



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DELLA  
Tuscia

# Piano Integrato

Edizione I - Gennaio 2018

approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2018  
aggiornato con Decreto Rettorale n. 314/2018 del 10 aprile 2018

**2018**  
**2020**



## Sommario

<b>1. PRESENTAZIONE DEL PIANO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. L'ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO DELL'ATENEO.....</b>	<b>6</b>
2.1. CHI SIAMO.....	6
2.2. COME OPERIAMO .....	6
2.2.1. <i>ORGANI DI ATENEO</i> .....	6
2.2.2. <i>STRUTTURE DIDATTICHE, DI RICERCA E DI SERVIZIO</i> .....	7
2.2.3. <i>L'AMMINISTRAZIONE</i> .....	8
2.2.4. <i>MISSION E VISION</i> .....	9
<b>3. ANALISI DEL CONTESTO .....</b>	<b>10</b>
3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	10
3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO .....	12
3.2.1. <i>ORGANIZZAZIONE (ORG)</i> .....	12
3.2.2. <i>RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE)</i> .....	16
3.2.3. <i>RISORSE UMANE (RU)</i> .....	17
3.2.4. <i>SALUTE FINANZIARIA (SF)</i> .....	19
3.2.5. <i>DIDATTICA (D)</i> .....	22
3.2.6. <i>RICERCA (R)</i> .....	23
<b>4. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO.....</b>	<b>26</b>
4.1. LA PROSPETTIVA GENERALE: IL SISTEMA INTEGRATO DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ .....	26
4.2. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE .....	28
4.3. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO – L'ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	30
4.3.1. <i>DIDATTICA</i> .....	33
4.3.2. <i>RICERCA</i> .....	34
4.3.3. <i>SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</i> .....	35
4.4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEO .....	37
4.4.1. <i>DIDATTICA</i> .....	38
4.4.2. <i>RICERCA</i> .....	46
4.4.3. <i>SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</i> .....	50
<b>5. LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE.....</b>	<b>62</b>
<b>6. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE .....</b>	<b>64</b>
6.1. GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE, AL PERSONALE DIRIGENZIALE, DI POSIZIONE EP E D CON RUOLO DI RESPONSABILITÀ.....	64
6.2. OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE .....	65
6.3. OBIETTIVI DEI DIRIGENTI .....	65
6.4. OBIETTIVI DEL PERSONALE DI CAT. EP E D .....	66
<b>7. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI.....</b>	<b>67</b>
<b>8. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE .....</b>	<b>72</b>
8.1. PREMESSA.....	72
8.2. ANALISI DEL CONTESTO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	75
8.2.1. <i>CONTESTO ESTERNO</i> .....	75
8.2.2. <i>CONTESTO INTERNO</i> .....	76
8.3. MAPPATURA DEI PROCESSI E VALUTAZIONE DEL RISCHIO .....	77
8.4. IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO - LE MISURE .....	82
8.4.1. <i>FORMAZIONE</i> .....	82
8.4.2. <i>CODICE DI COMPORTAMENTO SETTORIALE E CODICE ETICO</i> .....	83
8.4.3. <i>TRASPARENZA</i> .....	84

8.4.4.	MONITORAGGIO ATTIVITA'.....	84
8.4.5.	OBBLIGHI INFORMATIVI.....	85
8.4.6.	TUTELA DEL DIPENDENTE CHE EFFETTUA SEGNALAZIONI DI ILLECITO .....	85
8.4.7.	ROTAZIONE INCARICHI.....	86
8.4.8.	OBBLIGHI DI ASTENSIONE .....	87
8.4.9.	CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI E INCOMPATIBILITA' .....	87
8.4.10.	AZIONI DI SENSIBILIZZAZIONE E RAPPORTI CON LA SOCIETA' CIVILE .....	89
8.5.	IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL PROCESSO .....	89
<b>9.</b>	<b>TRASPARENZA .....</b>	<b>90</b>
9.1.	PREMESSA.....	90
9.2.	OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA – POLITICHE PER LA QUALITÀ .....	92
9.3.	COLLEGAMENTI TRA TRASPARENZA, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PERFORMANCE.....	94
9.4.	MISURE ORGANIZZATIVE PER LA PUBBLICAZIONE DEI DATI E DOCUMENTI E RELATIVO MONITORAGGIO ...	95
9.5.	MAPPATURA OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE E RELATIVI RESPONSABILI .....	96
9.6.	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER E RISULTATI .....	104
9.7.	INIZIATIVE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER LA DIFFUSIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA E DEI DATI PUBBLICATI .....	106
9.8.	STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" .....	107
9.9.	ACCESSO CIVICO .....	107
9.10.	DATI ULTERIORI.....	108
<b>10.</b>	<b>IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>109</b>
10.1.	FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO .....	109
10.2.	INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E CICLO DEL BILANCIO .....	110
10.3.	AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE .....	118

## 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano integrato 2018-2020 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), corredate dalla “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, nonché del “Piano Nazionale Anticorruzione 2016” adottato con Delibera Anac n. 831 del 3 agosto 2016 e del relativo Aggiornamento 2017 al P.N.A., adottato con Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017, all’insegna della qualità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

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 quali didattica e ricerca, funzioni di supporto, strumentali alle sopra citate funzioni, 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, n. 6/2013 e n. 1208/2017.

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 e in linea con la programmazione strategico-finanziaria; presenta, inoltre, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’Amministrazione e 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, nell’ambito di un unico documento formale che mantiene al suo interno la duplice pianificazione della performance e dell’anticorruzione/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 2018.

Sul piano metodologico, sia a livello di individuazione delle aree strategiche che di obiettivi strategici, si conferma l'impostazione adottata nei Piani precedenti, ovvero quella di considerare 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, così come aggiornato dal D.lgs. 74/2017, ma anche includendo le aree della ricerca e della didattica.

L'accorpamento delle funzioni, originariamente della CIVIT, con quelle di valutazione delle funzioni istituzionali degli Atenei in capo all'ANVUR, disposto dalla legge 98/2013, 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 determini una complessiva razionalizzazione dei sistemi di valutazione e dei correlati adempimenti a carico degli Atenei.

La qualità coinvolge tutti gli ambiti legati alle funzioni istituzionali dell'Ateneo a partire dall'accreditamento delle sedi, dei corsi di studio, della ricerca nonché dell'ordinamento, contabilità e dell'organizzazione interna, in conformità con le Linee guida in materia di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio diramate dall'ANVUR. Sul versante gestionale è da segnalare il consolidamento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica nonché il bilancio unico autorizzatorio come previsto dal D.lgs.18/2012.

La pianificazione strategica per il triennio 2017-2019 si inserisce in un complesso contesto finanziario, per via del costante decremento del Fondo di Finanziamento Ordinario. In particolare, Il cosiddetto 'costo standard per studente regolare' svolge un ruolo di primaria importanza nell'assegnazione del FFO. Le linee della programmazione sono state infatti definite tenendo conto di questo parametro, prevedendo 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 nella durata legale del corso riducendo gli abbandoni e i ritardi nell'acquisizione dei crediti formativi.

In particolare, l'Ateneo, in coerenza con le linee programmatiche definite all'inizio del mandato rettorale ha individuato 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, in base alle esigenze manifestate dal mercato del lavoro, un potenziamento dell'internazionalizzazione,

favorendo la partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità, della didattica e 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 primario, infatti, è 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 dell'Ateneo, con particolare attenzione ai servizi erogati agli studenti.

Nell'ottica del miglioramento continuo si inserisce anche il rafforzamento dei sistemi di valutazione delle strutture e del personale per raggiungere più 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 Imprese e Ordini professionali, le competenze necessarie per il completamento e l'arricchimento della propria formazione. L'obiettivo è quello di garantire agli studenti una preparazione adeguata, sostenendoli nel percorso formativo e aiutandoli a superare eventuali criticità che possano compromettere il regolare svolgimento del proprio percorso di studi.

In questa fase complessa sarà importante poter contare sugli studenti e sul loro apporto anche in termini di idee e collaborazione, sugli Organi di Governo, sui Delegati, sui Direttori di Dipartimento, sul Direttore Generale, sui Dirigenti e su tutto il personale docente e tecnico-amministrativo affinché ciascuno, nell'ambito dei rispettivi ruoli, possa contribuire con le proprie competenze al continuo miglioramento delle funzioni istituzionali e allo sviluppo del nostro Ateneo, nell'ottica di una proficua crescita in sinergia con enti ed istituzioni del territorio.

Il Rettore  
Prof. Alessandro Ruggieri

## **2. L'ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO DELL'ATENEO**

### **2.1. CHI SIAMO**

Le prime testimonianze di studi itineranti a Viterbo appartengono alla metà del XIII secolo e nel 1546 per volontà di Papa Paolo III Farnese fu fondato uno "Studium" in città presso Palazzo dei Priori. La storia di Viterbo come città di formazione continua nei secoli ed il 1969 vede l'istituzione della Libera Università della Tuscia. Solo pochi anni dopo, nel 1979, quell'esperienza porta alla nascita dell'Università Statale degli Studi della Tuscia, istituita con legge n. 122 del 3 aprile 1979.

Oggi l'Università della Tuscia presenta un'offerta didattica completa 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.

### **2.2. COME OPERIAMO**

#### **2.2.1.ORGANI DI ATENEO**

Gli Organi di Governo presenti nello Statuto riprendono quanto previsto dalla L. 240/2010:

- 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

## 2.2.2. 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.

### Dipartimenti

- DAFNE (Dipartimento di Scienze agrarie e forestali);
- DEB (Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche);
- DEIM (Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società 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).

### Centri interdipartimentali 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);
- Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB)

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 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 volte a favorire 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.

### 2.2.3. 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.

#### Studenti

Per l'anno accademico 2016/17 si è registrato un numero totale di studenti iscritti pari a n. 8.549 con un incremento che sfiora il 3% su base annua.

#### Offerta formativa

L'offerta didattica per l'a.a. 2017/18 consta di: 15 Corsi di Laurea (Triennali), 14 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.

#### Personale

Il personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università della Tuscia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2017).

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E T.A.	Numero
Professori Ordinari	81	Dirigenti	3 (di cui 2 in aspettativa)
Professori Associati	122	Categoria EP	12
Ricercatori	57	Categoria D	71 (di cui 1 in comando)
Ricercatori t.d.	44	Categoria C	179
		Categoria B	35
		Collaboratori Linguistici	6
<b>Totale</b>	<b>304</b>	<b>Totale</b>	<b>306</b>

Tabella 1 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2017 per ruolo

#### **2.2.4. MISSION E VISION**

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.

La *mission* dell'Ateneo è sintetizzata dalle parole di S. Bernardo

*Sunt qui scire volunt ut aedificent et charitas est.*

Da questo motto emerge come l'attività tutta dell'Università degli Studi della Tuscia tenda a realizzare e valorizzare le attività di didattica e ricerca con la sola finalità di favorire la crescita umana, culturale, professionale ed economica di ogni singolo individuo che a vario titolo con essa entra in contatto.

### 3. ANALISI DEL CONTESTO

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.

Per sintetizzare al meglio i risultati dell'analisi, è stato utilizzato l'approccio SWOT: una matrice divisa in quattro campi, dedicati rispettivamente ai punti di forza (strength) e di debolezza (weakness), alle opportunità (opportunity) e alle minacce (threat).

Tale scelta scaturisce dalla volontà di combinare l'esame del contesto esterno e interno, evidenziando al contempo le minacce e le opportunità emerse dall'analisi esterna e le forze e le debolezze emerse dall'analisi interna.

#### 3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Il sistema universitario è stato attraversato, negli ultimi anni, da grandi cambiamenti. Lo scenario risulta indubbiamente caratterizzato dalla contrazione di risorse pubbliche destinate al settore della formazione terziaria e dall'utilizzo razionale di tali risorse attraverso meccanismi di premialità, che vanno a ridurre la quota base e a rendere più difficile la programmazione pluriennale.

Fattori interni ed esterni al sistema universitario, dalle tendenze apparentemente in contrasto, concorrono a costruire un quadro complessivo di grande incertezza e di cui risulta difficile prevedere l'andamento sia relativamente alle disponibilità finanziarie sia in merito alla richiesta di offerta formativa.

L'Istat per il 2017 ha previsto un aumento del prodotto interno lordo (PIL) pari all'1,5% in termini reali con un tasso di crescita in accelerazione rispetto a quello registrato nel 2016 (+0,9%). La tendenza sembra destinata a proseguire nel 2018 con un incremento stimato del +1,4%<sup>1</sup>.

A fronte di una lieve crescita del PIL, va tuttavia detto che, secondo gli ultimi dati Eurostat<sup>2</sup>, riferiti al 2015, l'Italia spende in istruzione una quota di PIL (4%) inferiore alla media europea (4,9%).

La Corte dei Conti<sup>3</sup>, nella stesura del referto sul sistema universitario, ha evidenziato come nel periodo 2011-2015 ci sia stata una progressiva riduzione delle entrate da FFO a fronte di un aumento delle entrate contributive. Questa crescita tuttavia ha subito un ridimensionamento in

1 Fonte: Istat, 2017, Le prospettive per l'economia italiana nel 2017-2018

2 Fonte: Eurostat, 2017, [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government\\_expenditure\\_on\\_education](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_expenditure_on_education)

3 Fonte: Corte dei Conti, 2017, Referto sul sistema Universitario

seguito all'emanazione della legge di bilancio per il 2017 che ha introdotto un'esenzione contributiva totale per gli studenti meritevoli con un indicatore ISEE al di sotto dei 13.000 euro, salvo poi destinare in seguito una parte del FFO pari a 55 milioni agli Atenei per recuperare parte delle minori entrate. La stessa legge lascia tuttavia la possibilità agli Atenei di determinare liberamente gli importi delle tasse e dei contributi nei confronti degli studenti non regolari e di quelli che appartengono ad un nucleo familiare con un ISEE superiore a 30.000 euro. Tale possibilità è comunque limitata dall'applicazione dell'art. 5 del D.P.R. n. 306 del 1997, in base al quale la contribuzione studentesca, al netto degli importi relativi agli studenti iscritti oltre la durata normale del corso di studio, non può comunque eccedere il 20% dell'importo del finanziamento ordinario annuale dello Stato a valere sul FFO.

Per quanto riguarda la domanda di formazione terziaria, il sistema universitario nell'anno accademico 2016/17, ha registrato un incremento di immatricolati pari al 4,5% rispetto all'anno precedente, tendenza ancor più marcata nelle regioni del centro Italia (+5,8%)<sup>4</sup>.

Il tasso di passaggio dalla scuola all'università ha mostrato che più della metà dei diplomati si iscrive ad un corso di laurea subito dopo l'esame di Stato<sup>5</sup>. Tale indicatore è particolarmente significativo se collegato all'introduzione del costo standard e quindi ad una crescita proporzionale dei finanziamenti in presenza di un numero crescente di immatricolati.

Per quanto riguarda il settore della ricerca, nel 2015 la spesa per R&S intra-muros sostenuta da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e università è aumentata rispetto al 2014 in termini sia nominali (+1,7%) sia reali (+0,9%). L'incidenza percentuale della spesa per R&S intra-muros sul PIL è stata dell'1,34%, stabile rispetto all'anno precedente. In confronto al 2014 la spesa per R&S cresce nel settore privato (+4,4% per le imprese, +6,8% per le istituzioni private non profit) mentre diminuisce nelle istituzioni pubbliche (-1,7%) e nelle università (-2,8%)<sup>6</sup>.

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.

---

4 Fonte: MIUR, 2017, Focus "Gli immatricolati nell'a.a. 2016/2017 il passaggio dalla scuola all'università dei diplomati nel 2016"

5 Fonte: MIUR, 2017, Focus "Gli immatricolati nell'a.a. 2016/2017 il passaggio dalla scuola all'università dei diplomati nel 2016"

6 Fonte: Istat, 2017, Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2015-2017

All'interno di questo quadro generale, l'Università della Tuscia svolge la propria missione in un contesto imprenditoriale locale caratterizzato da un'elevata frammentazione del tessuto produttivo e da una sostanziale assenza di imprese di grandi e medie dimensioni.

Nella provincia di Viterbo, le piccole imprese dell'industria e del terziario rappresentano in termini di addetti oltre il 90% circa del sistema produttivo a fronte di un dato nazionale più contenuto<sup>7</sup>; verosimilmente tale frammentazione sembra essere la componente che più di altre sta frenando gli investimenti, la capacità innovativa e il livello di internazionalizzazione;

Il quadro fin qui delineato mostra quanto i risultati ottenuti negli ultimi anni dall'Ateneo possano ritenersi eccellenti, lasciando tuttavia aperto un futuro caratterizzato da incertezze legate alla possibilità di nuovi interventi normativi, alla crescente concorrenza degli Atenei della Capitale, ad un tessuto locale produttivo ancora frammentato nonché alla mancanza di un efficiente sistema di trasporti che colleghi la città di Viterbo ed alla mancanza di una efficiente infrastruttura di trasporti.

