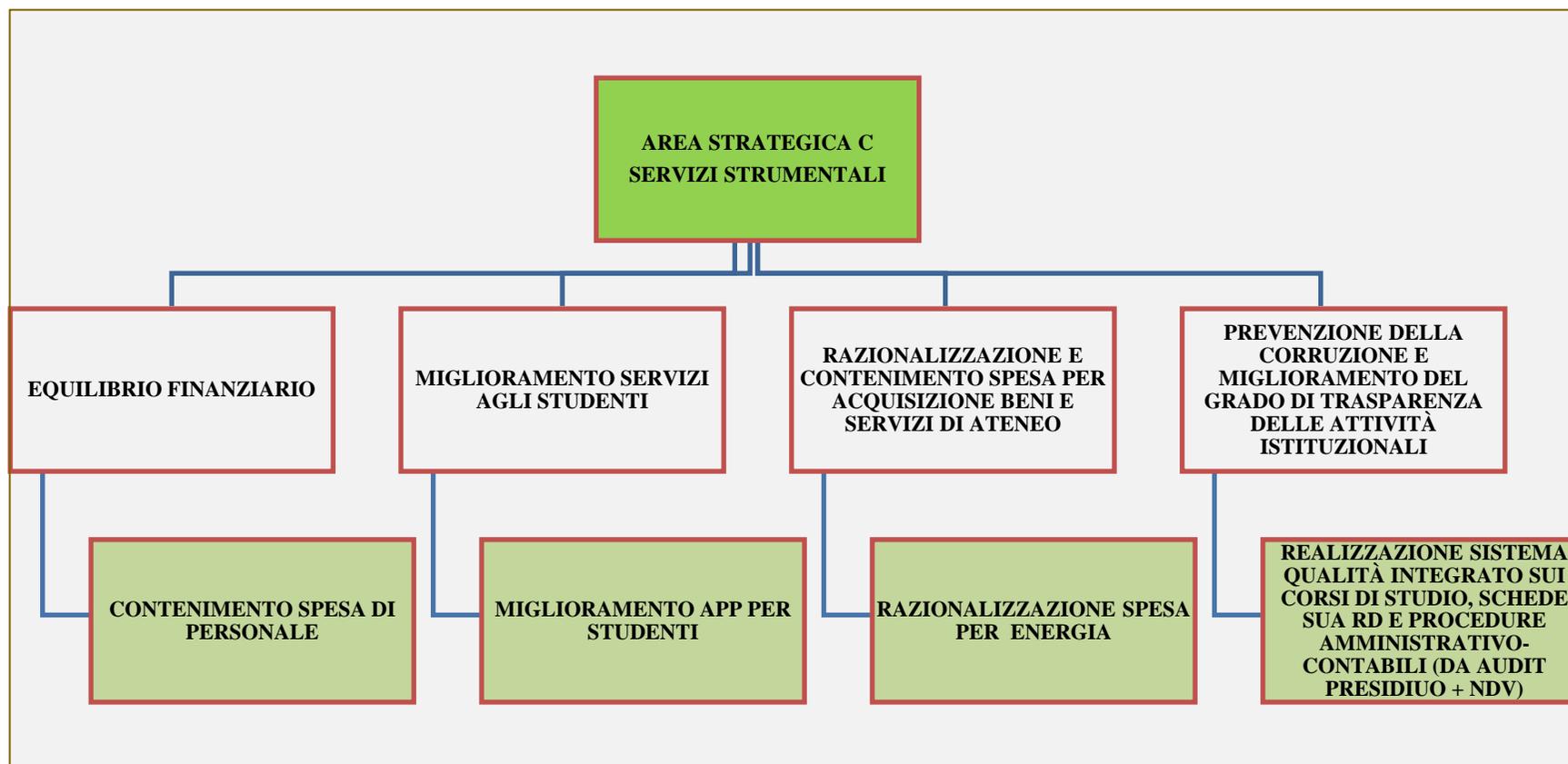
Proseguiranno le iniziative di formazione e supporto volte ad aumentare il numero di brevetti di Ateneo, curando maggiormente sia la fase di passaggio dalle invenzioni ai brevetti sia quella successiva verso il *licensing*.

Va, infine, avviato un percorso progressivo di accreditamento e certificazione dei laboratori di ricerca, sinora ritardato perché le risorse, sia umane sia finanziarie, sono state impegnate nella razionalizzazione di spazi e laboratori conseguente alla riorganizzazione degli spazi di Ateneo e nella manutenzione di attrezzature e infrastrutture già esistenti.

Ciò comporterà un ulteriore coinvolgimento della Commissione Ricerca, nell'ambito di un percorso che non potrà prescindere da una valutazione dei laboratori e delle attrezzature di ricerca e da una successiva razionalizzazione delle strutture, con una valorizzazione prioritaria di quelle più efficaci e funzionali all'attività di ricerca.

5.4.3 SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

Tav. 23 – Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area C



L'ordinamento

Nel corso dell'anno 2017, oltre alla prosecuzione del monitoraggio sulla coerenza dei Regolamenti vigenti rispetto alla normativa nazionale, si intende sottoporre agli Organi di Governo i seguenti atti regolamentari:

Regolamento sugli incarichi del personale

Regolamento per la disciplina delle classi stipendiali del personale docente;

Regolamento per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari;

Regolamento sui compiti didattici e l'incentivazione dei docenti;

Regolamento di attuazione della L. 241/90;

Regolamento per lo svolgimento dell'attività di formazione del personale TA;

Regolamento per l'iscrizione degli studenti a tempo parziale

Proseguirà l'attività di consulenza alle strutture e agli Organi di Governo sulle novità normative.

Sarà gestito il contenzioso dell'Ateneo, auspicando una maggiore ed efficace interlocuzione con l'Avvocatura dello Stato.

Sarà completata l'attività di recupero dei crediti relativi alle convenzioni per il finanziamento dei dottorati e ricercatori a tempo determinato.

L'organizzazione

Sarà ricostituito il Consiglio di Amministrazione (art. 12 dello Statuto di Ateneo).

Nel primo quadrimestre si svolgeranno le elezioni per il rinnovo della componente rappresentativa studentesca in tutti gli Organi di Governo e collegiali dell'Ateneo.

Saranno, inoltre, ricostituiti il Collegio dei Revisori dei Conti, la Commissione Ricerca di Ateneo, il Comitato Unico di Garanzia (CUG) e la Commissione disabilità.

Si realizzerà nel 2017 l'unificazione fisica delle Biblioteche del Polo Umanistico Sociale nel Blocco E di Santa Maria in Gradi favorendo l'integrazione e la visibilità del Sistema bibliotecario nel contesto territoriale, nazionale e internazionale.

La contabilità

Sul fronte economico finanziario, fermo restando il rispetto dei parametri di bilancio previsti dalla normativa vigente, obiettivo prioritario è l'analitica razionalizzazione e ottimizzazione della spesa cercando di contemperare il miglioramento dei servizi istituzionali con un generale contenimento della spesa.

Tenuto conto della ripresa della dinamica stipendiale dei dipendenti, particolare attenzione sarà rivolta alla spesa 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 i necessari investimenti sull'innovazione.

Con riferimento al sistema della contabilità, per l'esercizio 2017 si intende nello specifico raggiungere i seguenti obiettivi che riguardano:

- lo sviluppo dell'applicativo "Easyweb" nei sub-sistemi contabili elementari, almeno con riferimento agli inventari ed ai progetti di ricerca;
- la prosecuzione delle attività di ricognizione fisica dei beni inventariali, con l'obiettivo del controllo dei beni diversi dal patrimonio librario almeno sino al 40% del book value;

- l'analisi e il miglioramento delle procedure amministrativo-contabili dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti, con relativo cronoprogramma condiviso;
- lo sviluppo della contabilità economico-analitica e potenziamento delle attività del controllo di gestione;
- l'attività di formazione specifica in materia contabile del personale, definita sulla base della *gap analysis* svolta a seguito degli incontri svolti nel 2016 presso i Dipartimenti con i Direttori ed i Segretari amministrativi.

Le attività di cui ai punti 1, 2, 3, e 5 sono funzionali a sviluppare la capacità dell'Amministrazione di addivenire nel miglior modo possibile alla formazione del bilancio unico dell'esercizio 2016. Tali attività renderanno maggiormente efficace l'utilizzo dei dati del sistema di contabilità economico-patrimoniale. Con riferimento, ad esempio, al punto 1, sarà possibile sviluppare un sub-sistema sezionale dedicato ai progetti di ricerca, creando accessi individuali, per ciascun responsabile di progetto, alla piattaforma Easyweb, di modo che ciascuno di essi – anche mediante lo sviluppo di un'apposita app – possa interfacciarsi in tempo reale con i dati del proprio progetto. L'attività di cui al punto 4 serve, invece, a potenziare il sistema di controllo di gestione, integrando le condizioni operative utili a renderlo pienamente efficace: contabilità analitica, analisi degli scostamenti, indicatori di performance, sistema di budget, sistema di reporting. Anche in questo caso, come per la contabilità economico-patrimoniale, si tratta di un percorso pluriennale che può fissare, come tappa per il 2017 il potenziamento della contabilità economico-analitica funzionale per addivenire, nel corso del 2018 ai primi report a modalità "*direct-cost*" sui dati 2017.