### **3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO**

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

- Organizzazione (ORG)
- Risorse strumentali ed economiche (RSE)
- Risorse umane (RU)
- Salute finanziaria (SF)
- Didattica (D)
- Ricerca (R)

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

#### **3.2.1. ORGANIZZAZIONE (ORG)**

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo all'adozione del presente Piano si articola in Rettorato, cui fa capo l'Ufficio di staff del Rettore, e Direzione Generale alla quale fa capo l'Ufficio di Staff del Direttore Generale. La Direzione Generale è articolata in tre Divisioni: la prima Divisione, dalla quale dipendono direttamente l'Ufficio di Comunicazione e Orientamento e l'Ufficio Assicurazione Qualità e il *Servizio Risorse umane*, il *Servizio Offerta Formativa e Servizi agli*

---

7 Fonte: Camera di Commercio, 17° Rapporto sull'economia della Tuscia Viterbese 2016

*Studenti, Servizio affari legali e procedure negoziali e il Servizio Ricerca, Post-Lauream e Rapporti con le imprese ; la seconda Divisione comprende il Servizio Contabilità e Tesoreria , il Servizio Programmazione e Bilancio, il Servizio Sistemi Informatici e il Servizio Trattamenti economici al Personale; la terza Divisione comprende il Servizio Tecnico e Patrimonio, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi e il Servizio Prevenzione e Protezione. Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella Fig.1.*

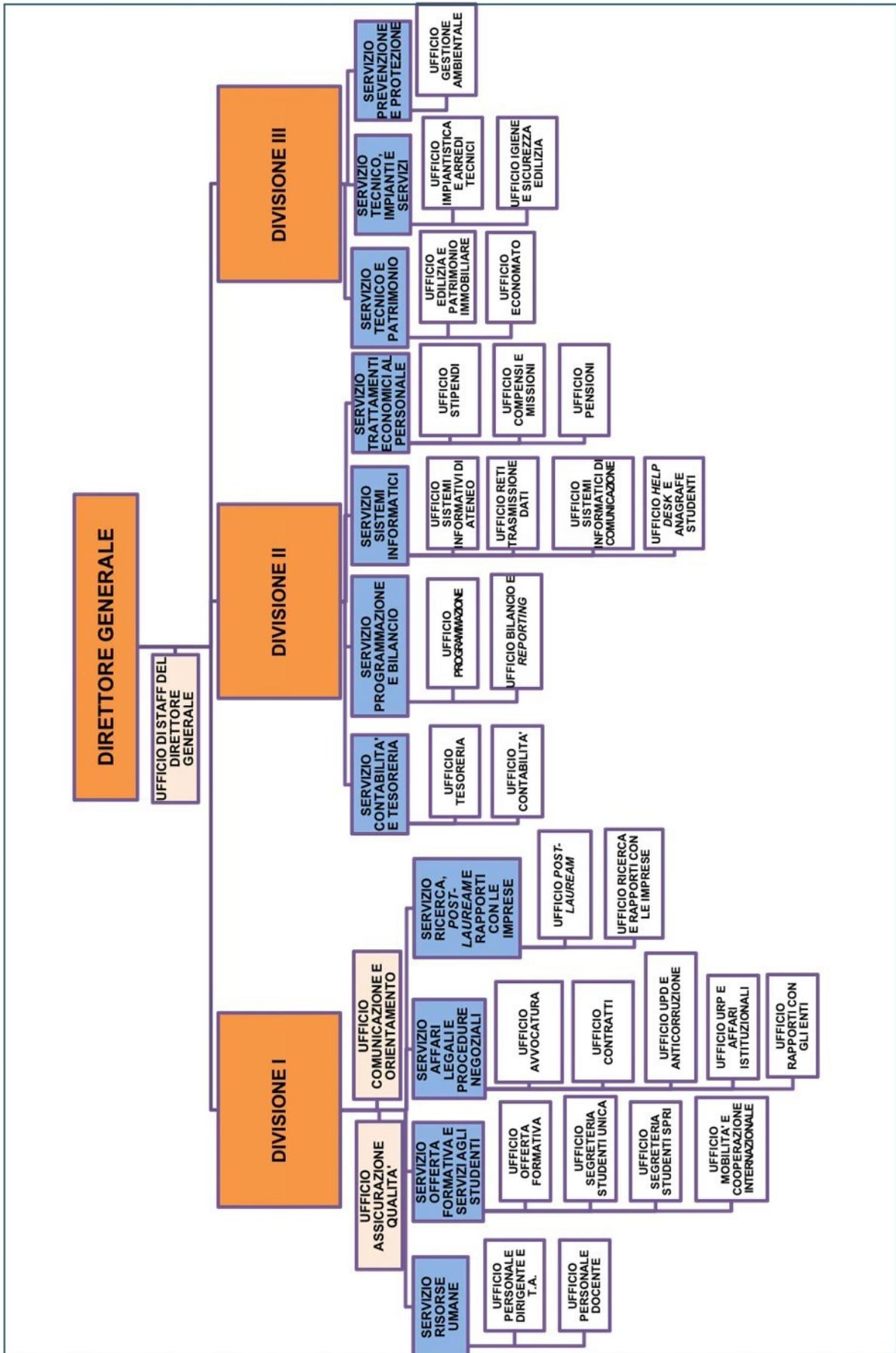


Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale

### 3.2.1.1. UNITÀ ORGANIZZATIVE

Le Unità organizzative dell'Amministrazione Centrale sono:

- Rettorato
- Direzione Generale
- Divisioni
- Servizi
- Uffici

Le Unità organizzative dell'Amministrazione decentrata sono:

- Dipartimenti
- Centri

Il personale afferente ammonta a:

- Docenti di ruolo: 304
- Personale tecnico-amministrativo e dirigenti di ruolo: 306

#### **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 2017 si è concluso il processo di unificazione del Polo Bibliotecario di Ateneo 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 primo trimestre del 2017 il Direttore Generale ha adottato una parziale revisione della organizzazione dei servizi alla luce di nuove esigenze funzionali legate agli aggiornamenti normativi in materia di Performance, trasparenza ed Anticorruzione.
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, del territorio e non solo, mediante tavoli di lavoro e consultazioni. Le Imprese sono coinvolte attivamente sia in fase di progettazione dell'Offerta formativa che durante e dopo il percorso di studi mediante la realizzazione di project work, tirocini e stage, e l'attivazione di contratti di apprendistato, attraverso i quali lo studente coniuga l'attività formativa ad una prima esperienza professionale.

4. Gli studenti sono direttamente coinvolti sia nella fase di pianificazione sia in quella di gestione di alcuni servizi grazie anche alla rappresentanza negli Organi di Governo. Il contributo degli studenti è di primaria importanza anche nelle attività di promozione dell'Ateneo e della sua offerta formativa, avvalendosi anche dei più moderni strumenti digitali di Ateneo (social network/sito internet). 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.). Sono inoltre presenti in favore degli studenti dell'Ateneo numerosi premi di laurea promossi da enti ed istituzioni locali, in favore del merito, su tematiche specifiche, legate al territorio, al suo sviluppo e alla sua riqualificazione

#### **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. Per il superamento di tale criticità l'Ateneo ha avviato un processo di mappatura dei servizi erogati dagli uffici che andranno a completare il Manuale delle procedure.

### **3.22. RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE)**

#### **Punti di forza**

1. Aggiornamento tempestivo di pagine, sezioni e sotto-siti grazie alla presenza di editor in tutte le strutture di Ateneo. Potenziamento dei servizi on line agli utenti attraverso miglioramenti al Portale dello studente e al Portale del docente allo scopo di rendere più immediate e fruibili le informazioni.
2. Potenziamento del servizio e-learning che nel corso del 2017 ha prodotto un incremento del numero di insegnamenti che utilizzano piattaforme multimediali.
3. Ripartizione delle risorse economiche sulla base delle *performance* didattiche e di ricerca delle strutture.
4. Contenimento progressivo e razionalizzazione delle spese comprimibili a parità di qualità dei servizi.

## Punti di debolezza

1. Mancanza di infrastrutture che massimizzino e raccordino la resa dei processi amministrativi e organizzativi.

### 3.23. 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.

INDICATORI	VALORI 2017
Età media del personale (anni)	52,27
Età media dei dirigenti (anni)	58
% di dipendenti in possesso di laurea	43,93%
% di dirigenti in possesso di laurea	100,00%
Ore di formazione (media per dipendente)	22,17 ore per n. 222 partecipanti
Turnover di personale	4,57%
Spesa per formazione	Tot. 13.892,89 € per n. 23 corsi 2017

Tabella 2 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Personale dirigente e tecnico-amministrativo

INDICATORI	VALORI 2017
Tasso di assenze	19,62%
Tasso di dimissioni premature	33,33 %
Tasso di richieste di trasferimento	0 %
Tasso di infortuni	0,98 %
% di personale assunto a tempo indeterminato	99,01 % (Personale a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti)
	50% (Percentuale di assunzioni a tempo indeterminato sul totale delle assunzioni anno 2017)

Tabella 3 - Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORI 2017
% di dirigenti donne	33% (in aspettativa)
% di donne rispetto al totale del personale	56,86%
% di personale femminile assunto nel 2017 a tempo indeterminato	66,66%
Età media del personale femminile	Personale TA 51,16 anni
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	54,59%
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	22,11

**Tabella 4 - Analisi di genere**

### **Punti di forza**

1. Particolare attenzione all'aggiornamento e alla formazione del personale; nel corso del 2017 l'Amministrazione ha provveduto ad individuare le linee di indirizzo per la programmazione della formazione obbligatoria; in particolare gli eventi formativi sono stati pianificati tenendo conto delle necessità di aggiornamento normativo e delle risultanze emerse dai questionari sui fabbisogni formativi. L'affidamento degli incarichi di docenza è avvenuto previa ricognizione interna dell'eventuale disponibilità da parte del personale.
2. Potenziamento del reclutamento; le numerose convenzioni di ricerca stipulate, i bandi competitivi di cui l'Ateneo è risultato vincitore hanno permesso di bandire numerosi posti di ricercatore universitario di tipo a e b, professore di I e II fascia e personale tecnico-amministrativo.
3. Elevato senso di appartenenza del personale all'Organizzazione, come evidenziato anche in occasione dell'ultima visita ispettiva condotta dall'Anvur presso l'Ateneo.

### **Punti di debolezza**

1. Mancanza di piena corrispondenza tra domanda e offerta di formazione al personale di Ateneo.
2. Elevata età media del personale TA che negli ultimi anni ha generato una progressiva riduzione delle RU disponibili. La normativa in vigore in materia di *turn over* limita la possibilità di ricostituzione della dotazione organica. Questa carenza determina maggiore carico di adempimenti sulle unità di personale in servizio, in tutte le funzioni dell'Ateneo.

### 3.24. SALUTE FINANZIARIA (SF)

Come di consueto l'analisi della salute finanziaria prende in considerazione prioritariamente le variazioni di sistema rispetto all'esercizio precedente. Nel prospetto riportato di seguito sono riepilogate sinteticamente le variazioni intervenute negli stanziamenti del Fondo di finanziamento ordinario tra 2016 e 2017 e nella loro ripartizione tra i vari istituti. Per quanto riguarda la tempistica con cui sono stati rese note le assegnazioni del FFO 2017 si è registrato un miglioramento rispetto agli anni scorsi, essendo intervenuto il D.M.610 agli inizi del mese di agosto. Si è comunque ancora lontani da una tempistica che renda possibile una ragionevole programmazione delle attività e degli obiettivi e, soprattutto, come si vedrà nel seguito, la scelta di anticipare la comunicazione delle assegnazioni agli Atenei, è stata fatta a discapito dell'aggiornamento dei dati utilizzati.

FFO	2017	2016	Var % 2017/2016	Var. nominale 2017/2016
Stanziamento totale	6.415.601.757	6.487.501.222	-1,11	-71.899.465
Quota base + premiabile+perequativa	6.183.192.606	6.263.199.449	-1,28	-80.006.843
Piani straordinari	232.409.151	224.301.773	3,61	8.107.378

**Tabella 5 - Dati riepilogativi generali Miur (Totale A nel 2016 – Totale A+B nel 2017)**

BASE+PREMIABILE+PEREQ.	2017	2016	Var % 2017/2016	Var. nominale 2017/2016
Quota base 2017	4.520.527.350	4.651.699.499	-2.82	-131.172.149
% su totale	73.1	74.3		
Quota premiabile 2017	1.517.870.000	1.416.500.000	7.16	101.370.000
% su totale	24.5	22.6		
Quota perequativa 2017	144.795.256	195.000.000	-25.75	-50.204.744
% su totale	2.3	3.1		

**Tabella 6 - Dati riepilogativi generali Miur (Totale A nel 2016 – Totale A+B nel 2017)**

*I dati esposti sono tratti dai riepiloghi generali del Miur (Totale A nel 2016 – Totale A+B nel 2017)*

Si registra la riduzione dell'1,1 per cento delle risorse di sistema rispetto all'esercizio 2016, pari a circa 71 milioni di euro, a carico della quota base+premiabile+perequativo e, all'interno di questo aggregato, della quota base (-2,82%) e di quella perequativa (-25,75%).

La percentuale della quota base collegata al costo standard per studente regolare è rimasta fissata al 28% e il Ministero ha utilizzato gli stessi importi del costo standard e gli stessi dati sugli

studenti utilizzati per il riparto del FFO dell'anno 2016 (a.a. 2014/2015). Questa scelta, dettata dalla opportunità di un tempestivo riparto dei finanziamenti, non appare condivisibile, dal momento che può frustrare gli intenti programmatori e vanificare i risultati positivi ottenuti dagli Atenei. Gli effetti sulla propensione degli Atenei ad effettuare una accurata programmazione degli obiettivi della gestione ne può risultare intaccata, considerando anche che i dati utilizzati sono riferiti ad anni accademici piuttosto lontani.

In questa sede, quindi, il commento della performance dell'Ateneo sull'indicatore del costo standard risulta precluso. Si rimanda a quanto riportato sul precedente piano integrato.

La progressiva riduzione della componente "quota base" e l'aumento della "quota premiale" portano alla ulteriore riduzione degli effetti storici sui finanziamenti agli Atenei e, quindi, ad aumentare l'importanza, per la stabilità finanziaria, della performance annuale nella sezione premiale del FFO. Anche in questo caso, comunque, nel 2017 si è in presenza in gran parte dei dati già utilizzati nel 2016, vale a dire della VQR 2011-2014 (con un peso pari al 60% della quota premiale). La stessa VQR è stata utilizzata per valutare le politiche di reclutamento (peso pari al 20%), mentre il restante 20% della sezione premiale è stato ripartito in base alla cosiddetta "autonomia responsabile degli Atenei".

Per quanto riguarda la valutazione delle politiche di reclutamento c'è da registrare un significativo arretramento dell'Ateneo, passato da un peso sul sistema dello 0,89% a un valore di 0,62%, mentre resta ovviamente invariato il valore di Ateneo sulla VQR 2011-2014 (0,63%).

Le assegnazioni per la valorizzazione dell'autonomia responsabile, basate sui risultati ottenuti con riferimento agli indicatori prescelti dall'Ateneo (D\_2\_1 - Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare e D\_3\_2 - Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero) hanno fissato la performance di Ateneo su questo aspetto ad un valore di 0,50%, tutto sommato piuttosto mediocre. Nello specifico si è registrato un miglioramento nell'indicatore D\_2\_1 e una riduzione sull'indicatore D\_3\_2.

Nel complesso la prestazione dell'Ateneo, misurata in relazione al complesso dell'assegnazione premiale e rappresentata dal rapporto tra in nostro Ateneo e il sistema, è stata dello 0,59%, rispetto allo 0,65% registrato in occasione del FFO 2016. Si registra quindi un arretramento piuttosto consistente sulla premialità (circa il 10% in meno), che segnala la necessità di una correzione o di un potenziamento delle politiche intraprese dall'Ateneo e che, vista in

relazione alla crescita della quota ripartita in base agli indicatori di prestazione, si riflette in una diminuzione delle risorse.

Dal punto di vista finanziario complessivo il Fondo di finanziamento 2017 dell'Ateneo (base-premiale-perequativo) diminuisce rispetto al dato del 2016 di circa 600 mila euro, pari all'1,81%. Tale riduzione risulta maggiore della riduzione dello stanziamento di sistema (1,28%).

Il peso finale complessivo dell'Ateneo sul sistema nazionale scende, dallo 0,54% del 2016 allo 0,53% del 2017, confermando la tendenza alla contrazione delle risorse per l'Ateneo e rispetto al valore storico dell'Ateneo, pari a 0,55% sul sistema.

Per quanto riguarda le spese di personale e il relativo rapporto con le entrate previsto dal D.L.gs 49/2012, ulteriore variabile di rilevanza strategica per la situazione finanziaria dell'Ateneo, per il 2017, al momento, non si è ancora conclusa la fase di consuntivazione dei dati da parte del Miur. Dalle stime effettuate il rapporto si colloca in prossimità del limite dell'80%.

### **Punti di forza**

Lo scenario finanziario delineato evidenzia il permanere di un punto di forza nella *performance* dell'area della ricerca, visto che i dati della VQR 2011-2014 sono stati riutilizzati anche per il FFO 2017, e di buon livello è anche la valutazione delle politiche di reclutamento. Complessivamente lo stato di salute dell'Ateneo dal punto di vista economico-finanziario è buono e la gestione operativa finanziaria dell'Ateneo risulta valida, conferme che si sono riscontrate dal buon andamento del cash-flow rilevato nell'ultimo esercizio consuntivato, il 2016. Quest'ultimo infatti, oltre ad aver evidenziato un saldo gestionale positivo per poco più di € 1.800.000, ha confermato che la valida gestione operativa libera le risorse necessarie per realizzare investimenti in attività di ricerca senza dover ricorrere a fonti di indebitamento verso terzi.

### **Punti di debolezza**

Il punto di debolezza che va evidenziato è la tendenza alla riduzione degli indicatori di prestazione positiva e del FFO nel suo complesso. In particolare, si segnala un arretramento rispetto allo scorso esercizio dei valori rilevati nella quota premiale, una componente che è aumentata all'interno del Fondo di finanziamento ordinario. La variazione è riconducibile a un decremento della valutazione delle politiche di reclutamento, comunque positiva, e al valore mediocre nell'indicatore di valorizzazione dell'autonomia responsabile.

Sul versante del costo standard per studente regolare e della massa critica rappresentata dalla popolazione studentesca, rimangono valide le osservazioni di criticità esposte nel piano integrato 2017-2019.

### **3.25. DIDATTICA (D)**

#### **Punti di forza**

- Riduzione per l'a.a. 2016-2017 del tasso di abbandono degli studenti iscritti.
- Uso efficace delle informazioni contenute nelle banche dati di Ateneo attraverso continui miglioramenti al Portale dei monitoraggi.
- Potenziamento delle iniziative e programmi per il placement grazie al frequente ricorso a stage, project work e alla promozione dei contratti di apprendistato, anche mediante il coinvolgimento di enti ed imprese, per rispondere alle attuali esigenze del mercato del lavoro.
- Assegnazione ai dipartimenti da parte del Consiglio di Amministrazione di obiettivi per le performance didattiche integrati in un modello che utilizza le evidenze della contabilità economica e gli indicatori del FFO ai fini della assegnazione delle risorse.
- Soddisfazione degli studenti molto elevata.

#### **Punti di debolezza**

- Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio.
- Internazionalizzazione: scarso numero di studenti che conseguono il titolo di studi avendo condotto un'esperienza di studio/tirocinio all'estero. Per far fronte a questa carenza l'Ateneo ha già messo in atto varie iniziative premiali volte ad incentivare la partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità internazionale, non solo in uscita, ma anche in entrata e, in particolare per i nostri studenti, l'acquisizione di un numero minimo di CFU. Questo ultimo aspetto infatti è infatti connesso anche all'assegnazione di risorse all'Ateneo da parte del Ministero.

### **3.26. RICERCA (R)**

#### **Punti di forza**

- Realizzazione di iniziative volte a potenziare le performance della ricerca, soprattutto in vista della prossima VQR, i cui esiti incidono sulla quota premiale del F.F.O.
- Elevata qualità della ricerca svolta in Ateneo premiata con Fondi Ministeriali (Dipartimenti di Eccellenza). I risultati ottenuti porteranno all'Ateneo nei prossimi 5 anni 22 milioni di euro, destinati all'incremento delle politiche di reclutamento e a favorire il processo di internazionalizzazione.
- Elevato tasso di successo nella partecipazione a bandi regionali (POR LAZIO-FESR 2014-2020).
- Ripartizione premiale delle risorse finanziarie e umane alle strutture sulla base delle performance conseguite nella ricerca.

#### **Punti di debolezza**

- Si segnala ad oggi, in riferimento alle linee di indirizzo in materia di ricerca, la mancata ricostituzione della CRA.
- Scarsità di risorse per finanziare la ricerca di base.



Figura 2 - Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

### PUNTI DI FORZA

- Stato di salute dell'Ateneo sul piano economico, finanziario e patrimoniale
- Ateneo a misura di studente (studenti coinvolti nelle attività di programmazione e informati costantemente e tempestivamente sulle attività di ogni dipartimento grazie alla presenza di editor in tutte le strutture di Ateneo)
- Potenziamento delle iniziative di placement rivolte agli studenti
- Potenziamento del servizio e-learning
- Riduzione del tasso di abbandono degli iscritti e elevata soddisfazione degli studenti
- Uso efficace delle informazioni contenute nelle banche dati di Ateneo (Portale dei monitoraggi)
- Personale coinvolto nella pianificazione del fabbisogno formativo
- Rapporto diretto e costante con gli stakeholder
- Buone performance della ricerca con conseguenti ricadute positive in termini finanziari
- Elevata qualità della ricerca svolta in Ateneo premiata con Fondi Ministeriali (Dipartimenti di Eccellenza) e regionali
- Potenziamento del reclutamento dei ricercatori
- Ripartizione risorse alle strutture sulla base delle performance

### PUNTI DI DEBOLEZZA

- Monitoraggio dei servizi non ancora esteso alla qualità di tutti i processi
- Mancanza di piena corrispondenza tra domanda e offerta di formazione al personale di Ateneo
- Maggiore carico di lavoro sul personale in servizio a causa della riduzione della dotazione organica
- Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio
- Scarsa partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità internazionale, sia in entrata che in uscita
- Mancata ricostituzione della CRA
- Scarse risorse destinate alla ricerca di base negli ultimi anni
- Riduzione degli indicatori di prestazione positiva e del fondo di finanziamento ordinario nel suo complesso

### OPPORTUNITA'

- Incremento del numero di immatricolati al sistema universitario sia su base nazionale sia su base regionale
- Peso crescente del criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso nell'attribuzione del FFO
- Obiettivi Europei di crescita nel settore degli investimenti in R&S che rappresentano un'opportunità di finanziamento per la ricerca di ateneo
- Crescente attenzione verso le politiche di internazionalizzazione

### MINACCE

- Difficoltà nella pianificazione strategica pluriennale legata al sistema di finanziamento
- Elevata concorrenza da parte degli Atenei della Capitale e delle Regioni limitrofe
- Scarsa attenzione del tessuto imprenditoriale della Toscana verso gli investimenti in R&S
- Limitata efficacia dei sistemi di trasporto e di collegamento della città

## 4. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

### 4.1. LA PROSPETTIVA GENERALE: IL SISTEMA INTEGRATO DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

L'Ateneo considera obiettivo generale e primario la realizzazione e il progressivo affinamento di un Sistema integrato di Assicurazione della Qualità (AQ), dal quale discendono gli obiettivi strategici. I processi di Assicurazione della Qualità sono diretti a promuovere l'efficienza e l'efficacia delle attività e dei servizi offerti dall'Ateneo favorendone l'evoluzione migliorativa in un continuo ciclo *plan-do-check-act*.

La definizione delle politiche di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi della Tuscia è uno dei compiti degli organi di governo dell'Ateneo ( Rettore, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione). Questi garantiscono la revisione della politica, l'attuazione e l'aggiornamento del sistema di gestione della qualità, finalizzato al conseguimento degli obiettivi e al miglioramento continuo, nel rispetto delle linee guida ANVUR.

Per la definizione e l'attuazione dei processi orientati alla valutazione, al miglioramento e all'assicurazione della qualità un ruolo significativo è attribuito al Presidio di Qualità (di seguito PdQ), istituito con D.R. 504 del 16.05.2013; presso ciascun Dipartimento è stata istituita inoltre una Struttura di Assicurazione Qualità (Presidio di Qualità di Dipartimento) che lavora sotto il coordinamento del docente di riferimento del Dipartimento stesso presso il PdQ; nel caso del DEIM (Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa) è prevista una struttura AQ per ciascun corso di studio.<sup>8</sup>

L'articolata organizzazione del Sistema di Assicurazione qualità dell'Ateneo, che comprende il Nucleo di Valutazione, il Presidio di Qualità, i PdQ di Dipartimento, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e l'Ufficio Assicurazione Qualità, corrisponde alla complessità del sistema universitario e all'attenzione riservata a questo tema all'interno dell'Università degli Studi della Tuscia. Nel suo ambito, ciascuna delle componenti lavora avendo obiettivi, compiti e ambiti di operatività ben definiti e consolidati da un esercizio ormai pluriennale.

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 per la formazione e la ricerca; 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

---

<sup>8</sup> <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo1/articolo/strutture-assicurazione-qualit-dipartimentali>

personale a vario titolo coinvolto nel processo, attività di monitoraggio 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:

- la compilazione delle SUA-CdS, SUA-RD e Schede di Monitoraggio annuale per ogni CdS;
- le attività di riesame ciclico dei Corsi di Studio;
- i flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche.

Il PdQ ha promosso diverse azioni formali ed informali al fine di massimizzare il coinvolgimento dell'intera comunità (studenti, docenti, personale tecnico amministrativo) dell'Ateneo sui temi della qualità. A tal proposito ha avviato un'attività di formazione per un ristretto gruppo di persone impegnate nella gestione del ciclo della qualità sia a livello centrale che periferico. Sono stati organizzati due seminari, uno nel febbraio 2017 sulle Nuove Linee Guida AVA e uno a novembre 2017 incentrato sull'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio; sono state inoltre organizzate riunioni del PdQ con i Presidenti delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e con i Presidenti dei CdS.

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, di prevenire eventuali non conformità e orientare al miglioramento continuo. A tal proposito, al fine di indirizzare ed uniformare le attività delle varie strutture ha redatto diverse procedure e istruzioni operative, tra le quali si segnalano quelle relative alla compilazione delle Schede di monitoraggio annuale, alla redazione delle Relazioni annuali CPDS ed alle consultazioni delle parti sociali.<sup>9</sup>

Alla luce delle nuove Linee Guida AVA, il PdQ ha strutturato una filiera di attività in cui ogni fase documentale fosse utile e funzionale a quella successiva e in sincronia con le attività di revisione dell'offerta formativa dei CdS e del Senato Accademico

Il PdQ ha inoltre definito uno scadenziario 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.

---

<sup>9</sup> <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo/articolo/procedure-e-istruzioni-operative-sistema-assicurazione-qualit-ateneo>

Strettamente funzionale al Sistema integrato di assicurazione della qualità è il Manuale delle procedure, adottato dal Direttore Generale nel 2015 e integrato nel corso degli anni successivi; 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 stesso.

L'idea che la qualità non rappresenti solo un mero adempimento normativo, bensì un aspetto concreto della costante attenzione riservata agli *stakeholders* dell'Università, trova dimostrazione nel fatto che sulla *home page* del sito di Ateneo sia prevista un'apposita sezione dedicata alla qualità, denominata "Sistema Assicurazione Qualità Ateneo" dove sono riportate, suddivise in sottosezioni, tutte le attività, le procedure operative e le delibere degli Organi che attengono al Sistema AQ.

In linea con la visione strategica dell'Ateneo di considerare l'aspetto della qualità prioritario nelle proprie scelte di indirizzo, l'Amministrazione ha potenziato uno strumento fondamentale come il Portale dei flussi informativi<sup>10</sup>, già esistente dal 2011. A tale strumento, che ha fatto della pubblicazione di dati aggregati strumentali agli adempimenti legati alla qualità uno dei suoi principali punti di forza, è attribuito un ruolo fondamentale ed è dedicata un'intera sezione nella parte del sito di Ateneo riservata al Sistema di Assicurazione della Qualità<sup>11</sup>.

La propensione dell'Ateneo verso la qualità è inoltre attestata dal Documento definitivo di giugno 2016 di restituzione, rilasciato dall'ANVUR, a seguito della visita di accreditamento periodico del dicembre 2015. 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 e successivamente per il triennio 2018/2020.

La relazione annuale 2017 del Presidio di Qualità conferma quanto sia prioritario il Sistema di Assicurazione di Qualità per l'Ateneo. In tale documento si evincono le iniziative sia finalizzate a recepire i suggerimenti forniti dalla CEV sia per rafforzare il Sistema AQ nella sua efficacia.

## **4.2. 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.

---

<sup>10</sup> <https://sistemi.unitus.it>

<sup>11</sup> <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo/articolo/flussi-informativi->



Figura 3 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche

### 4.3. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO – L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

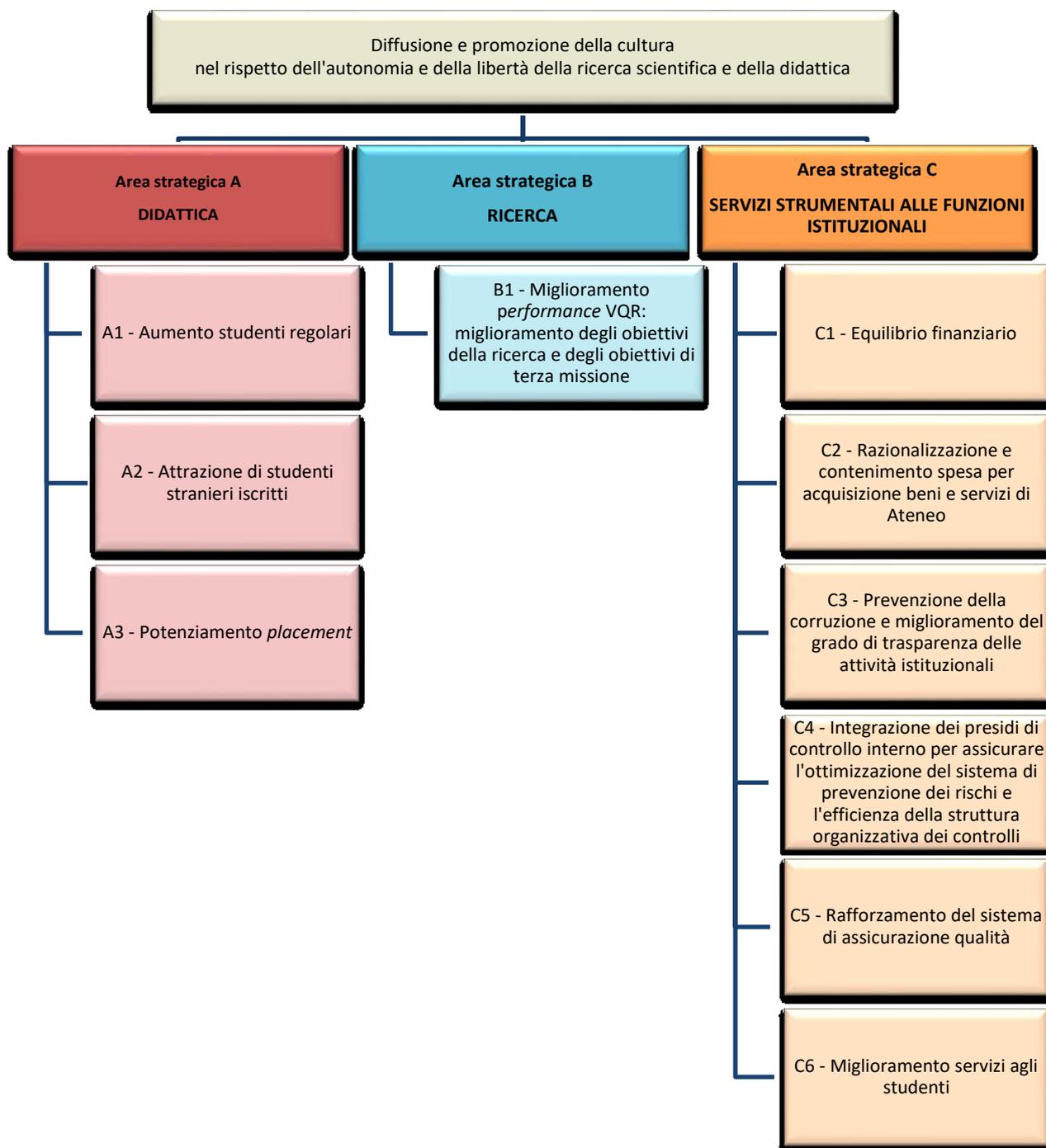


Figura 4 - Dal mandato agli obiettivi strategici

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 sono armonizzate con i risultati dell'anno precedente.

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 relativa ai 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 2018 del Rettore, prot. n. 76 del 24 luglio 2017, 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 triennale adottati dal Consiglio di Amministrazione (Piano Integrato della Performance 2017/2019, approvato il 31 gennaio 2017, e Politiche di Ateneo

e Programmazione Didattica per l'a.a. 2017/2018, approvate dal Senato Accademico e dal CdA rispettivamente nelle sedute del 27 aprile 2017 e 28 aprile 2017.

Gli obiettivi strategici e quelli operativi sono stati definiti anche alla luce dei risultati della gestione 2017, 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 2018 sono strettamente collegate a quelle definite per il 2017 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 2018-2019.

Gli obiettivi per il 2018 saranno concentrati su una rigorosa politica di mantenimento degli equilibri di bilancio, contemperando tuttavia, come già avvenuto in passato, le legittime esigenze di aspirazione di crescita professionale e di reclutamento di giovani, in grado di mettere di rafforzare le già qualificate competenze didattiche e di ricerca del personale di Ateneo.

Per dare altre opportunità di reclutamento e prospettive di avanzamento di carriera, sarà necessario, in primis, continuare a migliorare le prestazioni della didattica e della ricerca al fine di

incrementare l'assegnazione del FFO e perseguire, al contempo, una rigorosa politica orientata al contenimento e alla razionalizzazione delle spese comprimibili senza mai pregiudicare i servizi agli studenti.

Dal punto di vista economico-finanziario è rilevante il risultato conseguito dall'Ateneo nella valutazione dei progetti presentati nell'ambito del D.M. 11 maggio 2017 n.262 (c.d. Dipartimenti di Eccellenza; i tre progetti presentati dall'Ateneo sono stati tutti interamente finanziati.

Il miglioramento delle prestazioni dovrà avvenire secondo logiche basate sul merito, sulla premialità e sulla qualità.

Questo approccio virtuoso orientato verso la qualità, la valutazione e il merito, che assume di volta in volta forme diverse all'interno di differenti ambiti normativi e operativi (Sistema AVA, Piano Integrato della performance, etc..) ha gradualmente pervaso l'intero Ateneo, anche sotto il profilo culturale.

Andrà ulteriormente rafforzato il coinvolgimento dei singoli nelle politiche sulla qualità e nella loro applicazione operativa, andranno semplificate e snellite alcune procedure, incrementando gli strumenti di premialità e gratificazione per riconoscere l'impegno e le migliori prestazioni.