Razionale programmazione del fabbisogno

Nel 2017 sarà data attuazione alla programmazione di fabbisogno del personale varata a fine 2016. Detta programmazione è stata redatta tenuto conto dei punti organico disponibili derivanti dal turn over 2015 e punti organico residui degli anni precedenti nonché degli indirizzi ministeriali di cui al DPCM 7 luglio 2016 che prevede il rispetto di determinate proporzioni tra le diverse categorie di personale.

L'avvio delle procedure di reclutamento sarà comunque sempre subordinato previamente alla verifica della compatibilità delle stesse con le disponibilità di bilancio, anche alla luce della dinamica stipendiale in una prospettiva pluriennale, al fine di garantire la sostenibilità della spesa.

Sarà contemperata, per quanto riguarda i docenti, l'aspettativa di crescita del personale in servizio con l'esigenza di garantire l'ingresso di 'giovani' ricercatori, in linea con gli obiettivi fissati per la programmazione 2016/2018.

Saranno attivate, compatibilmente con i limiti di bilancio, progressioni verticali per il personale t.a., riservando agli interni il 50% dei posti messi a concorso pubblico, nel rispetto della normativa vigente in materia.

Saranno completate le procedure di reclutamento già avviate nel 2016.

Potenziamento dei servizi agli studenti e digitalizzazione.

Si intende potenziare il coinvolgimento di studenti con il *part-time* studentesco e di nostri laureati con specifiche borse di studio in alcuni ambiti rilevanti delle attività istituzionali nei quali la partecipazione degli studenti si è mostrata particolarmente fruttuosa (*audit*, comunicazione, orientamento, digitalizzazione, contabilità, mobilità, e-learning, biblioteche, disabilità, orto botanico etc.).

Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza agli studenti con disabilità e DSA, proseguiranno le azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario. Il contesto in cui opera il Servizio Disabilità della nostra Università è quello di un graduale ma costante incremento nella quantità e tipologia dei servizi erogati. In particolare, si assiste ad una crescita di iscritti con DSA (Disturbi Specifici di Apprendimento) che chiedono un supporto nelle attività di natura didattica. Stanno, altresì, aumentando le iscrizioni di studenti con disabilità nelle sedi decentrate (Civitavecchia e Rieti) che richiedono un potenziamento, peraltro già avviato, dei dispositivi e dei servizi a loro dedicati presenti in tali sedi.

La Commissione Disabilità ha, pertanto, approvato la proposta di rivedere il sistema in essere di erogazione dei servizi, organizzandolo non più a sportello, ma in forma di avviso pubblico per l'accesso ai servizi stessi. Le risorse finanziarie saranno impegnate

a seguito dell'emanazione di due bandi da pubblicare il primo in una finestra temporale tra la fine di luglio e la metà di settembre e il secondo tra la metà di dicembre e la fine di gennaio.

Si intende in questo ambito rafforzare anche le attività di orientamento in entrata fornendo un servizio di supporto allo studente già dall'ultimo biennio della scuola secondaria di secondo grado. Per potenziare le azioni necessarie a favorire il processo di inclusione nell'ambito universitario degli studenti con disabilità e/o con disturbi specifici dell'apprendimento, si intende progettare un percorso personalizzato in funzione delle problematiche connesse alla tipologia di disabilità e DSA e agli specifici bisogni formativi dello studente, nonché per programmare gli interventi più idonei.

Lo studente potrà chiedere un colloquio, anche con la partecipazione dei familiari, con il referente di Dipartimento e con il personale dedicato al fine di essere orientato nella scelta del Corso di studi.

Un altro aspetto concerne l'avvio della collaborazione con la ASL di Viterbo per potenziare le competenze di tutti gli attori dell'Ateneo che si confrontano con gli studenti con disabilità e DSA (docenti, studenti, collaborazioni studentesche, componenti della Commissione Disabilità, personale tecnico-amministrativo del Servizio Disabilità).

Si auspica un maggior coinvolgimento di LAZIODISU nell'erogazione di alcuni servizi rivolti a studenti con disabilità riconducibili al diritto allo studio, quale il trasporto. In questa direzione è stato di recente sensibilizzato il Commissario di LAZIODISU affinché nel bilancio 2017 vengano previste delle risorse finanziarie per iscritti con disabilità dell'Università della Tuscia.

Con l'installazione presso la biblioteca di Santa Maria in Gradi della postazione Maestro 3.0 per la conversione in formato audio di testi scritti, donata nel 2016 dal Leo Club di Viterbo, si è avviata una collaborazione tra il Servizio Disabilità e il Sistema bibliotecario, che si intende reciprocamente potenziare e sviluppare. A tal proposito, grazie anche ai fondi per gli studenti con disabilità, verranno acquistati alcuni testi didattici in formato elettronico o anche in versione audiolibro. Obiettivo è quello di costituire un vero e proprio reparto all'interno del Sistema bibliotecario che possa ampliarsi in termini di offerta di testi in formato elettronico e audiolibro volto prioritariamente, ma non esclusivamente, a studenti con disabilità o DSA.

Si evidenzia, infine, che nel corso del 2017 avverrà la pubblicazione da parte di Avagliano Editore, del diario del nostro ex-studente con disabilità, ora laureato magistrale, Giorgio Graziotti e relativo alle sue esperienze Erasmus.

Il libro, stampato con un contributo dei fondi per la disabilità, verrà pubblicato nel mese di febbraio e presentato in occasione di un convegno di studi su disabilità e università previsto per il mese aprile 2017.

Proseguiranno le attività del Difensore degli Studenti e del *counseling* psicologico per supportare gli studenti negli eventuali momenti critici del percorso formativo. Il Difensore degli studenti ha proposto la condivisione di un percorso per favorire il completamento del percorso formativo da parte degli studenti del vecchio ordinamento.

Per il 2017 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. L'accesso ai servizi del bus è riservato agli studenti e personale, previa esibizione del badge di riconoscimento.

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.

Sarà rafforzata la potenzialità del CUS come luogo di aggregazione degli studenti che potranno partecipare alle numerose attività sportive previste grazie anche agli impianti rinnovati nel corso del 2016. Si sta anche pianificando, in accordo con Laziodisu, l'apertura di una mensa per gli studenti presso le strutture del CUS per facilitare il momento della ristorazione degli studenti del Riello, impossibilitati ad usufruire della mensa di San Sisto per via degli orari delle lezioni ravvicinati.

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

Nel 2017 saranno attive a regime 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, già installata e in fase di test, interessa tutte le sedi dell'Ateneo ed ha come conseguenza un notevole miglioramento sul piano delle prestazioni, in quanto è in grado di offrire, a

seconda degli apparati e delle ottiche selezionate, dorsali con ampiezza di banda fino a 10 Gbit/s. Questo investimento consente 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.

L'attività di razionalizzazione architetture dei data center e dei servizi server continuerà nel 2017 con progetti ad hoc finalizzati alla messa in sicurezza di servizi infrastrutturali importanti per il funzionamento delle piattaforme web. L'aggiornamento di tali servizi sarà funzionale allo sviluppo di ulteriori servizi sulle piattaforme web di Ateneo.

Sempre nell'anno 2017 la App Unitus TAP verrà ulteriormente sviluppata attraverso l'integrazione all'interno dell'App di altri servizi destinati ai docenti e agli studenti, comprese funzionalità correlate al prestito librario itinerante previsto nel progetto di unificazione del Polo bibliotecario umanistico sociale. La App consente a studenti e docenti di avere un secondo canale per accedere ad ulteriori servizi dei portali docenti e studenti, senza necessariamente dover avere accesso al PC. L'ulteriore potenziamento della App sarà funzionale allo sviluppo di ulteriori servizi destinati agli studenti (rilevazione delle presenze in aule e nelle biblioteche, elezione dei rappresentanti degli studenti online, etc.).

Il passaggio all'AVA 2.0 pianificato dall'ANVUR ha comportato lo slittamento dell'obbligo di redazione del rapporto di riesame per molti corsi di studio ma, aspetto più rilevante, prevede un cambiamento della struttura dei rapporti di riesame. Lo sviluppo di strumenti automatici di supporto ai CdS, Presidio e Commissioni Paritetiche per la redazione del rapporto di riesame previsto per il 2016 verrà quindi proseguito una volta chiariti dall'ANVUR i requisiti dei nuovi rapporti.

Proseguiranno gli interventi di miglioramento del grado di digitalizzazione e standardizzazione del dato, in funzione delle esigenze degli studenti, del personale, delle strutture e degli Organi di Governo introducendo ulteriori procedure innovative di rilevazione delle informazioni anche quelle connesse agli adempimenti che discendono dal Sistema AVA, per le finalità connesse alla ripartizione dei fondi in base agli indicatori del FFO e quelle del controllo di gestione.