Sarà importante anche perseguire un maggiore coinvolgimento degli studenti per la partecipazione ai processi relativi alla qualità. Sotto questo profilo sarà utile rafforzare l'integrazione tra studenti, personale docente e tecnico amministrativo nella condivisione di obiettivi comuni, come già avviene in diversi ambiti (orientamento, comunicazione, auditing).

#### **4.3.1. DIDATTICA**

Gli obiettivi della didattica sono collegati in buona parte ai parametri previsti del MIUR per la distribuzione delle risorse ed assumono quindi valenza strategica; i risultati della didattica, e in particolare il numero di studenti iscritti regolari, arriverà a pesare sino al 40% nell'attribuzione del FFO (D.M. 635/2016 sulla Programmazione Triennale), ma considerando solo la parte 'variabile' delle risorse il peso aumenta sino ad arrivare al 52%; dunque l'Ateneo non potrà farsi trovare impreparato ed è necessario continuare l'azione di miglioramento della qualità della didattica ma anche rendere sempre più attrattiva l'offerta formativa.

Permane il contesto normativo e finanziario che prevede 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.

Gli obiettivi di fondo dell'Ateneo, sono, in linea con quanto già attuato negli anni passati, il miglioramento continuo della capacità attrattiva dei corsi di studio e la riduzione degli abbandoni, obiettivi importanti per via del peso che, come si è detto, studenti regolari e risultati della didattica hanno nel modello FFO.

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 e, al contempo, ponendo un deciso argine al fenomeno degli abbandoni.

Si deve ricorrere in modo sempre più incisivo ad alcune leve strategiche quali la qualità dei percorsi formativi, l'innovazione delle metodologie didattiche, l'internazionalizzazione, la soddisfazione degli stakeholders (studenti, famiglie, imprese), le azioni di tutorato e l'attenzione al placement. Una particolare attenzione deve essere infine rivolta all'efficacia dei processi formativi, anche in relazione agli sbocchi occupazionali.

Andrà proseguita con rigore la direzione già assunta di una costante razionalizzazione e ottimizzazione dei percorsi esistenti, in particolare per i corsi di laurea magistrale, nell'ottica di una stretta sinergia interdipartimentale.

Si dovrà proseguire nel rafforzamento del Sistema Qualità.

Al fine di favorire una migliore visibilità esterna dell'Ateneo, anche in funzione di una maggiore attenzione da parte del mercato del lavoro, è necessario un intervento deciso di internazionalizzazione e innovazione della didattica attraverso l'attivazione di percorsi didattici in lingua straniera e l'uso di metodologie e strumenti didattici innovativi.

#### **4.3.2. RICERCA**

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente, ancora una volta, sui parametri legati alla VQR, alla luce delle Linee guida 2011-2014 di cui al Decreto Ministeriale 27 giugno 2015 n. 458, del bando della VQR (11 novembre 2015) e dei risultati dell'esercizio 2011-14 pubblicati nel corso del 2017, che hanno riscontrato complessivamente una buona performance dell'Ateneo in quasi tutte le aree disciplinari.

Dagli esiti della VQR dipende una rilevante quota della parte 'variabile' del FFO. Pertanto, pur tenendo conto dei buoni risultati ottenuti dall'Ateneo, non si deve abbassare la guardia ma proseguire nel rafforzamento delle aree di eccellenza e nella crescita di quelle più deboli.

Occorre dunque prestare grande attenzione alla prossima scadenza relativa al bando VQR (fine 2018), per la quale l'Ateneo non si deve far trovare impreparato.

Sotto il profilo della premialità rivestono notevole importanza anche le politiche di reclutamento, che hanno un peso significativo sulla già citata parte variabile del FFO.

Per quanto riguarda il miglioramento delle performance di ricerca occorre rafforzare politiche di premialità e incentivazione, a partire dalla ripartizione dei punti organico e dalla definizione dei budget delle strutture.

Va rafforzato il sistema di incentivazioni per la distribuzione di risorse che abbiano l'obiettivo di sollecitare i ricercatori alla pubblicazione di articoli su riviste qualificate e di monografie, in modo da stimolare il miglioramento in vista del prossimo esercizio di valutazione.

È imprescindibile poi dare un ulteriore impulso alla mappatura e alla diffusione dei risultati della ricerca, entrando più in profondità sui singoli temi di ricerca, anche attraverso un maggiore raccordo con le schede SUA-RD dei Dipartimenti, per individuare le eccellenze e i punti di forza, e fornire un maggiore supporto sia alle strutture sia all'Ateneo nell'allocazione delle risorse e nelle politiche di premialità, incentivazione e trasferimento tecnologico.

Occorre coordinare le diverse linee di ricerca in funzione di una sempre più efficace partecipazione ai progetti di ricerca nazionali, europei, in particolare Horizon 2020, e internazionali, coinvolgendo in modo armonico tutti gli ambiti di ricerca dell'Ateneo, con un principio di competenza.

Particolare attenzione deve 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.

Va definitivamente completato il processo di potenziamento del Centro Grandi Attrezzature, in modo che diventi realmente un punto di eccellenza per la ricerca nazionale e internazionale.

#### **4.3.3. SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI**

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

Occorre continuare a perseguire una attenta politica di controllo e di trasparenza della spesa e delle procedure amministrative, che comporterà ulteriori sacrifici ma sarà finalizzata a mettere l'Ateneo nella condizione di concentrare le politiche di spesa, nell'ordine, sui servizi agli studenti, sul reclutamento, sul benessere del personale, sul potenziamento dei laboratori e delle attrezzature di ricerca.

Conseguentemente altro obiettivo prioritario è quello connesso al contenimento complessivo delle spese comprimibili.

La digitalizzazione rappresenta un altro obiettivo da rafforzare ulteriormente e mantenere come prioritario, con una ulteriore semplificazione delle procedure amministrative e dei servizi erogati agli studenti, insieme ad interventi sul lato della sicurezza informatica e della prevenzione degli incidenti e dei tentativi di intromissione da parte di criminali informatici.

Nel rinnovare la capacità di difesa e reazione e nel migliorare il livello di sicurezza dell'infrastruttura l'Ateneo deve rafforzare la strategia cloud per l'infrastruttura IT anche in continuità con soluzioni on-premise in modo da realizzare una architettura di servizi resiliente ad eventuali incidenti gravi.

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.

Sul fronte dei servizi agli studenti, occorre potenziare il coinvolgimento di studenti, attraverso 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.).

Vanno rafforzate le attività di placement e orientamento al lavoro, con interventi concentrati essenzialmente in tre ambiti: lo sviluppo di più servizi strutturati di orientamento al lavoro; la costruzione di un osservatorio permanente dei contesti professionali; il rafforzamento dei rapporti tra Università e imprese.

Infine vanno potenziate le politiche per spazi e alloggi.

Sotto il profilo infrastrutturale, infine, pur nell'ambito dei noti vincoli di bilancio, si intende intervenire in modo significativo, almeno in alcuni poli, per aumentare la disponibilità di aule e

laboratori didattici, coerentemente con gli obiettivi dichiarati di crescita dell'Ateneo, congiuntamente ad un piano finalizzato a rendere sempre più gradevoli e fruibili le strutture per gli studenti.

#### **4.4. 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.

#### 4.4.1. DIDATTICA

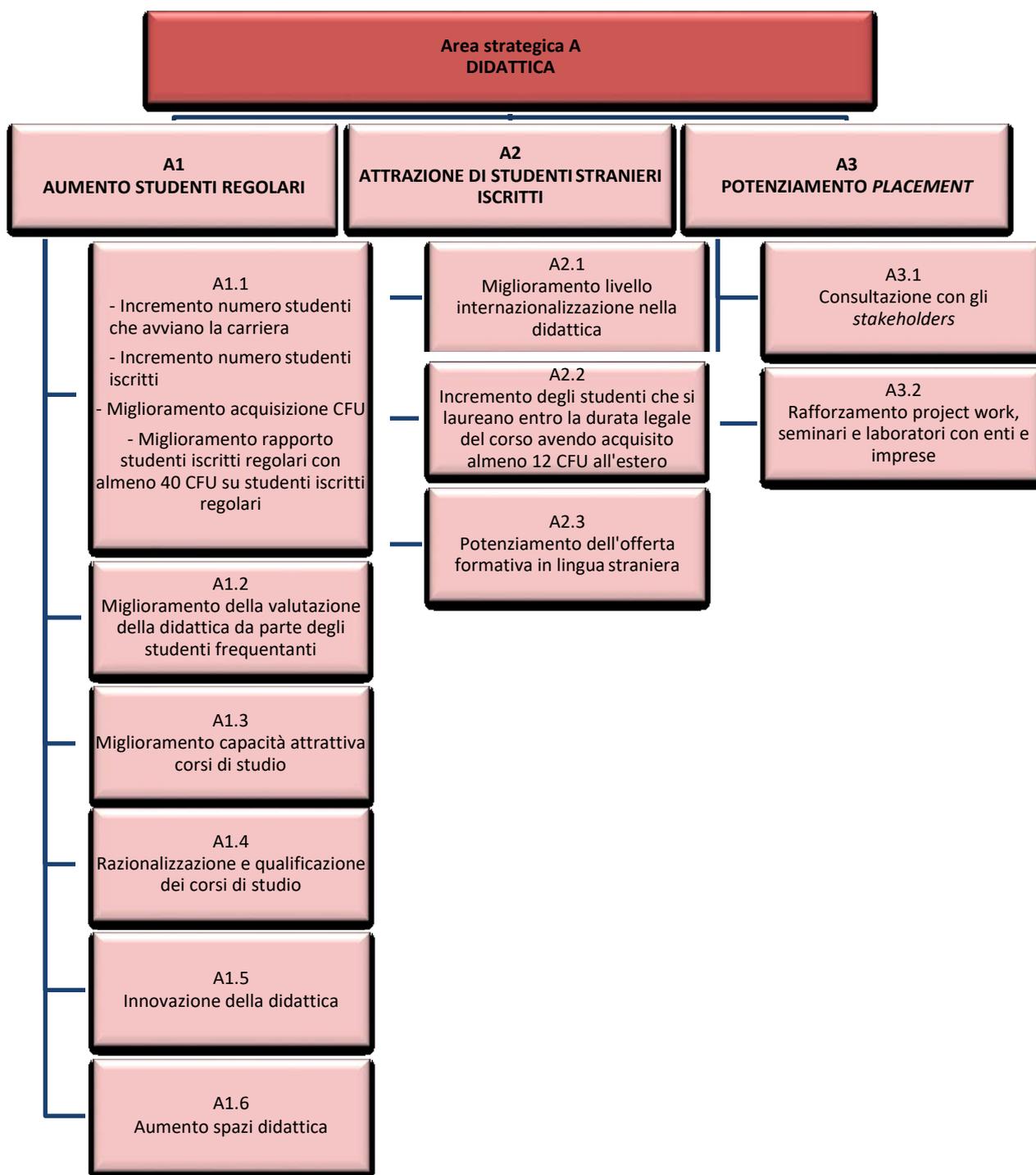


Figura 5 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi — Area A

#### Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

Per quanto già esposto negli obiettivi sulla didattica, nel 2018 l'Ateneo deve continuare l'azione di miglioramento della qualità della didattica ma anche rendere sempre più attrattiva l'offerta formativa. Si dovrà perseguire con rigore la direzione già assunta, volta a una costante

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

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

Per il raggiungimento degli obiettivi sopra indicati, i quattro criteri largamente sperimentati e fatti propri dall'Ateneo (attrattività, rispetto dei requisiti quantitativi e qualitativi di docenza, attenzione costante al margine DID, riprogettazione su base interdipartimentale) dovranno essere ripresi e decisamente posti alla base della progettazione dell'offerta formativa per i prossimi anni, in particolare con la costante ricerca di intese interdipartimentali volte alla razionalizzazione della didattica, che produrranno il duplice vantaggio del rafforzamento dei requisiti di docenza e della riduzione dell'uso dei contratti con un beneficio anche di natura finanziaria.

Allo stesso tempo è necessario proseguire in una azione innovatrice, affiancando ai corsi che rappresentano la tradizione accademica dell'Ateneo, in grado di esprimere meglio l'insieme dei saperi, delle competenze didattiche e di ricerca del corpo docente in servizio presso l'Università della Tuscia, nuove offerte in grado di generare capacità attrattiva, tenuto anche conto anche delle esigenze rappresentate dal mondo produttivo.

Dovrà essere consolidato e razionalizzato il rapporto con le altre Università della rete regionale; nel quadro regionale, andrà ottimizzato il ruolo delle sedi decentrate, Civitavecchia e Rieti, presso le quali sono già attivi complessivamente quattro corsi di studio, ponendo particolare attenzione alla sostenibilità economica e logistica delle sedi, all'efficacia dei corsi di studio e alla soddisfazione degli studenti.

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

Al fine di favorire una migliore visibilità esterna dell'Ateneo, anche in funzione di una maggiore attenzione da parte del mercato del lavoro, sarà necessario rilanciare la didattica attraverso l'uso di metodologie e strumenti didattici innovativi e prevedere l'attivazione di curriculum in lingua straniera.

Dal punto di vista dell'innovazione didattica va ripreso e completato, sotto la guida del Delegato Prof. Gino Roncaglia, il progetto finalizzato alla produzione, all'uso, alla distribuzione e al riuso di contenuti di apprendimento innovativi, anche in forma di *courseware* strutturato. La disponibilità di tali contenuti è considerata funzionale allo sviluppo di pratiche innovative che riducano il peso della tradizionale didattica trasmissiva (lezione frontale) a favore di forme di didattica collaborativa, laboratoriale, *blended* e *flipped*. Ciò dovrà favorire una migliore visibilità esterna della didattica di Ateneo anche in funzione dell'orientamento e della promozione in ingresso dei corsi. Si tratta di interventi necessari a mantenere elevata la qualità e la competitività della didattica dell'Ateneo, tenendo conto del fatto che ormai molti altri atenei si stanno orientando sempre più decisamente a sviluppare forme di didattica a distanza al fianco delle tradizionali forme di erogazione della didattica. L'Ateneo intende confermare la disponibilità di un incentivo economico, di entità variabile, destinato a tutti i docenti che parteciperanno al progetto e fornirà al riguardo un supporto in termini sia di formazione dei docenti partecipanti sia di sostegno tecnologico.

L'impegno e lo sforzo per accrescere immatricolati e iscritti, che sta portando ottimi risultati, deve essere ora affiancato da un medesimo sforzo finalizzato a rendere le strutture adeguate e accoglienti, in previsione anche di un incremento del numero di studenti che frequentano i corsi.

Relativamente ai rapporti con le scuole, si intende rafforzare sempre più il solido legame già esistente, sia attraverso le attività di orientamento rivolte direttamente agli studenti, estese anche a quelli del quarto anno di corso e degli anni precedenti, sia attraverso quelle realizzate dal *Labform*. Da questo punto di vista si prevede di organizzare corsi per insegnanti, anche in previsione dei futuri concorsi, fruendo dei positivi ritorni e della reputazione acquisita con le attività già svolte per le scuole, anche in modalità *e-learning* e workshop integrati per la condivisione degli approcci metodologici all'insegnamento. Sarà proseguito in profondità il lavoro avviato sulle competenze in uscita degli studenti delle scuole superiori.

Sempre più si intende caratterizzare il *Labform* come punto di riferimento per le scuole e di snodo per le politiche destinate alla formazione degli insegnanti, ipotizzando anche il

consolidamento del Laboratorio in un ufficio che operi da 'collettore' ed ottimizzatore delle proposte dell'Ateneo rivolte a dirigenti e insegnanti scolastici.

Per quanto riguarda l'Alternanza Scuola Lavoro, si intende rafforzare la collaborazione con gli istituti già in convenzione proponendo loro percorsi formativi alternativi e complementari a quelli del 2017, coinvolgendo anche altre strutture dell'Ateneo, e ampliare ulteriormente il bacino di utenza di riferimento.

Nel 2018 dovranno proseguire anche le attività connesse al Sistema Qualità, sia come attività ordinarie funzionali a mantenere il controllo del Sistema, soprattutto per quei corsi di studio nei quali sono state rilevate criticità in occasione della visita per l'accreditamento, sia in quanto si intende spingere l'Ateneo ad ottenere altre certificazioni collegate al Sistema Qualità, a partire dalla ISO 9001-2015.

### **Promozione dell'internazionalizzazione**

Nel 2018 proseguirà il percorso per rendere l'Ateneo riconoscibile nel mercato accademico 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, di potenziare la rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo e la sua capacità di sostenere l'inserimento dei laureati in un mercato del lavoro non esclusivamente nazionale.

Gli obiettivi essenziali che la politica di internazionalizzazione dell'Ateneo dovrebbe perseguire, già a partire dal 2018, sono tre: il rafforzamento della comunicazione in inglese della organizzazione, delle attività formative e di ricerca svolte dall'Ateneo; l'incremento del numero di studenti stranieri iscritti ai nostri corsi di laurea, indicatore importante ai fini della ripartizione della quota premiale del FFO; l'ulteriore potenziamento della mobilità Erasmus+, soprattutto quella in entrata.

Per conseguire questi obiettivi innanzitutto occorre il completamento di una versione in inglese del sito UNITUS, già in parte avviata, e una efficace e veloce preparazione delle guide in Inglese.

Va rafforzata, inoltre, l'attivazione di insegnamenti in inglese o in altra lingua straniera funzionale al percorso formativo offerto; l'ipotesi più semplice, già deliberata dagli Organi, è quella di garantire un pacchetto di corsi offerti sia agli studenti italiani interessati a seguire alcuni insegnamenti in una lingua diversa dalla propria, sia agli studenti stranieri in mobilità presso il nostro Ateneo; un'ipotesi più complessa, anche questa già deliberata, è quella dell'attivazione di

‘semestri congiunti’ con i corsi di laurea di Università straniere. Un passo importante in questa direzione sarebbe quello di predisporre materiali didattici on line e libri di testo *open-access* in lingua inglese per tutti gli insegnamenti.

Si intende dare seguito ai rapporti avviati durante la missione negli Stati Uniti, tra cui la stipula di accordi che prevedano programmi di scambio e la possibilità di entrare a far parte della rete ISEP - *International Student Exchange Program*.

Si intende poi rafforzare la sinergia con l’USAC e partecipare ai programmi di ricerca, formazione e investimento avviati da organismi internazionali.

Andrà perseguito un ulteriore rafforzamento delle relazioni con le Università estere, con particolare attenzione a quelle dei Paesi in via di sviluppo, dei paesi dell’area mediterranea e di quelli dell’area centro e sudamericana, più inclini, per esigenze e contesto socio-economico, alla ricerca di collaborazioni scientifiche su tematiche di competenza del nostro Ateneo.

Occorre, infine, proseguire nel percorso avviato per stimolare la partecipazione ai progetti europei, attraverso un maggiore coinvolgimento delle strutture.

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 necessario porre in essere specifiche azioni, sia di natura finanziaria, assicurando agli studenti in ‘uscita’ importi aggiuntivi per le borse di studio, sia completando la rimozione degli ostacoli, ancora presenti, al completo riconoscimento dei CFU acquisiti all’estero; sotto quest’ultimo profilo però l’approvazione del nuovo regolamento Erasmus dovrebbe rendere più snelle e efficaci le procedure.

Nell’ambito del Programma Erasmus+ proseguiranno le attività di mobilità del Progetto *International Credit Mobility*, finanziato dall’Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire per l’a.a. 2016/2017. Si tratta di un progetto biennale, avviato nel 2016 e con scadenza 31 luglio 2018, prevede la mobilità in entrata ed in uscita di studenti, docenti e staff TA.

Nel 2018 saranno inoltre portate avanti le attività di mobilità nell’ambito del secondo Progetto *International Credit Mobility*. Si tratta di un progetto biennale con scadenza 31 luglio 2019 in cui sono stati finanziati ulteriori flussi di mobilità in entrata ed in uscita di studenti, docenti e staff TA.

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. Proeguiranno inoltre, sempre in collaborazione con il DISTU, le iniziative

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.

Nell'ambito dell'Invito a Presentare Proposte 2018 - EAC/A05/2017 - Programma Erasmus+, pubblicato dalla Commissione Europea il 25 ottobre 2017, saranno sollecitati i docenti dell'Ateneo, titolari di accordi di cooperazione internazionale, a partecipare, ancora più numerosi, alla nuova call per la presentazione di un progetto International Credit Mobility, relativo alla mobilità con i Paesi extraeuropei. Sarà predisposta una candidatura unica di Ateneo. La scadenza per la presentazione del progetto è il 1° febbraio 2018.

E' inoltre in preparazione, in collaborazione con personale docente del DISUCOM, un progetto Erasmus+ KA2 Strategic Partnerships nel settore linguistico e e-Learning, la cui scadenza per la presentazione è prevista per il 21 marzo 2018.

Per il 2018 è previsto il proseguimento della cooperazione didattica con la Russia. In particolare, in collaborazione con il DEIM, sono stati avviati contatti con le filiali della Higher School of Economics di Mosca, San Pietroburgo e Perm nonché stipulati accordi di cooperazione internazionale con la Financial University under the Government of the Russian Federation e con la International Jewish Institute of Economics Law and Finance. 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). A tutti i suddetti partner sarà proposto di partecipare alla Call Erasmus+ 2018, KA107 International Credit Mobility.

### **Orientamento e tutorato**

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 sempre più solido 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***

Nel 2018 si punterà a rafforzare ulteriormente le attività di placement e orientamento al lavoro, con interventi concentrati essenzialmente in tre ambiti: lo sviluppo di più servizi strutturati di orientamento al lavoro; la costruzione di un osservatorio permanente dei contesti professionali; il rafforzamento dei rapporti tra Università e imprese.

Per il primo ambito, l'obiettivo è quello di fornire ai neo-laureati e ai laureandi ancora più strumenti e assistenza nella delicata fase di inserimento nel mercato del lavoro attraverso l'aumento della consapevolezza delle proprie attitudini, competenze e aspirazioni, soprattutto con lo sviluppo di laboratori o seminari per migliorare le competenze necessarie a una stesura efficace del Curriculum Vitae, alla gestione del colloquio di lavoro, all'utilizzo di tecniche di ricerca attiva del lavoro e attraverso la costituzione di una associazione Alumni di Ateneo che dovrà rappresentare un importante strumento per mantenere attivi i collegamenti tra i laureati anche

dopo il conseguimento del titolo e mantenere nel tempo il senso di appartenenza alla nostra Università.

L'obiettivo è quello di creare, per e con i nostri laureati, una rete solida e duratura, promuovendo, in una prospettiva di reciproco arricchimento, iniziative di partecipazione alla vita universitaria nonché di sostegno alla didattica e alla ricerca prevedendo una diretta interazione con le aziende e gli enti dove i nostri laureati sono attualmente occupati, volta anche a sostenere il placement universitario.

Si intende inoltre rafforzare la collaborazione con enti e istituzioni del territorio mettendo a sistema le varie iniziative e creando così un network di servizi per il placement e il lavoro che possa rappresentare per i giovani un punto di riferimento che canalizzi i diversi servizi e opportunità offerti.

Nel secondo ambito rientra l'obiettivo di effettuare una verifica continuativa dell'evoluzione dei processi di lavoro, analizzando la domanda attuale di competenze e quindi identificando i profili professionali richiesti, con una tracciatura quasi puntuale delle attività svolte effettivamente dai laureati nell'ambito delle attività professionali in cui sono impiegati. Per questo obiettivo sarà molto importante un utilizzo più efficace dei servizi della banca dati Almalaurea sugli sbocchi occupazionali dei laureati. L'accordo con Almalaurea consentirà di coordinare e personalizzare i servizi offerti senza un aumento dei costi.

Per il terzo ambito infine l'obiettivo è quello di incrementare la conoscenza che le imprese e i docenti hanno dei diversi strumenti di cui si è dotato l'Ateneo per consentire ai propri studenti di interagire con il mondo del lavoro, ovvero tirocini, stage e *project work*, ma anche stimolare una più articolata forma di collaborazione tra Università e impresa, attraverso l'incremento degli eventi e delle manifestazioni che coinvolgano in modo congiunto Ateneo, studenti e imprese.

Proseguiranno le attività avviate nell'ambito del servizio denominato "*Porta Futuro University - Tuscia*", con particolare attenzione all'organizzazione di percorsi di assistenza e sostegno ai giovani nella fase di ricerca del lavoro (predisposizione dei CV, *soft skills*, ecc.)

Saranno ripetute ed enfatizzate le giornate di consultazione delle Parti sociali, al fine di rendere sempre più efficaci i rapporti con il mondo del lavoro, presentano i numerosi strumenti di cui ormai dispone l'università.

Sarà organizzato anche nel 2018, come ormai solida consuetudine, il Testimonial Day, dando sempre più spazio alla presenza di imprese e di iniziative collegate alla creatività e all'innovazione, coinvolgendo anche le scuole.

#### 4.4.2. RICERCA

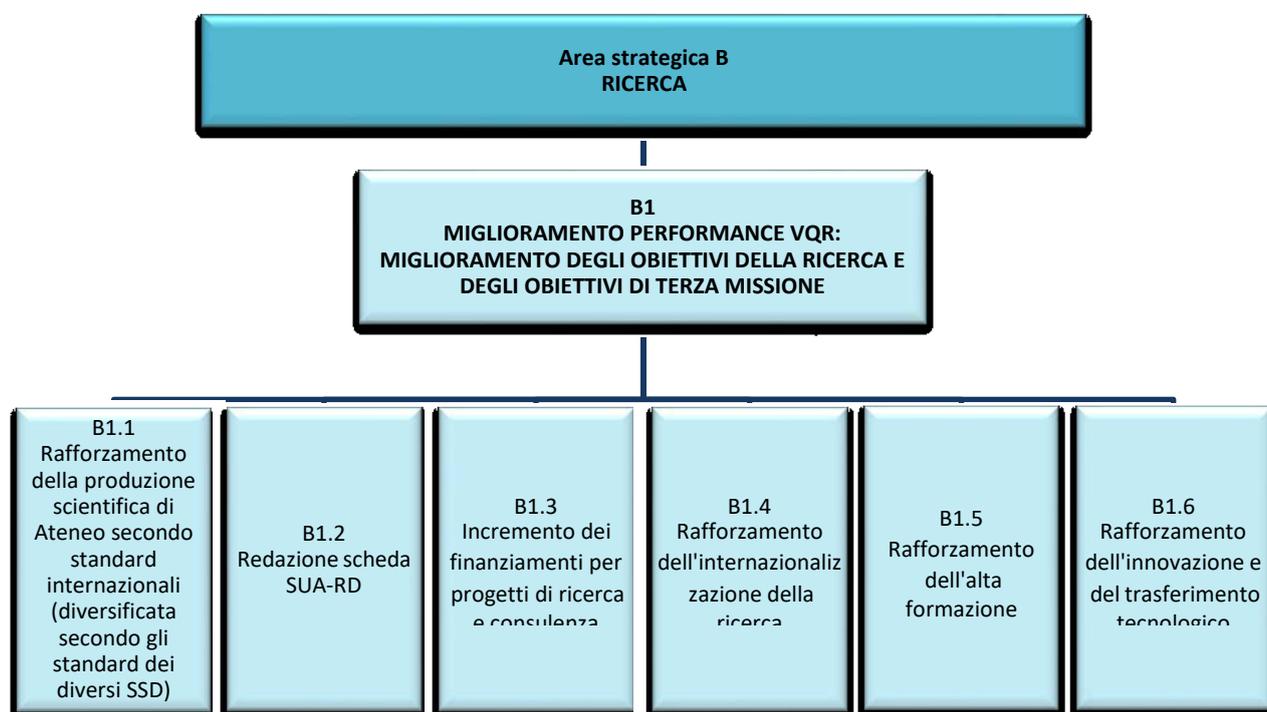


Figura 6 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area B

Nel 2018 si intende attuare una politica della ricerca in grado, partendo dalla situazione attuale e utilizzando meccanismi efficaci e con un ampio coinvolgimento di strutture e ricercatori, di elevare le prestazioni complessive, valorizzando le eccellenze ma al tempo stesso aumentando la qualità media della ricerca, aiutando coloro che, per varie ragioni, sono rimasti indietro, ma hanno idee, capacità e volontà di impegnarsi.

Sarà necessario prestare grande attenzione alla prossima scadenza relativa al bando VQR, per la quale l'Ateneo non si farà trovare impreparato, utilizzando tutti i possibili strumenti di ausilio all'Amministrazione nonché alle strutture per l'individuazione dei migliori prodotti da sottoporre alla valutazione.

Si tratta, dunque, di proseguire in un percorso che ha già avuto apprezzamenti esterni e riscontri positivi, individuando strumenti che consentano a coloro che oggi rappresentano le eccellenze di consolidare la loro posizione ed agli altri di crescere, nel supremo interesse del miglioramento complessivo dell'Istituzione.

Per quanto riguarda il miglioramento delle performance di ricerca si intende rafforzare diverse linee di intervento, tutte egualmente caratterizzate da premialità e incentivazione, con l'obiettivo principale di coinvolgere tutte le strutture, a cascata, in queste logiche:

- nella fase di ripartizione dei punti organico, a livello dipartimentale si potrebbero utilizzare, come già avviene a livello di Ateneo, meccanismi di valutazione della ricerca premiali;
- nella fase di ripartizione del budget, si potrebbero introdurre ulteriori criteri di incentivazione e premialità della ricerca sulla base dei risultati della VQR, ma raccomandando l'adozione di criteri altrettanto premiali anche alle strutture;
- si potrebbe infine rafforzare il sistema di incentivazioni per la distribuzione di risorse che abbiano l'obiettivo di sollecitare i ricercatori alla pubblicazione di articoli su riviste qualificate e di monografie, in modo da stimolare il miglioramento in vista del prossimo esercizio di valutazione;
- nella fase di ripartizione delle risorse per assegni e dottorati di ricerca, si potrebbero rafforzare meccanismi di valutazione della ricerca premiali.

È imprescindibile poi dare un ulteriore impulso alla mappatura e alla diffusione dei risultati della ricerca. Per quanto riguarda il documento di sintesi delle ricerche qualificate, sarebbe opportuna una seconda fase di lavoro che entri più in profondità sui singoli temi di ricerca, anche attraverso un maggiore raccordo con le schede SUA-RD dei Dipartimenti, per individuare le eccellenze e i punti di forza, e fornire un maggiore supporto sia alle strutture sia all'Ateneo nell'allocazione delle risorse e nelle politiche di premialità, incentivazione e trasferimento tecnologico.

Inoltre, potrebbe essere opportuno realizzare una versione più agile e dinamica del documento con finalità puramente di comunicazione, anche utilizzando specifiche competenze. Sempre più spesso, durante incontri con autorità e istituzioni internazionali, nazionali e regionali, viene richiesta una presentazione dell'Ateneo che metta in evidenza le peculiarità della nostra ricerca.

Ciò è tanto più rilevante alla luce dell'esigenza di coordinare le diverse linee di ricerca in funzione di una sempre più efficace partecipazione ai progetti di ricerca nazionali, europei, in particolare *Horizon 2020*, e internazionali, coinvolgendo in modo armonico tutti gli ambiti di ricerca dell'Ateneo, con un principio di competenza.

Va ulteriormente migliorata l'attività di supporto sulle modalità e sugli strumenti di supporto alla ricerca, dalla ricerca dei bandi alla predisposizione dei progetti, alla ricerca delle partnership. Sotto questo profilo, al di là della rete istituzionale alla quale l'Ateneo si è ormai saldamente collegato, occorre stimolare un maggior interesse e coinvolgimento dei docenti di tutti

i Dipartimenti verso le iniziative di Ateneo e il lavoro di squadra; le attività andranno anche supportate da uno staff di lavoro specializzato trasversale ai Dipartimenti e in grado di lavorare con profitto sui diversi aspetti collegati alla progettazione di ricerca (idea progettuale, ricerca e lettura dei bandi, rapporti con i partner, coinvolgimento del personale di ricerca, rendicontazione) e che vedrà coinvolto, con un criterio di competenza, personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Proseguiranno le attività relative allo svolgimento dei progetti europei e nazionali per i quali l'Ateneo è risultato vincitore, che dovranno anche stimolare la presentazione di nuovi progetti nelle prossime call del 2018.

Continueranno nel 2018, grazie all'accordo con l'ENEA (progetto europeo EURATOM), le attività di studio e ricerca connesse alla fusione nucleare, per il progetto internazionale EUROfusion. Sotto questo profilo, insieme alle altre università statali del Lazio, l'Ateneo, sollecitando fortemente la Regione, punta ad ottenere la localizzazione di questo importante esperimento internazionale sulla fusione nucleare, che vale un importo complessivo di 500 milioni di euro, nel Lazio.

Occorre prevedere, sotto la guida del Presidio Qualità, un aggiornamento delle procedure relative alla compilazione della SUA-RD, che non dovrà costituire un mero adempimento formale caratterizzato da una elencazione statica delle attività di ricerca e delle strutture ad essa preposta, ma uno strumento utile sia all'Ateneo che all'utente al pari di quanto è già sviluppato tramite la SUA-CdS per l'offerta didattica. La scheda SUA-RD, integrata con il documento sulle ricerche qualificate, dovrebbe offrire un quadro esaustivo delle competenze di ricerca dell'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.

Andrà potenziato ulteriormente il Centro Grandi Attrezzature, in modo che diventi realmente un punto di eccellenza per la ricerca nazionale e internazionale, realizzando gli interventi necessari anche attraverso accordi con enti e imprese. Sotto questo profilo, una volta completata l'acquisizione delle nuove attrezzature e dei macchinari, frutto del già citato accordo convenzionale con gli ITS, il Centro dovrà sempre più distinguersi per la qualità, la peculiarità e l'accuratezza delle analisi, diventando un volano di sviluppo per le attività di servizio e per la ricerca di base e applicata.

Andranno attuati i pianificati lavori per il miglioramento strutturale dell'Azienda Agraria, che potrà portare importanti ricadute anche sulla ricerca.

Si intende anche, acquisendo adeguate risorse esterne, rafforzare le potenzialità di ricerca, di base e applicata, del Centro Ittiologico Sperimentale presso le Saline di Tarquinia, attraverso un sostanziale miglioramento del contesto ambientale e strutturale.

Andrà assicurato nuovo impulso alla progettazione e costituzione di spin-off; sotto questo profilo si intende attuare un importante progetto di incubazione e assistenza, tecnica, finanziaria, logistica e relazionale ai progetti di impresa. Gli spin-off potranno essere coinvolti nei percorsi di formazione con le scuole (es. progetti Alternanza Scuola Lavoro), 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. Andranno anche maggiormente pubblicizzati i risultati raggiunti dalle varie società anche attraverso il sito di Ateneo ed organizzate giornate divulgative per attrarre l'interesse di potenziali investitori.

Va, infine, avviato il percorso di accreditamento e certificazione dei laboratori di ricerca, sinora ritardato perché le risorse, sia umane sia finanziarie, sono state impegnate più del previsto nella razionalizzazione di spazi e laboratori conseguente alla riorganizzazione degli spazi di Ateneo.