Saranno potenziate le funzionalità all'interno dell'Applicazione S.I.Se.St. 2 ad uso della segreteria unica inserendo la gestione degli studenti Erasmus e dei dottorati di ricerca. Nell' Applicazione S.I.Se.St. 3 ad uso delle segreterie didattiche saranno gestiti i percorsi degli studenti Erasmus.

Sul Portale per le iscrizioni on line sarà attivato il Sistema pago-PA in sostituzione dei MAV, saranno gestite le iscrizioni ai dottorati di ricerca e ai percorsi Erasmus.

Sul Portale docente è previsto l'aggiornamento della gestione dei libretti delle attività con caricamento mensile delle stesse e la registrazione on line degli esami degli studenti Erasmus.

Sul Portale studente sarà attivato il Sistema pago-PA in sostituzione dei MAV, saranno gestiti gli studenti Erasmus e implementata modulistica on-line.

Particolare attenzione sarà rivolta alla produzione di contenuti didattici innovativi per gli studenti. Al riguardo nel 2017 sarà completato il progetto già deliberato, su proposta del Delegato Prof. Roncaglia, dal Senato e dal Consiglio di Amministrazione a fine 2015.

Strutture

Nel corso dell'anno 2017 si intende porre in essere, secondo gli indirizzi del Delegato del Rettore Prof. Alvaro Marucci, 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.

In particolare sono programmati i seguenti interventi:

Verranno affidati i lavori e realizzati i relativi interventi per la messa in sicurezza della labilità delle strutture dell'edificio V Lotto.

Verrà completata la realizzazione del progetto di riqualificazione degli spazi, compresi gli allestimenti, destinati all'unificazione del Polo bibliotecario umanistico sociale presso il blocco E di Santa Maria in Gradi.

Saranno realizzate nuove aule didattiche e allestiti gli spazi studenti nei locali delle ex Biblioteche del Polo umanistico sociale disseminate nel Polo San Carlo, Paradiso e Riello.

Saranno riqualificati gli spazi della ex foresteria presso S. Maria in Gradi al fine di renderli idonei ad ospitare un Bar/Caffetteria interno al complesso.

Nell'ambito degli interventi di riqualificazione e rilancio dell'Azienda Agraria sono programmati la ristrutturazione del Casaleto e la suddivisione interna della serra per consentirne una più razionale ed efficiente utilizzazione da parte dei docenti non solo per la ricerca ma anche per le finalità didattiche.

Si intende creare una zona pedonale tra l'entrata e l'uscita della ex Facoltà di Agraria e, compatibilmente con le disponibilità di bilancio, garantire un miglioramento generale del decoro delle aree di pertinenza degli edifici dell'Università, compreso il completamento delle tinteggiature esterne.

Occorre, altresì, effettuare un'opera di razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi per la didattica e la ricerca evitando doppi laboratori e procedendo, ove possibile, ad accorpamenti garantendo anche un contenimento della spesa di gestione e delle attrezzature.

Verrà effettuato lo studio di fattibilità e la progettazione per la riqualificazione degli impianti audio-video dell'Auditorium con passaggio dal sistema analogico al digitale.

Per la sicurezza anti-incendio degli immobili sarà migliorata la compartimentazione dell'ampliamento ex facoltà Agraria e aggiornata la documentazione presso i VV.F.F. per il complesso di Santa Maria del Paradiso e gli edifici IV e V lotto alla luce delle modifiche apportate agli ambienti nell'ultimo quinquennio.

E' in programma, inoltre, un progetto di orientamento spaziale presso le strutture di Ateneo nonché di Way finding per gli studenti con disabilità motoria presso il Complesso di Santa Maria in Gradi.

Il Servizio Prevenzione e Protezione nello svolgere anche nel 2017 i compiti istituzionali previsti dalla normativa vigente in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro proseguirà il processo di dematerializzazione della valutazione dei rischi iniziata nel 2016 attraverso il portale *Safety Live*.

Il Servizio provvederà alla informatizzazione del sistema di gestione delle informazioni relative alle planimetrie degli immobili per le esigenze del SPP attraverso il software *Infoweb* al fine di aggiornare e uniformare la numerazione e caratterizzazione degli ambienti per la loro identificazione anche ai fini della gestione delle emergenze.

Il Servizio provvederà, inoltre, 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.

Sistema bibliotecario

Nel 2017 sarà data piena attuazione al Progetto di unificazione del Polo bibliotecario umanistico-sociale presso il blocco E di Santa Maria in Gradi auspicando per il prossimo futuro una sola sede per le Biblioteche dei due Poli.

Entro aprile saranno terminati i lavori negli spazi dove sarà allestita la nuova biblioteca unica del Polo Umanistico-sociale. I traslochi a Santa Maria in Gradi dai locali delle ex Sezioni del Polo, attualmente dislocate presso le sedi didattiche, saranno effettuati nella pausa estiva in modo da non arrecare pregiudizio all'erogazione del servizio.

La Biblioteca unica per l'area umanistico-sociale, così come lo è quella dell'area tecnico-scientifica a Riello, garantirà una migliore integrazione tra gli studenti e il personale docente oltre a garantire una maggiore visibilità sul territorio e in ambito nazionale e internazionale.

Saranno riqualificati gli spazi studio presso le sedi didattiche e create, ove consentito, nuove aule dove erano le Biblioteche. Sarà attivato presso le ex Biblioteche, attraverso appositi Totem, un sistema di accesso digitale al Catalogo del Sistema bibliotecario per favorire la migliore fruizione del patrimonio librario da parte degli studenti e dei docenti dell'Ateneo. Le richieste per il prestito saranno evase dal

Polo di Santa Maria in Gradi, ove possibile, in giornata. Sarà utilizzato il part-time studentesco e il servizio civile per garantire la presenza di personale anche presso le strutture decentrate dove resteranno libri e volumi essenziali per la didattica, secondo le indicazioni fornite dai Dipartimenti. L'accesso alle biblioteche avverrà tramite *smartcard*, utilizzando il *badge* già distribuito agli studenti iscritti. Sarà garantita una maggiore apertura della biblioteca andando incontro alla richiesta degli studenti di prolungare il servizio la sera e nei giorni festivi. Presso la Biblioteca sarà anche possibile ottimizzare il personale bibliotecario che potrà specializzarsi nei diversi settori e offrire un servizio più qualificato al pubblico. Negli spazi della Biblioteca saranno organizzate iniziative per l'uscita di nuovi libri e eventi di divulgazione anche con la collaborazione dei docenti dell'Ateneo. Si auspica che la Biblioteca possa rappresentare anche un punto di riferimento e un centro di aggregazione culturale per il territorio per organizzare conferenze e anche iniziative internazionali. Nel corso del 2017 sarà promossa la catalogazione dell'intero patrimonio librario per consentire una completa fruizione da parte degli utenti delle risorse bibliografiche presenti in Ateneo.

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. Il Direttore Generale sarà nominato in data 31 gennaio 2017 e procederà al conferimento degli incarichi al personale dirigenziale, EO e D.

Gli obiettivi del personale dirigenziale saranno descritti e dettagliati nell'allegato 4. Gli obiettivi ai Dirigenti saranno 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, saranno 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, saranno 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 (L'allegato sarà inserito una volta individuati dal Direttore Generale gli obiettivi per i dirigenti).

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 (L'allegato sarà inserito una volta individuati dal Direttore Generale gli obiettivi per il personale EP e D).

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.

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 all' 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 o uguali al 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 Dirigente della relativa divisione di appartenenza.

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

1. Propensione all'innovazione (Oc1).
2. *Problem Solving*(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. 24 – 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; se $80\% \leq Pi < 100$ viene attribuito l'80%.

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” riveste un'accezione più estesa di quella della fattispecie penalistica; esso comprende i delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I del Codice penale ed, inoltre, tutte le situazioni in cui si manifesta un atteggiamento corruttivo, più in generale, ossia un comportamento che si traduca in disorganizzazione o in

malfunzionamento dell'attività amministrativa che prescinde dalla rilevanza penale e sia causato dall'uso delle funzioni pubbliche attribuite, per la finalità di favorire qualcuno.

Nell'Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), l'ANAC, infatti, definisce la corruzione *“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 della Tuscia, 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 di Comportamento e 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 e del contrasto della corruzione e dell'illegalità compete in via prioritaria al Responsabile della prevenzione della corruzione (RPC). Tale figura coincide con il Responsabile della Trasparenza e della Performance.

Il RPC si avvale delle seguenti figure di supporto conoscitivo ed operativo:

- i Referenti per la corruzione delle Strutture decentrate che garantiscono il raccordo con i Dipartimenti ed i Centri consentendo una penetrazione più efficace a tutti i livelli dell'organizzazione;
- la Struttura di supporto, composta da 6 componenti che rappresentano le aree a maggior rischio corruttivo, con lo scopo di amplificare la responsabilizzazione degli Uffici alla partecipazione attiva, sia in fase preparatoria, sia in fase di implementazione del Piano anticorruzione.