#### 4.4.3. SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

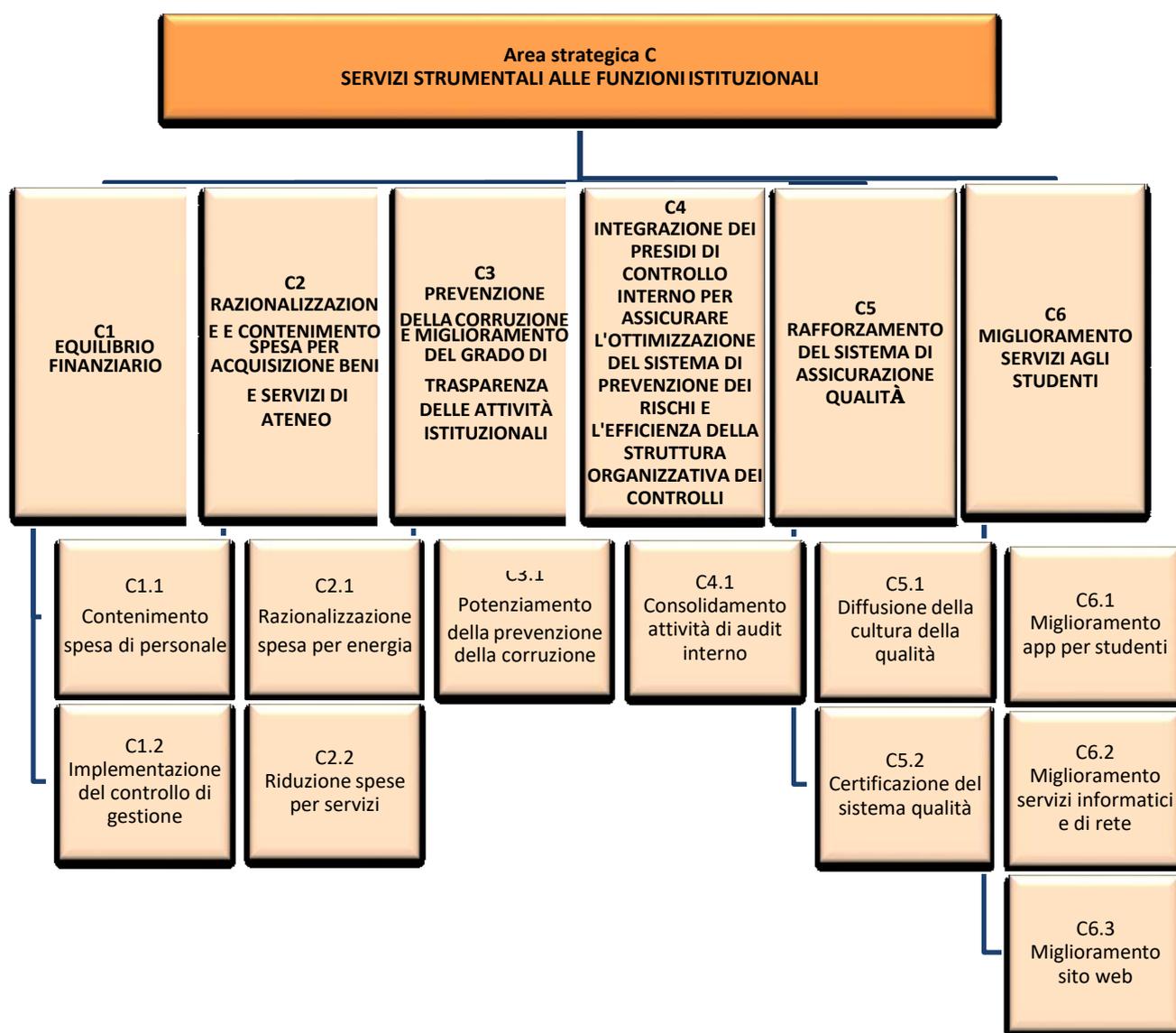


Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area C

#### 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 anche in considerazione della contrazione dei contributi del MIUR.

Infatti, per quanto riguarda l'importo dell'FFO per il 2018, il cui ammontare è stato calcolato nella misura di € 34.772.473,09, si specifica che tale previsione è stata elaborata applicando una riduzione del 1,7% sul totale assegnato per il corrente esercizio al netto della quota integrativa assegnata a fronte delle disposizioni di cui alla Legge di stabilità 2017 in merito

alla no tax area riferita alla contribuzione studentesca; quest'ultima è stata stimata per il 2018 proporzionalmente allo stanziamento di sistema previsto.

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 2018 si intende nello specifico raggiungere i seguenti obiettivi che riguardano:

1. la messa a punto dell'applicativo "Easyweb" nei sub-sistemi contabili elementari, almeno con riferimento agli inventari ed ai progetti di ricerca ed implementazione del sistema di contabilità analitica e budgeting con relativa configurazione del gestionale;
2. 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;
3. l'analisi e il miglioramento delle procedure amministrativo-contabili dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti, con relativo cronoprogramma condiviso;
4. lo sviluppo della contabilità economico-analitica e potenziamento delle attività del controllo di gestione attraverso la redazione di una mappa dei costi diretti e full cost per centro di responsabilità, con relativi driver per il ribaltamento sui centri finali dei costi dei centri intermedi al fine di produrre report analitici (modalità direct cost e full cost) per centro di responsabilità;
5. estensione e approfondimento specifico di suddetti sistemi di contabilità economico-analitica e del controllo di gestione all'area del personale, al fine di ottenere report analitici dei costi del personale per missione istituzionale attraverso la costruzione di una mappa analitica dei costi del personale per missione istituzionale e costruire report analitici (modalità direct cost) per corso di laurea (anche con elaborazioni extra-contabile), attraverso la redazione di una mappa dei costi diretti per corso di laurea;
6. studio di un modello di valutazione dei dipartimenti in funzione della struttura dei costi;
7. prosecuzione ed estensione dell'attività di circolarizzazione delle posizioni finanziarie dell'Amministrazione centrale attraverso l'applicazione dei principi contabili ISA 505;

8. prosecuzione dell'attività di formazione specifica in materia contabile del personale, definita sulla base della gap analysis svolta con test effettuato a dicembre 2017 ed a seguito di incontri svolti durante l'anno presso i Dipartimenti con i Direttori ed i Segretari amministrativi.

Le attività sopra elencate sono funzionali a sviluppare la capacità dell'Amministrazione di addivenire nel miglior modo possibile alla formazione del bilancio unico dell'esercizio 2017. 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 2018 il potenziamento della contabilità economico-analitica per addivenire ai primi report a modalità "full-cost".

## **Razionale programmazione del fabbisogno, formazione e welfare**

### ***a. reclutamento***

Nel 2018 sarà completata l'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, integrata con le successive cessazioni (2016), assegnazioni (D.M. 10 agosto 2017, n.614) e punti organico residui degli anni precedenti.

Sarà temperata, 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 e con ulteriori opportunità di reclutamento che potrebbero derivare dall'adozione di misure previste nella Legge di Stabilità 2018 e dalla disponibilità di risorse esterne.

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

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.

### ***b. formazione***

Per quanto riguarda la formazione, come già avvenuto negli anni precedenti, dopo la rilevazione dei fabbisogni formativi on line attraverso la piattaforma multimediale Moodle (per il personale TA), sarà predisposto un Piano annuale di formazione da definire in base alle esigenze rappresentate utilizzando, ove possibile, il personale docente dell'Ateneo (partecipazione del personale ai corsi universitari) nonché il personale TA in possesso di specifica professionalità, a seguito di ricognizione interna.

### ***c. welfare***

Proseguiranno gli interventi nell'ambito del sistema Welfare per fornire un sostegno alle famiglie dei dipendenti, in relazione al grado di disagio socio-economico e alla numerosità dei rispettivi componenti nonché per favorire il benessere psico-fisico del personale dell'Ateneo e dei propri congiunti. Il Sistema prevede l'erogazione di servizi di carattere assistenziale, culturale, ricreativo, sportivo nonché di altre forme di intervento in favore del personale.

Il sostegno ai dipendenti iscritti, e alle famiglie, riguarderà, in primis, iniziative di carattere economico, come i rimborsi di spese sostenute per il soddisfacimento di esigenze primarie, quali la salute. Sono poi favorite le iniziative volte a deliziare la sfera legata al benessere psicofisico della persona, come la cultura, lo sport, il tempo libero.

## **Potenziamento dei servizi agli studenti**

Oltre al consolidamento delle attività di orientamento in entrata e tutorato, placement e orientamento al lavoro – sulla base di quanto sopra esposto - l'Ateneo intende avviare ulteriori iniziative volte al miglioramento dei servizi per gli studenti.

La pianificazione di tali attività sarà realizzata insieme ai rappresentanti degli studenti negli Organi collegiali, in modo da individuare le iniziative prioritarie e necessarie per migliorare complessivamente i servizi erogati.

### ***a. comunicazione***

Nel 2018 si intende proseguire e rafforzare le attività di comunicazione, potenziando la rete di professionalità coinvolte e il capitale relazionale costruito nei singoli Dipartimenti e nei rapporti

tra gli stessi interagendo con i delegati di settori affini e in connessione con l'Amministrazione e con gli studenti.

Sul fronte dell'informazione occorre rafforzare e ampliare l'attività della redazione, mantenendo costante e potenziando ulteriormente il flusso informativo dai Dipartimenti. Occorre mirare a potenziare il rapporto con la stampa e gli organi di informazione nazionali ed internazionali e potenziare l'autonomia comunicativa multicanale, a partire dal sito d'Ateneo.

Il Laboratorio intende operare per rafforzare e rendere coerente e visibile la presenza dell'Ateneo nei maggiori social multicanali. In particolare, si intende sviluppare e migliorare la gestione ordinaria delle pagine social delle strutture dipartimentali ed attivare più ampie e definite strategie comunicative di coinvolgimento degli studenti che consentano di offrire maggiore visibilità all'Ateneo.

Nel corso dell'anno bisognerà concentrare risorse e competenze per il rafforzamento delle attività della WebRadio d'Ateneo gestita dagli studenti, con una programmazione di base a carattere informativo e di intrattenimento studentesco. Radio Unitus può costituire il volano di raccordo tra i media generalisti a copertura nazionale, il territorio della Toscana e le diverse attività, in termini di ricerca e didattica, dell'Ateneo.

L'archivio digitale fotografico d'Ateneo, in grado di rappresentare e documentare la nostra Università, sarà ulteriormente sviluppato, organizzato e gestito on line in modo tale da renderlo disponibile all'uso della redazione stampa, dei singoli Dipartimenti e delle diverse strutture d'Ateneo.

Nel 2018 saranno pianificate ulteriori attività di sviluppo sulle piattaforme sui sistemi informativi.

Particolare attenzione dovrà essere riservata al rafforzamento, anche sotto il profilo della sicurezza, dei sistemi informatici, grazie alla nuova e potenziata infrastruttura di rete, al potenziamento e al rinnovamento della rete wifi, e alla realizzazione di ulteriori servizi on line.

Nel 2018 sarà rinnovato il contratto con Microsoft in convenzione CRUI che ha consentito di offrire gratuitamente a tutti gli studenti, i docenti e il personale una serie di servizi, tra cui disponibilità di licenze e prodotti.

La migrazione di dati e servizi verso il cloud Microsoft, anche finalizzata ad un miglioramento degli standard di sicurezza e ad un aumento della resilienza dell'infrastruttura server, iniziata nella prima parte del 2017, proseguirà nel 2018 anche con interventi ad hoc finalizzati alla messa in sicurezza ed all'aggiornamento di servizi infrastrutturali cruciali per la

fruizione dei servizi web di Ateneo, e che hanno maturato un livello di obsolescenza incompatibile con l'efficienza del servizio.

### ***b. digitalizzazione***

Nel 2018, per un ulteriore miglioramento della rete di Ateneo, comprendente anche il completamento della copertura in alcune aree attualmente scoperte, è previsto un intervento di aggiornamento della rete wifi. Con l'adozione della rete a fibra ottica il funzionamento del wifi in alcune aree di ateneo ha subito un incremento di presentazione misurato in termini di velocità di download. Tuttavia gran parte dell'architettura della rete wifi di ateneo è da considerarsi obsoleta e non più in grado di gestire in maniera efficiente le richieste di connessioni correnti provenienti dagli utenti. L'estensione della rete wifi attuale è resa meno conveniente dal fatto che gli access point attuali sono ormai obsoleti e fuori produzione. Si presenta quindi l'opportunità di intervenire aggiornando l'infrastruttura di rete alle tecnologie più moderne e al tempo stesso estendendone la copertura e migliorando la funzionalità per gli utenti.

L'intervento da eseguire nel 2018 prevede la sostituzione di tutti gli access point della rete wifi con access point più moderni e controllati dagli apparati di rete installati per la gestione della rete in fibra ottica. L'intervento prevede inoltre l'aumento del numero di access point per garantire la copertura delle aree attualmente non coperte dalla rete wifi. Ad operazione conclusa la velocità di accesso alla rete wifi disponibile agli utenti di ateneo sarà aumentata rispetto a quella attuale, e la rete sarà in grado di gestire un numero di utenze contemporanee maggiori senza perdite di prestazione all'aumento del numero di utenti connessi.

Sempre nell'anno 2018 sarà avviato un progetto di migrazione del sistema informativo SISEST ad un sistema standard di mercato. L'avvio dell'attività di migrazione si rende necessaria viste le specificità del sistema informativo a supporto dell'attività dell'ateneo, e in conseguenza delle richieste sempre crescenti di digitalizzazione di servizi. Nella fase finale dell'anno 2017 è stata avviata una attività esplorativa che porterà, nelle prime settimane dell'anno 2018, alla formalizzazione di un accordo con l'attuale fornitore del sistema SISEST che preveda l'interruzione anticipata del contratto di assistenza e fornitura in essere, e il supporto alla migrazione sul nuovo sistema informativo. L'Ateneo selezionerà tramite opportune procedure pubbliche il migliore sistema informativo tra quelli disponibili sul mercato, e specifici per le università. La migrazione al nuovo sistema informativo sarà l'occasione per il consolidamento e per l'integrazione dei servizi digitali di ateneo.

Conseguentemente alla migrazione al nuovo sistema informativo si provvederà ad un aggiornamento della App Unitus TAP con l'integrazione dei servizi destinati a docenti e studenti del nuovo sistema informativo. L'aggiornamento della App sarà funzionale allo sviluppo di ulteriori servizi destinati agli studenti (rilevazione delle presenze in aula, e nelle biblioteche, elezione dei rappresentanti degli studenti online, etc.).

Particolare attenzione sarà rivolta alla produzione di contenuti didattici innovativi per gli studenti.

### ***c. sistema bibliotecario***

Nel 2018 saranno inaugurati gli spazi della nuova biblioteca unica del Polo Umanistico-Sociale, che assicurerà una maggiore visibilità sul territorio e in ambito nazionale e internazionale.

Sarà completata la riqualificazione degli spazi studio presso le sedi didattiche, anche per la realizzazione di nuove aule. 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. Sarà garantita una maggiore apertura della biblioteca andando incontro alla richiesta degli studenti di prolungare il servizio la sera e nei giorni festivi. 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.

### ***d. altri servizi***

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 nel 2018 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. 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.

Nel 2018 andranno potenziate le politiche per spazi e alloggi, non esclusivamente sul piano quantitativo, in quanto a oggi, tutto sommato, gli alloggi di Laziodisu non risultano totalmente occupati, quanto soprattutto sul versante della qualità dell'offerta. Da questo punto di vista si intende intraprendere una relazione ancora più stretta con Laziodisu per spingere al miglioramento dei servizi offerti. Ciò non esclude, in stretta collaborazione con la città, di sviluppare un progetto che aumenti e migliori l'offerta di case.

Nel 2018 saranno mantenute e, se possibile, potenziate le attività di assistenza legale agli studenti, di *counseling* nonché di assistenza per gli studenti.

Per il 2018 Inoltre, sempre in relazione con la città, si intende rafforzare il supporto logistico e dei collegamenti, sia interni alla città sia con Roma e con le altre città vicine, da sempre un punto critico per le politiche di reclutamento degli studenti. Da questo punto di vista, si studieranno anche soluzioni alternative autonome, mantenendo per ora il servizio che l'Ateneo offre agli studenti attraverso il 'servizio navetta' fornito con un autobus ibrido di proprietà.

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.

Nel 2018 proseguirà l'azione di rilancio e rafforzamento del CUS, anche attraverso nuovi interventi strutturali, realizzati sia con risorse proprie, sia con risorse di terzi, attraverso bandi esterni che assegnino la gestione di alcuni spazi e strutture (per esempio il campo di calcio) a fronte di interventi di miglioramento. Nel 2018 si intende anche riattivare il bar interno, in modo da dare agli studenti un ulteriore servizio nonché un punto di aggregazione.

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.

#### ***e. strutture***

Per il 2018, pur in un quadro di attenzione e rispetto delle normative sulla sicurezza nonché di sostanziale qualità ed efficienza, le condizioni di alcune strutture dell'Ateneo richiederebbero un importante lavoro di risanamento, miglioramento estetico e funzionale. Pur nell'ambito dei noti vincoli di bilancio, si intende intervenire in modo significativo, almeno in alcuni poli, per aumentare la disponibilità di aule e laboratori didattici, coerentemente con gli obiettivi dichiarati

di crescita dell'Ateneo, congiuntamente ad un piano finalizzato a rendere sempre più gradevoli e fruibili le strutture per gli studenti.