Al fine di assicurare il coordinamento per l'effettivo inserimento dei dati nell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (AUSA), il RPC riveste contemporaneamente il ruolo di RASA.

Il recente PNA, emanato da ANAC nel 2016, oltre a ribadire il ruolo centrale del RPC, dell'Organo di indirizzo nonché dell'Organismo interno di valutazione, ha ribadito l'importanza di una compiuta analisi del contesto esterno e soprattutto interno, con l'individuazione dei ruoli e delle specifiche responsabilità, al fine di calibrare le misure di prevenzione ai processi ed alle esperienze concrete dell'Amministrazione operante.

Il processo volto alla predisposizione del presente documento di programmazione della prevenzione della corruzione per il triennio 2017-2019 è stato avviato aprendo la consultazione agli *stakeholder* interni, con l'invito rivolto ai Direttori di Dipartimento, ai 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. A tal fine è stato anche fornito uno specifico modulo compilabile. Inoltre, dal 16 dicembre 2016 al 9 gennaio 2017, la consultazione è stata aperta anche agli *stakeholder* esterni mediante la pubblicazione, sulla *home page* di Ateneo, del comunicato di apertura delle consultazioni, corredato dal relativo modulo compilabile.

8.2 ANALISI DEL CONTESTO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Preliminare alla valutazione del rischio, come si diceva, 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 continuano a non essere apprezzati segnali di collaborazione e condivisione provenienti dalle altre amministrazioni ed enti del territorio. 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, senza ricevere riscontri.

A tal fine, per il 2017, è intenzione di questa Amministrazione farsi promotrice dell'organizzazione di almeno un incontro con i Responsabili per la prevenzione della corruzione e trasparenza delle altre amministrazioni del territorio, con lo scopo di creare un canale/rete di dialogo continuo e di condivisione di esperienze, attraverso cui far conoscere le eventuali difficoltà riscontrate ed evidenziare le *best practices* sperimentate, riportando dati significativi che diano atto dell'impatto sul rischio corruttivo. L'obiettivo che si auspica di raggiungere è quello di far sì che le pubbliche amministrazioni si concertino per una più incisiva azione di sensibilizzazione a livello territoriale.

Sul versante interno, nel corso del 2017 verrà testato, anche nei confronti degli studenti, il grado di conoscenza delle attività e delle misure di contenimento del rischio che l'Ateneo ha avviato fino ad ora, allo scopo di rendere partecipi della complessiva opera di sensibilizzazione verso la cultura della legalità e della prevenzione della corruzione, tutte le componenti dell'apparato universitario. Mediante la somministrazione di un semplice questionario, attraverso la piattaforma dedicata, potranno anche essere richiesti agli studenti suggerimenti precisi per l'adozione di misure di prevenzione nelle aree che gli stessi individueranno più attinenti alle proprie esigenze.

L'articolazione interna dell'Università della Tuscia vede le strutture dell'Amministrazione centrale, che svolgono principalmente funzioni strumentali rispetto a quelle finali di Ateneo, e i

Dipartimenti, a cui sono demandate, invece, le funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica nonché delle attività didattiche e formative. Tale impianto organizzativo a rete, rispondente alle prescrizioni normative, richiede, per la prevenzione dei fenomeni corruttivi, specifiche forme di raccordo interne soprattutto nelle aree a maggior rischio corruzione.

In questo ambito sarebbe opportuno valutare, anche al fine di garantire l'utilizzo ottimale delle competenze e delle professionalità acquisite, la fattibilità di una possibile "centralizzazione" di alcune attività di natura amministrativo-contabile caratterizzate da omogeneità, che nella organizzazione attuale risultano parcellizzate presso i Dipartimenti ed altri Centri di spesa.

8.3 MAPPATURA DEI PROCESSI E VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Ai fini della valutazione del rischio, a seguito del completamento della revisione delle procedure in uso e della conseguente mappatura dei processi di competenza dell'Amministrazione Centrale, eseguita con la stessa metodologia già descritta nella precedente edizione del Piano Integrato, durante il corso del 2016 l'attenzione è stata principalmente rivolta a quei processi strettamente connessi alla fornitura dei servizi agli studenti. Gli stessi sono ricompresi nelle aree a maggior rischio corruttivo, che, per espressa previsione del P.N.A. e considerata la peculiarità dell'amministrazione universitaria, manifestano una incidenza specifica ai fini della *compliance*, 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.

Nel dettaglio, l'allegato n. 7) "*Valutazione dei processi*" illustra l'esito della 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.

L'obiettivo programmatico per il 2017 prevede, dunque, il completamento della valutazione che identifica le cause che rendono possibile/probabile il verificarsi di rischi. La valutazione, già

avviata, verrà condotta a totale copertura del monitoraggio delle aree a rischio, anche mediante il coinvolgimento diretto del Dirigente della Divisione di competenza e l'uso della metodologia UNI ISO 31000 2010, suggerita dal PNA ed 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, mediante l'utilizzo delle seguenti misure obbligatorie e/o trasversali adeguatamente progettate e verificabili:

PROCESSI A RISCHIO CORRUZIONE	VALUTAZIONE E 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/oneramenti 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	
P18.1.2_PROCEDURA EROGAZIONE BORSE DI STUDIO	2,92	B	✓	✓	✓	✓										
P18.1_PROCEDURA DI GESTIONE BANDO DI MOBILITÀ PER STUDIO NELL'AMBITO DEL PROGRAMMA ERASMUS+	5,25	M	✓	✓	✓	✓	✓			✓						
P18.5.2_PROCEDURA EROGAZIONE BORSE DI STUDIO	2,92	B	✓	✓	✓	✓										
P18.5_PROCEDURA DI GESTIONE BANDO DI MOBILITÀ PER TIROCINIO (TRAINEESHIP)	5,25	M	✓	✓	✓	✓	✓			✓						
P18.6.2_PROCEDURA EROGAZIONE BORSE DI STUDIO	2,92	B	✓	✓	✓	✓										

8.4 IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO - LE MISURE

L'adeguata comprensione delle cause dell'evento rischioso impone, quale logica conseguenza, l'identificazione della misura di prevenzione ossia l'individuazione del miglior presidio atto a contrastare l'eventuale insorgenza di eventi corruttivi, mediante l'utilizzo di misure obbligatorie e/o trasversali adeguatamente progettate, sostenibili e verificabili.

Nel presente paragrafo viene riportata la progettazione delle misure obbligatorie determinate dalle disposizioni di legge ribadite dal Piano Nazionale Anticorruzione 2016 emanato da ANAC, tenendo conto delle priorità rilevate e della loro sostenibilità anche in fase di monitoraggio.

Dall'analisi di ogni misura vengono individuate le attività che l'amministrazione intende porre in essere, in quanto ritenute più idonee alle esigenze peculiari del proprio contesto.

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 principalmente di Area giuridica ed economica), 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. I percorsi formativi sono aperti anche al personale delle altre amministrazioni del territorio. Questo coinvolgimento è molto utile per lo scambio di esperienze e *best practice*.

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 ed ai contributi della dottrina sui temi dell'anticorruzione.

Nell'ambito della formazione continua che l'Ateneo si impegna ad erogare per l'anno 2017, si prevede di dedicare ulteriori interventi mirati e di approfondimento rivolti, in particolare, agli operatori delle aree inerenti i contratti pubblici in ragione delle novità normative entrate in vigore nel corso del 2016 con l'emanazione del nuovo Codice dei Contratti Pubblici (D. Lgs 50/2016).

Muovendo dal concetto che l'attività di prevenzione della corruzione è una questione di "cultura", più che una pianificazione di strumenti, l'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.

Per il prossimo anno/triennio particolare attenzione sarà posta ai risultati che scaturiranno dalla somministrazione del questionario agli studenti. Con il coinvolgimento proattivo dei principali *stakeholder* del mondo universitario, potranno essere così programmate azioni mirate con maggior efficacia.

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 2017, 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. Con le modifiche introdotte dal D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, ed in particolare con l'istituto dell'accesso civico, il *right to know* è diventato un diritto del cittadino finalizzato all'adempimento degli obblighi di pubblicazione, da parte dell'Amministrazione, di tutti i documenti, le informazioni ed i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria. Pertanto, ancora più incisivo sarà l'intervento del Responsabile della Trasparenza, coincidente con il Responsabile della prevenzione della corruzione, a garanzia della qualità dei dati, informazioni e documenti oggetto di pubblicazione.

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, verrà condotto dal Responsabile per la Trasparenza, anche nel corso del 2017, 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". Saranno periodicamente coinvolti i Referenti settoriali per la trasparenza e corruzione, anche con riunioni di aggiornamento e di programmazione.

8.4.4 MONITORAGGIO ATTIVITA'

Il Responsabile della prevenzione attua un costante monitoraggio sulla realizzazione 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 e con il raccordo costante con l'Unità di *audit* interno e con i Revisori dei Conti.

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.

In considerazione delle recenti novità scaturite dalle modifiche alle tematiche della trasparenza per effetto dell'entrata in vigore del D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 ed a seguito dei contenuti delle "*Linee Guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5, comma 2, del D.Lgs. 33/2013*", adottate da ANAC con delibera n. 1309 del 28 dicembre 2016, sarà proposta una regolamentazione interna per la disciplina dei profili applicativi relativi alle tipologie dell'accesso generalizzato, dell'accesso civico e dell'accesso documentale ai sensi della Legge n. 241 del 7 agosto 1990. 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 devono essere 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 dai regolamenti per la conclusione di procedimenti e alla conformità degli atti amministrativi con le previsioni normative.

All'esito dei monitoraggi effettuati nel corso del 2016 e delle criticità riscontrate, verrà completato il 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, generano un *workflow* diretto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione per il previsto avviso del termine di inizio di tali procedimenti.

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 Piano Integrato. 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 € 1.200,00 al netto del carico ente, 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. Il dipendente, autore del progetto vincitore del premio, sarà premiato anche con l'iscrizione gratuita ad un Corsi di studio dell'Ateneo.

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. I responsabili dei progetti risultati vincitori negli anni scorsi sono stati premiati anche con l'accesso a percorsi di alta formazione (iscrizione gratuita corsi di studio dell'Ateneo) coerenti con il profilo professionale del dipendente, 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 2017 possibilmente destinando maggiori risorse al fine di garantire la progressiva valorizzazione di diverse unità di personale e il miglioramento dei servizi.

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, 6 unità di personale, funzionari responsabili di alcuni Uffici.

All'esito di un processo riorganizzativo in atto, che fa seguito alla conclusione di due procedure concorsuali per funzionari di Cat. D ed EP dell'area amministrativo-contabile, per il 2017, l'Amministrazione 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. Ulteriori atti organizzativi disciplineranno la rotazione dei funzionari che, pur svolgendo analoghe attribuzioni, si occupano di ambiti di competenza differenti. Il RPC effettuerà il monitoraggio del coordinamento delle misure della rotazione e della relativa formazione.

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 2017, 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 2017 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 che 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. Gli interessati rendono 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 inconferibilità 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, in corso di adozione, 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 (amministrazione e enti) per creare anche momenti di interlocuzione e confronto sulle tematiche della prevenzione della corruzione.

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). Lo stesso indirizzo è destinato anche a ricevere

eventuali suggerimenti in ordine alle revisioni annuali del programma triennale di prevenzione della corruzione. Una maggiore visibilità a tale canale di ascolto è stata assicurata dandone informazione, oltre che in Amministrazione trasparente, nella pagina dedicata all'Ufficio UPD e Anticorruzione.

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.I. - Cap. 8 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 continuare a far leva sul ruolo dei Referenti per la corruzione, che prestano servizio presso le strutture dell'Ateneo, per il coinvolgimento diretto dei singoli dipendenti sulle misure adottate in materia. In particolare, si prevede di continuare ad utilizzare strumenti informatici per la somministrazione di semplici questionari a fini conoscitivi.

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 delle 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.

Con apposita relazione del R.P.C., con cadenza almeno semestrale, verrà valutata 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 è adottato tenendo conto delle modifiche apportate al D.Lgs. n. 33/2013 dal D.Lgs. n. 97/2016 recante *“Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'art. 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*. Tra le modifiche di carattere generale di maggior rilievo, il decreto ha modificato l'ambito soggettivo di applicazione della normativa sulla trasparenza; ha introdotto, come si diceva, il nuovo istituto dell'accesso civico generalizzato agli atti e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ha definitivamente sancito l'unificazione fra il Programma triennale di prevenzione della corruzione e quello della trasparenza, è intervenuto, con abrogazioni o integrazioni, su diversi obblighi di trasparenza, ha introdotto nuove sanzioni pecuniarie attribuendo all'ANAC la competenza all'irrogazione delle stesse.

Sulla materia è più volte intervenuta l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con comunicati, delibere e linee guida; in particolare:

- con delibera n. 831 del 3 agosto 2016, l'Autorità, nell'approvare il Piano Nazionale Anticorruzione 2016 al paragrafo dedicato alla trasparenza (§ 7.1), ha precisato che, nel periodo transitorio, l'attività di vigilanza in materia di trasparenza avrà ad oggetto solo gli obblighi di pubblicazione non modificati dal d.lgs. 97/2016. Sui nuovi obblighi e su quelli oggetto di modifica da parte del d.lgs. 97/2016, l'attività di vigilanza sarà svolta nella fase immediatamente successiva al termine del periodo di adeguamento (comunicato del 5 ottobre 2016);
- con delibera n. 1309 del 28 dicembre 2016 sono state approvate le *“Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5, c. 2, del d.lgs. 33/2013”*. Le Linee guida forniscono le indicazioni operative in merito alla definizione delle esclusioni e dei limiti previsti dalla legge all'accesso, da parte di chiunque, a dati, documenti ed informazioni detenuti dalle amministrazioni ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria (cd. accesso civico generalizzato, art. 5-bis, c. 6 del d.lgs. 33/2013, introdotto dal d.lgs. 97/2016);
- con delibera n. 1310 del 28 dicembre 2016 sono state approvate le *«Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016»*. Le Linee Guida recano indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016. Esse hanno l'obiettivo di dare indicazioni alle amministrazioni e agli enti ad esse assimilati in merito alle principali e più significative modifiche intervenute, rinviando, per quanto concerne l'applicazione dell'art. 14, l'accesso civico generalizzato e la disciplina applicabile alle società e agli enti di diritto privato, alle apposite Linee guida in corso di adozione. In allegato alle linee guida è stata predisposta una tabella ricognitiva degli obblighi di pubblicazione previsti dal decreto legislativo n. 33/2013;
- sono state redatte le Linee guida, poste in consultazione *on line* sotto forma di schema in data 20 dicembre 2016, recanti indicazioni sull'applicazione dell'art. 14 del d.lgs. 33/2016, sugli *“Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali”*, norma che ha subito rilevanti modifiche a seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. 97/2016, art. 13. Il novero dei soggetti interessati risulta molto più ampio rispetto al testo previgente; gli obblighi di trasparenza riguardano, infatti, non solo i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo ma anche i titolari di incarichi dirigenziali nelle amministrazioni pubbliche. In allegato alle Linee Guida l'Autorità ha reso disponibili anche modelli di dichiarazione al fine di

agevolare le amministrazioni e rendere uniformi le modalità di pubblicazione dei dati previsti nella norma in questione.

Nel corso dell'anno 2017, l'Amministrazione sarà impegnata ad adeguare il proprio sito di "Amministrazione Trasparente" alla luce dei nuovi obblighi di pubblicazione.

Il presente programma tiene, altresì, 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 (Piano di prevenzione della corruzione⇒Piano della Trasparenza⇒Piano della *performance*⇒PIANO INTEGRATO) e del Piano Nazionale Anticorruzione approvato dall'ANAC con delibera n. 831 del 3 agosto 2016.

La presente sezione dedicata alla "Trasparenza", in linea con il novellato art. 10 del d.lgs. 33/2013, è impostata come atto organizzativo fondamentale dei flussi informativi necessari per garantire l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati.

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.

Oltre al canale istituzionale Amministrazione Trasparente, le esigenze informative dei cittadini sono assicurate anche dal "Portale della *Performance*" (già Portale della Trasparenza, trasferito da ANAC al Dipartimento della Funzione Pubblica), nel quale sono stati pubblicati tutti gli atti adottati dall'Ateneo nel corso del 2016 inerenti al ciclo della *performance* e alla trasparenza (Piano integrato 2016-2018, Sistema di misurazione della *performance* 2016-2018, Relazione e validazione della *performance*).

Al fine di dare attuazione a quanto enunciato nel Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2016-2018, 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 quattro anni tramite la campagna "Cinque per mille" (legge finanziaria del 2006, l. 266/2005, art. 1, c. 337, lettera b).

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, comunque, 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, aggiornata la tabella nella quale è riportato un significativo campione di dati aggregati dell'Amministrazione centrale relativi al 2015.

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 ogni anno dal Rettore e approvato dal Consiglio di Amministrazione 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).

Gli obiettivi del Piano integrato della Performance, come si è visto, 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 (Ob. C.3).

9.2.2 COLLEGAMENTI TRA TRASPARENZA, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Il collegamento tra Trasparenza, anticorruzione e Piano della *performance* è garantito all'interno del Piano integrato. La scelta di questo Ateneo di concentrare nella stessa persona 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 novellato art. 10, oltre a sancire l'unificazione fra il Programma triennale di prevenzione della corruzione e quello della trasparenza, dispone che la trasparenza rileva, altresì, come dimensione principale ai fini della determinazione degli *standard* di qualità dei servizi pubblici ai sensi del d.lgs. 150/2009;
- dalle Linee guida per la gestione integrata della *performance* delle università statali italiane", approvate dall'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015.