Si intende procedere ad interventi di creazione, ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori per la didattica, già deliberati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, attraverso un piano straordinario di finanziamento previsto nell'ambito della Programmazione Triennale 2016-18 (DM 635 del 8/8/16).

Per quanto riguarda le aule didattiche, l'incremento di studenti dell'Ateneo ha generato numerose situazioni di criticità, in quanto gli spazi, progettati per un numero inferiore di studenti, non sono più sufficienti, soprattutto in alcuni ambiti. Per incrementare questa disponibilità in tempi brevi, si proseguirà nella trasformazione in aule dei locali idonei a tale utilizzazione che possono essere resi disponibili attraverso una razionalizzazione degli spazi per la didattica e per la ricerca.

Per quanto riguarda i laboratori per la didattica, si intende intervenire sulle strutture dell'Azienda Agraria Didattico-Sperimentale per la realizzazione di un Laboratorio didattico per le coltivazioni in ambiente controllato, utilizzabile per numerose tipologie di ricerche, e di un Laboratorio didattico sperimentale per l'enologia, recuperando un vecchio casale situato nell'Azienda. In questo modo le strutture dell'Azienda dovrebbero essere in condizione di generare attività progettuali e di servizio che rendano gradualmente autosufficiente la struttura, obiettivo non impossibile considerando le potenzialità di ricerca e le competenze presenti sotto varie forme nell'Azienda. Saranno completati i lavori per l'impianto di nuovi e tecnologicamente evoluti macchinari presso il Centro Grandi Attrezzature, frutto di un importante accordo con l'ITS agroalimentare, con una particolare funzionalità soprattutto nel settore agro-alimentare; si potrà andare così a formare un importante polo di attrezzature scientifiche che supporti il già qualificato polo agro-alimentare dell'Ateneo, rafforzandone potenzialità, visibilità sul territorio e capacità di offrire servizi di ricerca. Da alcuni interventi di razionalizzazione dei locali e dei macchinari il Centro ricaverà nuovi spazi da destinare a nuove macchine in grado di aumentare l'offerta di ricerca e servizi, sia interni che esterni.

Si dovrà anche avviare un percorso di razionalizzazione delle strutture e delle attrezzature di ricerca, che porti all'accreditamento dei laboratori più produttivi, anche per rafforzare la capacità di erogare servizi esterni per i quali ormai l'accreditamento rappresenta un requisito essenziale.

Infine, ricorrendo le condizioni economiche e finanziarie, sarà necessario pensare ad avviare alcuni interventi infrastrutturali importanti, per rispondere all'aumentata richiesta di spazi per la didattica che proviene da diversi Dipartimenti.

### **L'ordinamento, contenzioso e recupero crediti**

Nel corso dell'anno 2018, oltre alla prosecuzione del monitoraggio sulla coerenza dei Regolamenti vigenti rispetto alla normativa nazionale, si intende sottoporre agli Organi di Governo le seguenti proposte di atti regolamentari:

- Regolamento per il conferimento e l'autorizzazione degli incarichi esterni al personale;
- Codice etico e di comportamento unificato (Del. ANAC n. 1208 del 22.11.2017);
- Regolamento per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari;
- Regolamento per accesso agli atti in attuazione della L. 241/90;
- Regolamento per lo svolgimento dell'attività di formazione del personale TA.

Per il prossimo anno continuerà l'attività di aggiornamento dei link attivi sui rimandi normativi presenti nei testi regolamentari dell'Ateneo, consentendo un rinvio automatico allo Statuto ed ai Regolamenti di Ateneo vigenti ed una più facile fruizione delle norme interne.

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

Auspicando una maggiore ed efficace interlocuzione con l'Avvocatura dello Stato, sarà gestito il contenzioso dell'Ateneo e le procedure di pre-contenzioso che dovessero interessare le Strutture.

Sarà completata l'attività di recupero dei crediti relativi alle convenzioni per il finanziamento dei dottorati e ricercatori a tempo determinato e delle somme insolute a seguito della conclusione delle attività di ricerca o consulenza svolte dalle Strutture.

### **L'organizzazione**

Nel primo quadrimestre del 2018 si svolgeranno le elezioni per il rinnovo della Commissione Ricerca di Ateneo. Si darà luogo, all'occorrenza, alle elezioni telematiche indette dal MIUR e alle nomine di organi monocratici in scadenza.

Sarà inoltre ricostituito il Comitato Unico di Garanzia (CUG).

## **Rafforzamento del sistema di Assicurazione Qualità**

Il generale obiettivo strategico dell'Ateneo è, come già sottolineato, la realizzazione di un Sistema di qualità integrato che coinvolga tutti i processi dell'Università relativi alle funzioni finali (didattica e ricerca) e a quelle strumentali (servizi amministrativo-contabili e tecnici).

Il rafforzamento del sistema di Assicurazione della Qualità si realizzerà attraverso una importante politica di diffusione della cultura della qualità e la certificazione del sistema secondo la norma ISO 9001:2015.

Le iniziative di diffusione della cultura della qualità, già intraprese negli scorsi anni, saranno promosse ed organizzate con il contributo Presidio di Qualità. Tali iniziative saranno concrete e pragmatiche finalizzate al miglioramento di alcuni processi cruciali per il Sistema AQ. L'esperienza maturata negli ultimi anni, soprattutto a seguito della visita CEV, ha suggerito che la cultura della qualità sia nel corpo docente e personale tecnico-amministrativo che nella comunità studentesca è condizione imprescindibile per il successo delle iniziative specifiche di rafforzamento del Sistema AQ. Per tale motivo si ritiene un utile obiettivo operativo quello di realizzare iniziative che incrementino la diffusione della cultura della qualità in modo che i docenti e studenti assumano un ruolo proattivo all'interno del Sistema AQ.

Un secondo obiettivo operativo vuole essere invece più concreto, per offrire anche una finalità pratica e tangibile al Sistema AQ. Si ritiene opportuno affiancare al Sistema AVA un Sistema di certificazione di qualità che abbia una particolare valenza al fine di comprovare agli *stakeholder* (studenti, famiglie e aziende) anche l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione e dei processi con cui vengono erogati i servizi. Ottenere e mantenere la certificazione secondo la ISO 9001 consentirebbe infatti il monitoraggio continuativo delle attività con l'obiettivo di migliorare progressivamente i servizi forniti all'utenza.

## **Trasparenza, Anticorruzione, Controllo interno e gestione del rischio**

Nell'ambito della trasparenza si intende proseguire per il futuro sulla medesima strada, continuando a perseguire una attenta politica di controllo e di trasparenza della spesa e delle procedure amministrative.

Anche per il 2018 l'Ateneo sarà impegnato nel monitoraggio del rispetto degli obblighi di pubblicazione che scaturiscono dalla riforma introdotta dal D.Lgs. 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'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche» (c.d. Decreto Madia). Gli adeguamenti sul sito di Ateneo "Amministrazione trasparente" seguiranno le prescrizioni adottate in materia dall'ANAC.

Relativamente all'area strategica della prevenzione della corruzione, per il 2018, preso atto dell'emanazione della Legge 30 novembre 2017, n. 179 sulla tutela dei *whistleblower*, in vigore dal 29 dicembre 2017 e dell'imminente adozione, da parte dell'ANAC, di apposite Linee guida relative alle procedure per la presentazione e la gestione delle segnalazioni, l'Ateneo dovrà necessariamente dotarsi di strumenti informatici e dispositivi di crittografia a garanzia della riservatezza del segnalante, disciplinandone le relative procedure d'uso.

È in fase di presentazione agli organi di governo, per l'approvazione, la proposta di Regolamento per il conferimento e l'autorizzazione al personale docente degli incarichi esterni, a cui farà seguito un analogo testo regolamentare destinato all'autorizzazione degli incarichi esterni del personale dirigente e tecnico-amministrativo. Tale impianto consentirà di disporre, a regime, di un sistema autorizzatorio migliorato in termini di efficienza e trasparenza, anche a beneficio degli stakeholders interni ed esterni.

Altra priorità sarà quella di implementare iniziative di automatizzazione dei processi, ove possibile, per ridurre i rischi di corruzione. Tale obiettivo implicherà una verifica delle banche dati esistenti, la rilevazione e risoluzione di eventuali criticità, nonché lo studio di possibili interazioni.

Inoltre, tra le aree ad alto rischio si prevede di porre maggiore attenzione sulla gestione del rapporto con le società partecipate e sulla misura "rotazione del personale addetto alle aree ad alto rischio corruttivo", già avviata con la riorganizzazione dell'amministrazione centrale nel corso del 2017.

Proseguiranno le attività previste dal Piano di attuazione del Sistema di controllo interno e gestione dei rischi. Saranno pianificati incontri dell'Organo di audit interno con le strutture di Ateneo. Saranno, altresì, garantiti i flussi informativi tra le strutture e gli Organi di governance di Ateneo in relazione alle attività caratterizzanti il SCIGR.

L'attività seguirà il programma di audit 2017 che sarà concluso nei primi mesi del 2018, per poi procedere ad una nuova programmazione da portare all'attenzione del CdA.

## 5. LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE

Nell'ambito di quanto disposto dal D.M. 635/16, Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-18 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati, l'Ateneo ha scelto, privilegiando una visione di sistema che ha integrato la programmazione triennale con le politiche strategiche di performance, indicatori rivolti alla efficienza dei servizi agli studenti e politiche di assunzione giovani ricercatori. L'amministrazione ha completato il quadro dei propri piani programmatori, assicurando coerenza complessiva di processo, attraverso la definizione nel piano della performance, degli obiettivi della programmazione triennale inseriti sia a livello strategico che operativo.

Per quanto riguarda i progetti legati alla programmazione triennale l'ateneo ha scelto un obiettivo legato alla modernizzazione dell'ambiente di studio e ricerca, innovazione metodologie didattiche area di intervento b) interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori, indicatore 3 – Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio implementando un progetto di ampliamento delle aule per la didattica che permettesse di ottenere un incremento del 9,3% dei metri quadri/studente. In materia di laboratori sono stati approvati interventi in termini di Ampliamento ed efficientamento per il laboratorio didattico per le coltivazioni in ambiente controllato e laboratorio didattico sperimentale per l'enologia. Con la realizzazione di questi nuovi spazi si avrà un ampliamento complessivo rispetto al 31.12.2015 della superficie netta destinata agli studenti del 12,83%.

L'altro obiettivo riguarda l'area Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti, azione a Contratti di durata triennale per ricercatori di cui all'art.24, comma 3, letta a) L.240/10 che ha rappresentato negli anni una delle linee di intervento più significative in ateneo. Il target prefissato riguarda l'età media che deve passare da 38,609 a 37,600.

Anche nella scelta degli indicatori finalizzati alla valorizzazione dell'autonomia responsabile (obiettivo D delle linee di indirizzo ministeriale), sulla base dei quali sarà distribuita una parte del fondo di finanziamento ordinario 2017, l'Ateneo si è orientato, in linea con le politiche strategiche, verso due aspetti che potenziano la vocazione dell'ateneo: internazionalizzazione e qualità della didattica.

Per il perseguimento degli obiettivi relativi alla autonomia responsabile, a decorrere dall'anno 2017, una quota pari al 20% (crescente nel 2018 al 22% e nel 2019 al 24% della quota premiale del FFO) è stata distribuita tra gli Atenei secondo il risultato di indicatori autonomamente scelti da ogni ateneo in due dei tre gruppi proposti dal Ministero. Gli ambiti di intervento hanno

coinvolto: ricerca (gruppo 1), didattica (gruppo 2) e strategia di internazionalizzazione (gruppo 3). Gli atenei sono venuti a conoscenza dei competitor con cui doversi confrontare solo *ex post*. Ciascun raggruppamento concorre al riparto di una somma pari all'incidenza percentuale sul FFO della componente costo *standard* degli Atenei appartenenti al gruppo medesimo. I gruppi così formati raccolgono atenei che hanno individuato le medesime aree strategiche di intervento ma non gli stessi indicatori. L'obiettivo si considera raggiunto sulla base della valutazione dell'incremento ottenuto dall'ateneo rispetto al suo valore iniziale e al valore medio della crescita di sistema. L'Università degli Studi della Tuscia, facente parte del gruppo C, ha scelto, coerentemente con la propria programmazione strategica, specializzazione e *vision*:

- GRUPPO 2: indicatore D.2.1 - Studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare
- GRUPPO 3: indicatore D.3.2 - Laureati che hanno conseguito almeno 12 CFU all'estero

Rispetto all'indicatore 2.1 sono state intraprese delle azioni mirate al sostegno dell'attività della didattica atte a favorire la normale durata del corso degli studi.

In ambito di sviluppo dell'internazionalizzazione l'ateneo ha svolto nel corso del 2017 attività di promozione e coordinamento tra le quali spiccano la stipula di nuovi accordi con università straniere; il finanziamento dei progetti europei presentati nell'ambito dell'azione KA107 International Credit Mobility del programma Erasmus+; l'approvazione di diversi progetti europei di ricerca nell'ambito del programma Horizon 2020.

L'impegno maggiore è stato dedicato al programma di mobilità Erasmus+ che nell'a.a. 2016/2017 ha raggiunto numerosi studenti, docenti e personale tecnico/amministrativo. Sono stati organizzati diversi incontri con i Dipartimenti al fine di diffondere tutte le informazioni necessarie alla mobilità degli studenti, sia per studio che per tirocinio.

## **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 esposte 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.

La logica utilizzata consiste nel declinare gli obiettivi strategici arrivando sino al livello operativo. Gli obiettivi strategici, interpretati in funzione delle linee guida del Rettore, sono stati calati così sulle realtà delle strutture amministrative e dipartimentali per dar vita poi agli obiettivi operativi ed individuali a seguito di concertazione con i relativi responsabili.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sono descritti nel relativo allegato con l'indicazione degli indicatori ed i relativi target, tutti, se non diversamente indicato, su base triennale. Il Direttore Generale procederà al conferimento degli incarichi al personale dirigenziale, EP e D.

Gli obiettivi del personale dirigenziale saranno descritti e dettagliati nell'apposito allegato. Gli obiettivi ai Dirigenti saranno assegnati dal Direttore Generale, sentiti gli interessati.

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 rispettivo allegato.

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 nel relativo allegato.

Si specifica che gli allegati sopra citati saranno approvati nella loro forma definitiva a valle del completamento del ciclo della performance 2017. Tale esigenza scaturisce dall'art. 4 c. 2 D.lgs. 150/2009 così come novellato dal D.lgs. 74 del 25/05/2017 (riforma Madia) il quale dispone che la definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi del

risultato e dei rispettivi indicatori deve tenere conto “anche dei risultati conseguiti nell’anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance”. Tutto ciò discende dalla logica di feedback sottesa al processo di controllo di gestione, del quale la performance è elemento essenziale. Tuttavia, per quanto il confronto tra risultati attesi e risultati effettivi sia fondamentale, non è di per sé esaustivo al fine del controllo di gestione. A tal proposito l’Università della Tuscia si propone di arricchire l’intero meccanismo con una logica di feed-forward che consentirà a regime di apportare “in corsa” quelle manovre correttive che consentiranno di ottenere in futuro risultati ancor più soddisfacenti e una performance ancor più proiettata nell’ottica del miglioramento continuo.

## **6.2. OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE**

**Obiettivi prestazionali:** Vedi allegato

### **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)

Valutazione degli obiettivi comportamentali mediante scheda di valutazione del CDA.

## **6.3. OBIETTIVI DEI DIRIGENTI**

**Obiettivi prestazionali:** Vedi allegato

### **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)

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

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

**Obiettivi prestazionali:** Vedi allegati.

##### **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)

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 della *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.

La procedura di assegnazione degli obiettivi avviene mediante l'effettivo coinvolgimento dell'interessato nella responsabile individuazione di scelte coerenti con quelle strategiche ed operative dell'ateneo. È 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 con specifiche esigenze di miglioramento della struttura collegate a circostanze fattuali o al sopravvenire di norme), cui segue un confronto che si conclude con conferma, integrazione o modifica degli obiettivi.

Gli obiettivi al Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale. Il Direttore Generale riceve gli obiettivi triennali unitamente al conferimento dell'incarico e, pertanto, annualmente questi possono subire alcune modifiche, integrazioni in sostituzione di obiettivi già raggiunti.

Gli obiettivi del personale dirigenziale sono assegnati dal Direttore Generale, sentito il diretto interessato.

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

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

Gli obiettivi strategici e operativi 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 strategici e operativi relativi all'area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di pertinenza della dirigenza e degli Organi di governo.

Il modello di valutazione delle *performance* individuali del **personale dirigente (Direttore Generale e dirigenti), di posizione EP e D con ruolo di responsabilità** è collegato ai sensi dell'art 9 del D.Lgs. 150/2009 come novellato dal D.Lgs. 74/2017:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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 una ulteriore quota pari al 5% è correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale; nella valutazione del personale di cat. EP e D due ulteriori quote, pari entrambe al 5% sono correlate alla valutazione, rispettivamente, degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale e 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, che viene ridotto in misura proporzionale allo scostamento se l'obiettivo non è raggiunto.

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. Nella valutazione del personale dirigenziale una ulteriore quota pari al 5% è correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale; alla valutazione degli obiettivi prestazionali del personale di cat. EP e D due ulteriori quote, pari entrambe al 5% sono correlate alla valutazione, rispettivamente, degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale e degli obiettivi prestazionali del Dirigente della divisione di appartenenza.

Per la valutazione degli obiettivi comportamentali si utilizza 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 Nucleo di Valutazione.