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 integrato della *performance* contempla quali obiettivi strategici trasversali "la prevenzione della corruzione" e la "promozione di maggiori livelli di trasparenza" (vedi allegati al Piano).

La trasparenza è garantita con la pubblicazione del Piano integrato 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 – SITO E BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'Ateneo ritiene che il soddisfacimento dei requisiti di trasparenza sia strettamente correlato al miglioramento del processo comunicazionale. A tal fine, è stato realizzato il nuovo 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 nuovo sito 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. Nel corso del 2016 è stata completata la revisione e il passaggio di tutti i contenuti dal vecchio al nuovo sito, armonizzando e integrando i siti dei Dipartimenti.

La trasparenza, intesa come accessibilità totale ai documenti, è funzionale anche al benessere organizzativo perché consente al personale la piena conoscenza e quindi il pieno coinvolgimento negli obiettivi di Ateneo. 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 peraltro molteplici iniziative sia attraverso il proprio Servizio di Prevenzione e Protezione sia attraverso il Comitato Unico di Garanzia (CUG).

L'indagine condotta nel 2016 sul benessere organizzativo si è svolta attraverso il questionario somministrato *on line* sulla piattaforma. 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.

Attraverso la piattaforma informatica 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.

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".

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
Disposizioni generali		
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	
Organizzazione		

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 Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Organigramma	Pubblicato	Ufficio Personale Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Telefono e posta elettronica	Pubblicato	Uffici Servizi informatici di comunicazione e Sistemi elaborazione dati (Dirigente II Divisione)
Consulenti e collaboratori		
Incarichi a collaboratori esterni affidati dall'Amministrazione Centrale	Pubblicato	Ufficio Personale Dirigente e 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 Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Personale		
Incarichi amministrativi di vertice	Pubblicato	Ufficio Personale Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Dirigenti	Pubblicato	Ufficio Personale Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Posizioni organizzative	Pubblicato	Ufficio Personale Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Dotazione organica	Pubblicato	Ufficio Personale Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Personale non a tempo indeterminato	Pubblicato	Ufficio Personale Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Tassi di assenza	Pubblicato	Ufficio Personale Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Pubblicato	Ufficio Personale Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Contrattazione collettiva	Pubblicato	Ufficio Personale Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Contrattazione integrativa	Pubblicato	Ufficio Personale Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
OIV (Nucleo di valutazione)	Pubblicato	UPD, URP-AI e Ufficio di Staff del Direttore Generale (Direzione Generale)

Bandi di concorso		
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 Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Performance		
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>	Pubblicata	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 Dirigente e TA (Dirigente I Divisione)
Dati relativi ai premi	In corso di erogazione	Ufficio Personale Dirigente e 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)
Enti controllati		
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)
Attività e procedimenti		
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)
Provvedimenti		
Provvedimenti organi di indirizzo politico	Pubblicato	Ufficio di Staff del Direttore Generale (Direzione Generale)
Provvedimenti dirigenti	Pubblicato	Link di rinvio ad "albo alfa" e a "albo beta" Per "Provvedimenti finali di scelta del contraente per affidamento lavori, forniture e servizi": Ufficio Contratti e Economato (Dirigente III Divisione)
Controlli sulle imprese		
	Non sono previsti controlli sulle imprese da parte dell'Ateneo	
Bandi di gara e contratti		
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 e Economato (Dirigente III Divisione)
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici		
Criteri e modalità	Pubblicato	URP-AI (Direzione Generale)
Atti di concessione	Pubblicato	Ufficio Servizi Sociali Ufficio Offerta Formativa Ufficio Abilitazioni e Master (Dirigente I Divisione)
Bilanci		
Bilancio preventivo e consuntivo	Pubblicato	Ufficio Bilancio (Dirigente II Divisione)
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	Pubblicato (in corso di aggiornamento)	Ufficio Controllo di gestione (Dirigente II Divisione)
Beni immobili e gestione patrimonio		
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)
Controlli e rilievi sull'amministrazione		
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)
Servizi Erogati		
Carta dei servizi e <i>Standard</i> di qualità	Pubblicato	URP-AI (Direzione Generale)
Costi contabilizzati	In allestimento	Ufficio Controllo di gestione (Dirigente II Divisione)
Tempi medi di erogazione dei servizi	Pubblicato	Ufficio Contabilità (Dirigente II Divisione)
Pagamenti dell'amministrazione		
Indicatore di tempestività	Pubblicato (in aggiornamento)	Ufficio Controllo di gestione (Dirigente II Divisione)
IBAN e pagamenti informatici	Pubblicati	Ufficio Contabilità (Dirigente II Divisione)
Opere Pubbliche		
Programma triennale delle opere pubbliche	Pubblicato	Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti (Dirigente III Divisione)
Articolazione della copertura finanziaria	Pubblicato	Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti (Dirigente III Divisione)
Elenco annuale	Pubblicato	Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti (Dirigente III Divisione)
Altri Contenuti		
Corruzione	Pubblicato	Ufficio 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	Pubblicato	Dirigente I e III Divisione
Accessibilità e catalogo dei dati, metadati banche dati	Pubblicato	Ufficio Servizi informatici di comunicazione (Dirigente II Divisione) Direttori Poli Bibliotecari

<u>Dati ulteriori</u>	Pubblicato	Uffici di competenza per le singole pubblicazioni (Dirigenti I, II e III Divisione)
Pianificazione e governo del territorio		
	Pubblicazione non prevista per le Università	
Informazioni ambientali		
	Pubblicazione non prevista per le Università	
Strutture sanitarie private accreditate		
	Pubblicazione non prevista per le Università	
Interventi straordinari di emergenza		
	Pubblicazione non prevista per le Università	

9.2.5 MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER E I RISULTATI

L'attuazione della disciplina della trasparenza, quale misura fondamentale per la promozione della cultura della legalità e dell'integrità, non si esaurisce con la mera pubblicazione *on line* dei dati, ma è strumento indispensabile di coinvolgimento e di controllo sociale da parte degli *stakeholder* interessati. L'Università risulta da tempo impegnata nella direzione della comunicazione e informazione dei processi decisionali e operativi ai portatori di interesse; essa ha negli studenti, negli enti di ricerca presenti nell'ambito provinciale, nel tessuto imprenditoriale e relative associazioni di categoria, nonché negli enti locali territoriali i principali *stakeholder* cui necessariamente deve guardare. In particolare, gli studenti rappresentano la categoria primaria di *stakeholder* dell'istituzione universitaria, essendo al tempo stesso utilizzatori diretti e compartecipi del processo di formazione: è a loro che sono dirette le azioni volte a garantire servizi che favoriscano il diritto allo studio e ad apprendere quanto serve per realizzarsi nel lavoro e nella società civile.

Questo coinvolgimento è finalizzato a garantire un accesso diffuso da parte dell'intera collettività, *in primis* agli studenti, 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 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. 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 (e 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.

La trasparenza garantisce altresì 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.

L'*Open Day* dell'Università della Tuscia è un' 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.

La trasparenza, garantendo la conoscenza da parte di tutti delle nostre attività, diventa strumento per garantire sinergie anche con le Imprese favorendo la cosiddetta terza missione (*placement*) e forme di collaborazione anche nella ricerca; ne scaturisce una collaborazione ancora più stretta con la città, anche per valorizzare Viterbo come città universitaria. Sono state pianificate iniziative per creare un motore di ricerca sul sito per l'attivazione di nuovi servizi finalizzati ad esempio 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.

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
Relazione programmatica del Rettore – Bilancio di previsione	Comunità accademica Utenti esterni	Publicata sul sito di Ateneo (Organi⇒CdA⇒Bilancio di previsione)
Atti relativi al Sistema di assicurazione della Qualità – in continuo aggiornamento	Comunità accademica Utenti esterni	Publicato sulla <i>home page</i> del sito di Ateneo
<i>Standard di Qualità</i>	Comunità accademica Utenti esterni	Publicato 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	Accessibile dalla homepage del sito
"Accesso civico" nella sezione "Amministrazione trasparente"	Utenti esterni	Accessibile dal sito
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	Accessibili dal sito

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 continuato a rafforzare la rete di professionalità e di figure in possesso di specifiche competenze comunicative con il coinvolgimento sia di docenti incaricati dai Direttori di dipartimento di seguire i processi di comunicazione nelle singole strutture, sia di personale strutturato amministrativo e tecnico, sia di studenti e neolaureati protagonisti fondamentali dei processi attivati dal laboratorio stesso. Sono state avviate anche iniziative di formazione indirizzate al personale tecnico dell'Amministrazione centrale. L'attività del LABCOM si è sviluppata secondo quattro aree principali di intervento connesse e in sinergia tra loro: Identità e immagine, Informazione, Siti web e social media e Radio. In merito all'identità e all'immagine, le Guide per l'offerta formativa sono state anche pubblicate sul sito con un *restyling* grafico generale. Sono state realizzate anche guide specifiche: per l'offerta didattica di Beni Culturali, dell'Agroalimentare, del polo di Civitavecchia, una Guida d'Ateneo in inglese. Inoltre, ha realizzato e supportato la progettazione e l'elaborazione di 17 presentazioni grafiche per le iniziative di Orientamento, ha prodotto un video con riprese aeree per la presentazione delle strutture dell'Ateneo. Il laboratorio, sul piano dell'informazione, ha rafforzato le attività dell'ufficio stampa per la comunicazione interna ed esterna. La redazione nel corso dell'anno 2016, con il supporto fondamentale dei delegati alla Comunicazione dei Dipartimenti, ha costruito relazioni "informative" con le singole strutture didattiche e di ricerca avviando processi di comunicazione interna attraverso un flusso continuo di informazione sulle attività scientifiche, didattiche e di ricerca delle singole strutture. L'eterogeneità del materiale prodotto dalla redazione, accolto con attenzione e rilevanza dalle testate giornalistiche, ha alimentato l'area specifica del nuovo sito di Ateneo dedicata all'informazione (Comunicazione>Stampa) dove vengono pubblicati i comunicati stampa delle attività di maggior rilievo dei singoli Dipartimenti. Nello stesso spazio, la redazione ha sviluppato la proposta di notiziario radiofonico a cadenza settimanale. In termini di informazione e comunicazione visiva, il LABCOM ha consolidato l'archivio digitale fotografico d'Ateneo in grado di rappresentare e documentare in maniera articolata e completa gli spazi, gli eventi, la vita quotidiana e le iniziative della nostra Università, funzionalmente alla comunicazione interna ed esterna. Il LABCOM, dopo un'analisi della situazione dei maggiori *social network* in relazione alle attività universitarie, ha elaborato alcune ipotesi di lavoro. Sono state predisposte azioni sinergiche in occasione delle fasi più calde dell'Orientamento, mettendo in relazione principalmente *Facebook* e *Instagram* ed utilizzando fundamentalmente le immagini per mostrare in maniera empatica luoghi, strutture e ambienti d'Ateneo e coprire in diretta *live*

gli *open day*, raggiungendo punte di interazione estremamente interessanti anche nei numeri di utenti. Parallelamente il LABCOM ha attivato un profilo ufficiale su *Instagram* (UnitusViterbo) che ha coperto l'evento dell'*open day* con immagini pubblicate e rilanciate in *Facebook*. Sia per *Facebook* che per *Instagram* la copertura è stata organica e spontanea, frutto di un pubblico creatosi spontaneamente attraverso il passaparola dei *social*. Nel gennaio del 2016 le attività del laboratorio di produzione radiofonica sono maturate in un primo semplice palinsesto radiofonico che ad oggi vede realizzare sei trasmissioni di intrattenimento e divulgazione universitaria accanto al notiziario radiofonico. Le trasmissioni di Radio Unitus sono progettate, prodotte, realizzate e gestite da studenti provenienti dai diversi Dipartimenti.

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. Nel corso del 2017 saranno individuati i responsabili della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati alla luce delle innovazioni introdotte dal D.Lgs. n. 33/2013 dal D.Lgs. n. 97/2016 (§ 9.1).

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 dai Responsabili 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 della *Performance* (§ 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. Detti responsabili sono 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 7 dicembre 2016 n. 17669). Nel corso dell'anno sono state inviate 15 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 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

In attuazione di quanto previsto dall'art. 5-bis, c. 6 del d.lgs. 33/2013, introdotto dal d.lgs. 97/2016, L'ANAC ha emanato le Linee Guida recanti indicazioni operative in merito alla definizione delle esclusioni e dei limiti previsti dalla legge all'accesso, da parte di chiunque, a

dati, documenti ed informazioni detenuti dalle amministrazioni ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria (cd. accesso civico generalizzato).

L'istituto dell'accesso civico generalizzato, che riprende i modelli del FOIA (*Freedom of information act*) di origine anglosassone, è una delle principali novità introdotte dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 che ha apportato numerose modifiche alla normativa sulla trasparenza contenuta nel d.lgs. 33/2013. La nuova tipologia di accesso, delineata nell'art. 5, c. 2 e ss. del d.lgs. 33/2013, si aggiunge all'accesso civico già disciplinato dal medesimo decreto e all'accesso agli atti ex l. 241/1990, ed è volto a favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico. Ciò in attuazione del principio di trasparenza che il novellato art.1, co.1 del decreto definisce anche, con una modifica assai significativa, come strumento di tutela dei diritti dei cittadini e di promozione della partecipazione degli interessati all'attività amministrativa. La regola della generale accessibilità è temperata dalla previsione di eccezioni poste a tutela di interessi pubblici e privati che potrebbero subire un pregiudizio dalla diffusione generalizzata di talune informazioni. Il legislatore ha configurato due tipi di eccezioni. Le eccezioni assolute, e cioè le esclusioni all'accesso nei casi in cui una norma di legge, sulla base di una valutazione preventiva e generale, dispone sicuramente la non sostensibilità di dati, documenti e informazioni per tutelare interessi prioritari e fondamentali, secondo quanto previsto all'art. 5-bis, co.3; i limiti o eccezioni relative, che si configurano laddove le amministrazioni dimostrino che la diffusione dei dati documenti e informazioni richiesti possa determinare un probabile pregiudizio concreto ad alcuni interessi pubblici e privati di particolare rilievo giuridico individuati dal legislatore ed elencati all'art. 5-bis, c. 1 e 2 del d. lgs. 33/2013.

Alla luce delle predette Linee Guida e considerata la notevole innovatività della disciplina dell'accesso generalizzato, che si aggiunge alle altre tipologie di accesso, l'Ateneo adotterà forme di regolamentazione intese a disciplinare:

- a) l'accesso documentale (legge 241/90)
- b) l'accesso civico "semplice" connesso agli obblighi di pubblicazione di cui al d.lgs. 33/2013
- c) l'accesso generalizzato (art. 5, c.2, decreto Trasparenza).

Nel corso del 2016 non sono pervenute richieste di "Accesso civico".

9.5 DATI ULTERIORI

9.5.1 INDICAZIONE DEI DATI ULTERIORI 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".

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)** Nuova disamina da parte del 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 Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione.
- 2)** Il Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione ha effettuato una ricognizione dei documenti programmatici già adottati dal Rettore e dagli Organi di Governo (Linee guida del Rettore, documento di programmazione triennale etc.); ha sentito il Rettore sugli indirizzi generali da seguire nella stesura del Piano e presentato la programmazione delle attività e i soggetti che si intendeva coinvolgere nella stesura del Piano.
- 3)** Il Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione 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 Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione ha invitato i responsabili delle strutture a presentare gli obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici, operativi di Ateneo già individuati nelle Linee generali del Rettore.
- 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 Responsabile per la *performance*, trasparenza e

anticorruzione 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 dirigente, di categoria EP e D saranno inseriti nel Piano una volta assegnati dal Direttore Generale, nominato in data 31.1.2017. È stata, altresì, coinvolta nella predisposizione del Piano una borsista per la descrizione del contesto esterno.

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 la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo. 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 2017 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 34% dei costi complessivi è attribuita alla funzione didattica, mentre circa il 40% può essere fatto risalire alla ricerca, il 20% circa ai servizi di supporto alle funzioni istituzionali oltre alla residua quota da attribuire (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 individuazione di specifici

driver legati, laddove possibile, al principio causale (come ad esempio i costi legati agli spazi occupati da attività collegabili alle diverse funzioni). La mappatura è scaturita da un regime di contabilità analitica semplificata, che rappresenta il primo *step* per l'implementazione di un sistema di rilevazione strutturato per centro di costo e per attività, cui sarà dedicata attenzione nel corso del prossimo triennio.. L'aspettativa, pertanto, è quella di realizzare nel prossimo futuro la piena messa a regime di un sistema di controllo direzionale, capace di integrare qualità, performance e dati contabili.

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	NON RIPARTITI	PREVISIONE 2017
COSTI DELLA GESTIONE	-	-	-	-	-
COSTI DEL PERSONALE	-	-	-	-	-
COSTI DEL PERSONALE DOCENTE DI RUOLO 1 e 2 FASCIA FISSE E ALTRI ONERI	6.428.967,63	6.428.967,63	-	-	12.857.935,26
COSTI DEL PERS. TEONI CO-AMMINISTRATIVO FISSE E ALTRI ONERI	2.450.412,31	2.450.412,31	2.804.667,29	-	7.705.491,91
COSTI DEL PERSONALE RICERCATORE FISSE E ALTRI ONERI	1.495.679,60	1.495.679,60	-	-	2.991.359,21
MISSIONI COSTI DEL PERSONALE RICERCATORE T.D. FISSE E ALTRI ONERI	120.920,10	226.384,10	-	-	347.304,20
PERSONALE DIRIGENTE FISSE E ALTRI ONERI	-	-	274.251,66	-	274.251,66
COSTI DEL PERS. TEONI CO-AMMINISTRATIVO T.D. FISSE E ALTRI ONERI	-	-	5.641,50	-	5.641,50
COSTI DEL PERSONALE DOCENTE DI RUOLO 1 e 2 ACCESSORI	2.426.148,93	2.555.148,93	8.334,08	-	4.989.631,94
COSTI DEL PERS. TEONI CO-AMMINISTRATIVO ACCESSORI	1.363.063,57	1.431.063,57	1.415.368,53	-	4.210.095,67
COSTI DEL PERSONALE RICERCATORE ACCESSORI	-	-	-	-	-
COSTI DEL PERSONALE RICERCATORE T.D. ACCESSORI	46.453,68	46.453,68	-	-	92.907,36
PERSONALE DIRIGENTE ACCESSORI	-	-	-	-	-
DOCENTI A CONTRATTO	217.936,22	-	-	-	217.936,22
SUPPLENZE	544.352,21	544.352,21	-	-	1.088.704,41
COSTI DEL PERSONALE NON DI RUOLO COLLABORAZIONI SCIENTIFICHE	9.177,87	1.435.742,93	-	-	1.444.920,80
ALTRI COSTI DEL PERSONALE	8.250,00	8.250,00	25.039,73	-	41.539,73
ALTRO PERSONALE DEDICATO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA	73.058,67	451.900,00	16.999,67	-	541.958,34
ESPERTI LINGUISTICI	81.008,98	-	115.672,24	-	196.681,22
MISSIONI PERSONALE DOCENTE DI RUOLO (ORDINARI), ASSOCIATI, RICERC IN	27.850,00	488.923,22	1.500,00	-	518.273,22
MISSIONI E RIMBORSI COSTI RICERCATORI T.D.	-	12.900,00	-	-	12.900,00
MISSIONI E RIMBORSI PERSONALE T.A. DIRIGENTI	7.369,24	23.827,24	9.756,47	-	40.952,94
MISSIONI E RIMBORSI COSTI DOCENTI A CONTRATTO E SUPPLENZE	-	-	-	-	-
MISSIONI E RIMBORSI COSTI COLLABORATORI SCIENTIFICI	7.500,00	55.900,00	-	-	63.400,00
MISSIONI E RIMBORSI ALTRI	4.143,00	224.425,00	1.600,00	-	230.168,00
MISSIONI E RIMBORSI COSTI COLLABORATORI LINGUISTICI	-	-	-	-	-
COSTI DI FORMAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE	4.540,81	33.829,16	10.712,48	-	49.082,45
ACQUISTO MATERIE PRIME E BENI DI CONSUMO	-	-	-	-	-
COSTI ACQUISTO M. PRIME E MAT. CONSUMO	49.837,42	105.781,79	41.058,09	-	196.677,30
COSTI DI ACQUISTO DI MERC	2.500,00	2.500,00	-	-	5.000,00
MATERIALE DI LABORATORIO E/O SPERIMENTAZIONE	33.350,00	548.259,34	700,00	-	582.309,34
VAR. RIM. MATERIE PRIME E MATERIALE CONSUMO	-	-	-	-	-
Variazioni rimanenze di m. prime e mat. di consumo non di laboratorio	-	-	-	-	-
Variazioni di rimanenze di materiale consumo per i laboratori	-	-	-	-	-
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZIO	-	-	-	-	-
COSTI PER UTENZE	12.075,50	47.375,50	1.141.619,00	-	1.201.070,00
COSTI DI MANUTENZIONE E RIPARAZIONE	26.585,00	169.421,62	221.642,04	-	417.648,66
COSTI PER AUTOVEICOLI	688,62	688,62	11.424,56	-	12.801,79
ALTRI COSTI SERVIZI AMMINISTRATIVI	850,00	26.991,92	86.093,61	-	123.835,53
COSTI PER SERVIZI ASSICURATIVI	9.500,00	9.500,00	52.194,93	-	71.194,93
COSTI PER SERV. TIPICI, GENERALI, COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	89.400,00	10.400,00	13.334,69	-	113.134,69
COSTI PER SERVIZI TIPICI ESTERNAZZATI	-	-	-	-	-
COSTI DIVERSI PER SERVIZI	22.406,23	214.025,44	1.298.487,27	-	1.534.918,93
COSTI PER INDENNITÀ DI CARICA	24.736,80	24.736,80	25.486,40	-	74.960,00
COSTI ORGANI DI REVISIONE	-	-	29.358,50	-	29.358,50
COSTI NUCLEO DI VALUTAZIONE	-	-	40.000,00	-	40.000,00
COSTI PER COMMISSIONI INTERNE	-	8.269,00	118.962,00	-	127.231,00
COSTI ORGANI DI GOVERNO	-	-	60.000,00	-	60.000,00
COSTI PER LA RICERCA E L'ATTIVITÀ EDITORIALE	14.000,00	180.861,86	16.968,60	-	211.830,46
COSTI ABBONAMENTI RIVISTE E BANCHE DATI	148.635,95	148.635,95	254.765,00	-	552.036,90
COSTI DI PUBBLICITÀ	4.550,00	-	-	-	4.550,00
ALTRI COSTI	153.319,39	63.667,39	85.298,04	-	302.284,82
MATERIALE VARIO NON INVENTARIABILE E SUPPORTI INFORMATICI	8.513,55	243.113,55	16.220,47	-	267.847,57
COSTI UTILIZZO BENI DI TERZI	-	-	-	-	-
CANONI DI LOCAZIONE E NOLEGGIO	-	-	71.550,00	-	71.550,00
CANONI DI LEASING	-	-	-	-	-
COSTI PER LICENZE D'USO E SIMILI	19.740,00	18.740,00	221.409,66	-	259.889,66
COSTI NOLEGGIO/LEASING AUTOVEICOLI	-	-	-	-	-
COSTI PER INT. A FAVORE DEGLI STUDENTI	-	-	-	-	-
COSTI PER INT. A FAVORE DEGLI STUDENTI	813.144,80	684.676,78	281.587,00	-	1.779.408,58
RIMBORSI TASSE E CONTRIBUTI A STUDENTI	300.000,00	-	-	-	300.000,00
COSTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	-	-	-	-	-
AMMORTAMENTI DI ESERCIZIO	-	-	-	-	-
AMMORTAMENTO IMMOB. IMMATERIALI	-	-	286.739,44	-	286.739,44
AMMORTAMENTO IMMOB. MATERIALI	-	-	2.712.268,09	-	2.712.268,09
SVALUTAZIONI	-	-	-	-	-
SVALUTAZIONE CREDITI	-	-	-	-	-
ALTRE SVALUTAZIONI (ESCL. PARTECIPAZIONI)	-	-	-	-	-
ACC. F. RISCHI E ONERI FUTURI	-	-	-	-	-
ACC. F. TRATT. QUIESCENZA E OBB. SIMILI	-	-	-	-	-
ACC. A FONDI PER IMPOSTE	-	-	-	-	-
ACCANTONAMENTI A ALTRI FONDI	10.402,00	10.402,00	1.100.000,00	-	1.120.804,00
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-	-	-	-	-
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	15.845,41	13.255,00	1.500,00	-	30.600,41
ONERI DA AZIENDE PARTECIPATE	-	-	-	-	-
TRASF. AD AZIENDE PARTECIPATE	-	-	-	-	-
TRASF. AD AZIENDE PARTECIPATE	-	-	-	-	-
SVALUTAZIONE PARTECIPAZIONI	-	-	-	-	-
SVALUTAZIONE PARTECIPAZIONI	-	-	-	-	-
PERDITE SU CREDITI	-	-	-	-	-
Perdite su crediti	-	-	-	-	-
ONERI FINANZIARI CORRENTI	-	-	-	-	-
INTERESSI PASSIVI	-	-	-	-	-
INTERESSI PASSIVI	-	-	-	-	-
ONERI FINANZIARI DIVERSI	60,00	5.010,00	5.680,00	-	10.750,00
TRASFERIMENTI A PARTNER DI PROGETTI COORDINATI	-	-	-	-	-
PERDITE SU CAMBI	-	-	-	-	-
ONERI STRAORDINARI	-	-	-	-	-
INSUSSISTENZE DELL'ATTIVO	-	-	-	-	-
INSUSSISTENZE DELL'ATTIVO	-	-	-	-	-
MINUSVALENZE PATRIMONIALI	-	-	-	-	-
MINUSVALENZE PATRIMONIALI	-	-	-	-	-
ALTRI ONERI STRAORDINARI	-	-	-	-	-
ALTRI ONERI STRAORDINARI	2.100,00	6.900,00	250.481,06	-	259.481,06
IMPOSTE E TASSE	-	-	-	-	-
IMPOSTE E TASSE	-	-	-	-	-
IMPOSTE E TASSE	-	2.000,00	117.830,00	-	119.830,00
IMPOSTE SUL REDDITO	-	-	-	-	-
Totale	17.079.063,44	20.469.102,10	10.253.283,58	3.009.022,59	50.810.381,61

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:

- 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.
- 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 realizzati 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**:

- 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.