Per i dirigenti la valutazione degli obiettivi viene effettuata dal Direttore Generale.

Per il personale di cat. EP e D con ruolo di responsabilità è prevista la valutazione da parte di un collegio composto da due o più soggetti: il punteggio complessivo è dato dalla media ponderata dei punteggi attribuiti dai valutatori, secondo quanto riportato nella tabella che segue.

SOGGETTO VALUTATO	VALUTATORE	PESO ATTRIBUITO
Personale cat. EP	Dirigente Divisione	70%
	Direttore Generale	30%
Personale cat. D	Responsabile EP	50%
	Dirigente Divisione	30%
	Direttore Generale	20%
Personale cat. D – Dipartimenti (Segreteria Didattica)	Direttore di Dipartimento	50%
	Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore	30%
	Direttore Generale o altra figura scelta con sua proposta motivata	20%
Personale cat. D – Dipartimenti (Segreteria Amministrativa)	Direttore di Dipartimento	50%
	Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore	30%
	Direttore Generale o altra figura scelta con sua proposta motivata	20%

Tabella 7 - Valutazione personale EP e D con ruolo di responsabilità

Nel caso in cui l'organizzazione non preveda uno o più dei suddetti soggetti, il ruolo di valutatore viene svolto dal Direttore Generale ed, eventualmente, anche da un soggetto da questi indicato per la specifica posizione da valutare, fino a raggiungere il numero di valutatori previsto per ciascun soggetto.

Il valutatore può richiedere ed avvalersi di pareri motivati di supporto alla valutazione.

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 competente in materia di risorse umane.

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali per il **personale di categoria B, C e D senza ruolo di responsabilità** è collegato, per il 25% al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza (obiettivi del personale di cat. D o diretto superiore), o comunque al personale che ne ha la responsabilità, e per il restante 75%

alla valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Per la valutazione delle prestazioni comportamentali si considerano tre macro-aree:

**1. Affidabilità**

Riguarda il rispetto delle scadenze e la responsabilizzazione sugli obiettivi.

**2. Professionalità**

Si riferisce alla valutazione delle competenze tecniche, alla capacità di aggiornamento, miglioramento e diversificazione delle proprie conoscenze.

**3. Capacità relazionali**

Riguardano la capacità di collaborare con i colleghi, interagire con i propri superiori e relazionarsi con l'ambiente esterno.

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 75%.

Per la valutazione delle prestazioni comportamentali del personale di cat. B, C, e D senza ruolo di responsabilità è prevista la valutazione da parte di un collegio composto tre soggetti: il punteggio complessivo è dato dalla media ponderata dei punteggi attribuiti dai tre valutatori, secondo quanto riportato nella tabella che segue.

SOGGETTO VALUTATO	VALUTATORE	PESO ATTRIBUITO
Personale cat. D	Responsabile EP	50%
	Dirigente Divisione	30%
	Direttore Generale	20%
Personale cat. C	Responsabile D	50%
	Responsabile EP	30%
	Dirigente Divisione	20%
Personale cat. B	Responsabile D	50%
	Responsabile EP	30%
	Dirigente Divisione	20%
Personale cat. D – Dipartimenti (Tecnici)	Responsabile del laboratorio	50%
	Direttore di Dipartimento	30%
	Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore	20%
Personale cat. C - Dipartimenti	Responsabile D	50%
	Direttore di Dipartimento	30%
	Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore	20%
Personale cat. C – Dipartimenti (Tecnici)	Responsabile del laboratorio	50%
	Direttore di Dipartimento	30%
	Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore	20%

<b>SOGGETTO VALUTATO</b>	<b>VALUTATORE</b>	<b>PESO ATTRIBUITO</b>
<b>Personale cat. B - Dipartimenti</b>	Responsabile D	50%
	Direttore di Dipartimento	30%
	Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore	20%
<b>Personale cat. B – Dipartimenti (Tecnici)</b>	Responsabile del laboratorio	50%
	Direttore di Dipartimento	30%
	Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore	20%

**Tabella 8 - Valutazione personale B, C e D senza ruolo di responsabilità**

Nel caso in cui l'organizzazione non preveda uno o più dei suddetti soggetti, il ruolo di valutatore viene svolto dal Direttore Generale ed, eventualmente, anche da un soggetto da questi indicato per la specifica posizione da valutare, fino a raggiungere un numero di 3 valutatori per ciascun soggetto.

Il valutatore può richiedere ed avvalersi di pareri motivati di supporto alla valutazione.

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 competente in materia di risorse umane.

La metodologia utilizzata è la stessa del personale dirigenziale, EP e D con ruolo di responsabilità. Il punteggio totale per gli obiettivi prestazionali dell'unità organizzativa, o del suo responsabile, viene pesato al 25%.

La valutazione della componente comportamentale di tutto il personale viene eseguita sulla base di apposite schede, strumentali a garantire la correttezza e l'armonizzazione dei criteri di valutazione.

Allo stesso scopo sono previsti incontri di calibrazione dei punteggi e delle valutazioni tra tutti i soggetti con responsabilità di valutazione e una ampia diffusione delle modalità di valutazione tra tutto il personale.

## 8. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

### 8.1. PREMESSA

La Legge 6 novembre 2012, n. 190 e ss.mm., 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, devianti dall’interesse generale a causa di condizionamenti di interessi particolari.

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.

Dal punto di vista normativo, alla Legge 6 novembre 2012, n. 190 è seguito il Piano Nazionale Anticorruzione, approvato dalla C.I.V.I.T., ora Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.) con delibera n. 72/2013 dell’11 settembre 2013, che ha creato le premesse affinché ogni amministrazione possa redigere il proprio piano triennale per la prevenzione della corruzione.

Il processo normativo che ha fatto seguito alla Legge 6 novembre 2012, n. 190 ha attribuito all’ ANAC la precipua missione di vigilanza per la prevenzione della corruzione nell’ambito delle amministrazioni pubbliche e nelle società partecipate e controllate. La legge 9 agosto 2013, n. 98 ha trasferito le funzioni originariamente della C.I.V.I.T in capo all’ANVUR che, con le Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle università statali

italiane (edizione luglio 2015), ha fornito indicazioni per l'adozione del Piano Integrato da parte delle università.

L'ANAC è intervenuta con:

- Aggiornamento 2015 al piano Nazionale Anticorruzione – Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015
- Piano Nazionale Anticorruzione 2016 – Delibera n. 831 del 3 agosto 2016 (in seguito alla riforma del DL 90/2014)
- Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione - Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017

Con il PNA 2016, che costituisce atto generale di indirizzo per le Pubbliche amministrazioni destinatarie, non solo è stato rafforzato il ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza come titolare della predisposizione e proposizione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) all'organo di indirizzo, ma è stata anche richiamata la necessità di un maggior coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni nella formazione del PTPC.

Inoltre, con l'Aggiornamento 2017 al PNA, l'ANAC ha dedicato alle università la PARTE SPECIALE – APPROFONDIMENTI - III - LE ISTITUZIONI UNIVERSITARIE. Al paragrafo 6 “Presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario”, pur stigmatizzando il riconosciuto principio costituzionale dell'autonomia organizzativa delle università, l'Autorità, oltre ad una disamina delle aree didattica e ricerca, ha individuato, nello specifico, tre aree di rischio: 1) rapporto tra i codici etici e i codici di comportamento; 2) applicazione delle cause di incompatibilità nei singoli atenei; 3) procedimenti disciplinari. Giova ricordare che il PNA, avente natura di atto di indirizzo, non vincolante, propone raccomandazioni di cui tener conto ad integrazione delle altre politiche organizzative adottate all'interno dell'amministrazione.

Il ruolo della prevenzione, del controllo e del contrasto della corruzione e dell'illegalità compete in via prioritaria al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

A seguito della collocazione in aspettativa dell'Avv. Alessandra Moscatelli, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 21 dicembre 2017, ha nominato RPCT il Prof. Vincenzo Sforza, Direttore Generale.

Il RPCT 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. Tra essi sarà valutata la possibilità di includere anche il personale docente;
- 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. La Struttura sarà integrata con unità di personale docente inquadrato nel settore scientifico disciplinare affine;
- Ufficio UPD e anticorruzione, con lo specifico compito di Supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione nella predisposizione degli atti correlati al Piano Integrato - sezione "Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza" di cui alla Legge n. 190/2012 e adempimenti conseguenti nonché il monitoraggio e vigilanza sul rispetto del Codice di Comportamento.

Al fine di assicurare il coordinamento per l'effettivo inserimento dei dati nell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (AUSA), il RPCT riveste contemporaneamente anche il ruolo di Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA).

Il processo volto alla predisposizione del presente documento di programmazione della prevenzione della corruzione per il triennio 2018-2020 è stato avviato aprendo la consultazione agli *stakeholder* interni, attraverso l'invito (nota prot. n. 209 del 3 gennaio 2018) rivolto ai Direttori di Dipartimento, ai Presidenti del CUG, della Commissione Ricerca, 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 3 al 15 gennaio 2018, la consultazione è stata aperta anche agli *stakeholder* esterni mediante la pubblicazione, sulla *home page* di Ateneo, dell'apposito comunicato corredato dal relativo modulo compilabile.

All'esito delle consultazioni non sono pervenute proposte, né osservazioni.

Infine, in data 29.01.2018, la proposta del presente "Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza" è stata sottoposta al Nucleo di Valutazione, per la verifica della coerenza con gli obiettivi strategico-gestionali dell'Ateneo, ai sensi della L. 190/2012, art. 1, comma 8 *bis*. Il Nucleo di valutazione in data 29.01.2018 ha rilevato la coerenza del Piano triennale

per la prevenzione della corruzione e trasparenza con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale.

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

Preliminare alla valutazione del rischio è l'esame dell'ambiente esterno in cui l'organizzazione dell'Università opera, al fine di meglio comprendere come il rischio corruttivo stesso possa insinuarsi. Dal punto di vista strategico occorre prendere in considerazione il contesto sociale, culturale, politico, economico e 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 aperto una consultazione con *stakeholder* esterni al fine di poter aprire un tavolo di confronto utile a valutare, in modo organico, i punti di forza e di debolezza, le avvisaglie e le opportunità offerti dall'ambiente circostante. Purtroppo, tali opportunità non sono state colte appieno.

### **8.2.1. CONTESTO ESTERNO**

Per l'analisi del contesto esterno ci si è avvalsi delle informazioni contenute in alcune relazioni o studi specifici del settore, presentati a diversi livelli:

- **L'Osservatorio Tecnico-Scientifico per la Sicurezza e la Legalità**, facente capo alla Regione Lazio, in collaborazione con **“Libera. Associazioni, nomi e numeri contro le mafie”**, ha pubblicato il Rapporto “Mafie nel Lazio”, basato su una raccolta di documentazione chiusa al 19 maggio 2016.

Da tale Rapporto per il contesto del Comune di Viterbo e provincia risulta:

*“Rieti e Viterbo. Gli insediamenti mafiosi tendono a dislocarsi nei territori secondo le opportunità che questi offrono, alla luce delle caratteristiche del contesto economico istituzionale e sociale. La geografia criminale delle due province prese in esame presenta, dunque, un quadro variegato con aree in cui l'insediamento mafioso assume forme embrionali e territori caratterizzati invece da accordi criminali che incidono sul piano delle attività economiche, di tipo legale...Per le province di Rieti e Viterbo, dunque, scrivono i magistrati della Dna si «segnalano presenza sporadiche di soggetti riconducibili*

*prevalentemente a gruppi di 'ndrangheta e camorra. Risultano interessati i settori finanziari appalti pubblici e ciclo rifiuti..."*

- **Relazione del Ministero dell'Interno al Parlamento**

**Attività svolta e risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia – 2° semestre 2016**

In tale Relazione è riportato: *"La provincia di Viterbo non risulta interessata da casi di infiltrazione della criminalità organizzata..."*

- **Transparency International Italia – Associazione contro la corruzione**

L'Associazione ha presentato e pubblicato, il 10 ottobre 2017, il report **Agenda Anticorruzione 2017 – L'impegno dell'Italia nella lotta alla corruzione** da cui si evince:

*"Il quadro della lotta alla corruzione in Italia è spaccato in due: da una parte un apparato normativo che con 62 punti su 100 risulta sufficiente, ma dall'altra l'applicazione pratica e la capacità sanzionatoria e repressiva delle istituzioni che raggiunge un punteggio di soli 45/100....La corruzione infatti è un tema predominante nella cronaca quotidiana: dall'inizio dell'anno ad oggi sono più di 560 i casi di corruzione riportati dai media, in base ai dati della mappa della corruzione aggiornati mensilmente dalla ong italiana"*

*"...Anche la società civile e i media, con un punteggio di 42/100, risultano avere un ruolo abbastanza marginale nel promuovere la lotta alla corruzione e ad essere dei veri e propri "cani da guardia" monitorando i soggetti più a rischio corruzione. Se di corruzione se ne parla tanto, rari sono però gli approfondimenti e le campagne mediatiche sul tema che, per sua natura, ha bisogno di essere affrontato da un punto di vista culturale."*

Dalla lettura di tali dati, risulta evidente che l'Ateneo dovrà monitorare, in maniera ancora più stringente, la già presidiata area a rischio relativa all'acquisizione di beni e servizi, nonché la tutela dei dipendenti che segnalano illeciti.

## **8.2.2. CONTESTO INTERNO**

La struttura organizzativa dell'Università della Tuscia è articolata nelle strutture dell'Amministrazione centrale, che svolgono principalmente funzioni strumentali e nei Dipartimenti, a cui sono demandate, invece, le funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca

scientifiche, delle attività didattiche e delle attività formative. Per l'analisi dell'articolazione interna dell'Ateneo si rimanda al cap. 3.2.1 del Piano Integrato - Piano della *performance*.

Al fine di prevenire più efficacemente i fenomeni corruttivi tale impianto organizzativo a rete, rispondente alle prescrizioni normative, richiede 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.

Nello stesso tempo, stanti le dimensioni dell'Ateneo e del relativo organico, l'impossibilità di poter utilizzare la rotazione come misura di prevenzione stabile in alcune aree ad alto rischio, rappresenta una criticità fortemente avvertita. Sarà necessario valutare, pertanto, soluzioni alternative meglio esplicitate nella descrizione della misura 8.4.7.

### **8.3. MAPPATURA DEI PROCESSI E VALUTAZIONE DEL RISCHIO**

Come definito nell'All. 1 al PNA 2013, per "gestione del rischio" si intende l'insieme delle attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo l'amministrazione con riferimento al rischio, ovvero l'effetto dell'incertezza sul corretto perseguimento dell'interesse pubblico e, quindi, sull'obiettivo istituzionale dell'ente, dovuto alla possibilità che si verifichi un dato evento. Per "evento" si intende il verificarsi o il modificarsi di un insieme di circostanze che si frappongono o si oppongono al perseguimento dell'obiettivo istituzionale dell'ente.

A seguito del completamento della revisione delle procedure in uso e della conseguente mappatura dei processi di competenza dell'Amministrazione Centrale, fase propedeutica indispensabile per l'implementazione della gestione del rischio corruzione, nel corso del 2017 è stato possibile portare a termine il lavoro di identificazione delle cause che rendono possibile/probabile il verificarsi di rischi per tutte le aree che manifestano una incidenza specifica ai fini della *compliance*. I relativi processi possono così raggrupparsi:

- 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.

La metodologia utilizzata, ritenuta efficace date le caratteristiche dell'Amministrazione, è stata quella suggerita dal PNA 2013, richiamante la normativa UNI ISO 31000.2010 in tema di *Risk management*, 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.

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.

MISURE DI CONTENIMENTO																	
AREE DI RISCHIO - PROCESSI	VALUTAZIONE RISCHIO	GRADO DI RISCHIO	obbligatorie										ulteriori/trasversali				
			Formazione	Codice di comportamento	trasparenza	Monitoraggio attività	Obblighi informativi	Diffusione di buone pratiche	Tutela del dipendente che segnala illeciti	Rotazione incarichi/componenti commissari/fornitori	Obbligo di astensione	Verifica incompatibilità negli affidamenti/conferimenti incarichi	Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile	Intensificazione verifiche sulle procedure	AUDIT	Intensificazione controlli, anche 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
			P07.7_2016_PROCEDURA DI ACQUISIZIONE DI BENI E SERVIZI	Ordine diretto (OD)	12,83	A			✓	✓				✓	✓		
	Richiesta di offerta	12,83	A			✓	✓				✓	✓				✓	
	Adesione a convenzione CONSIP	12,83	A			✓	✓					✓				✓	
P07.8_PROCEDURA DI GESTIONE DEL FONDO ECONOMALE		1,75	B			✓	✓				✓	✓					
P08.1_PROCEDURA BILANCIO DI PREVISIONE		6,67	A			✓						✓					
P08.2_PROCEDURA GESTIONE ENTRATE E USCITE		11,33	A			✓	✓					✓				✓	
P09.5_PROCEDURA ELEZIONI RAPPRESENTANTI NEGLI ORGANI DI ATENEO		2,63	B			✓	✓				✓	✓		✓			
P10.2_PROCEDURA DI PROCEDIMENTO DISCIPLINARE AL PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO		5,42	M	✓		✓	✓				✓	✓					
P10.3_PROCEDURA PER RECUPERO CREDITI		5,00	M	✓		✓					✓						
P10.5_PROCEDURA DI SEGNALAZIONE DI ILLECITI (WHISTLEBLOWING)		12,83	A				✓					✓					
P12.2_PROCEDURA DI CONFERIMENTO ASSEgni DI RICERCA (BANDO DI ATENEO)		12,83	A			✓	✓				✓	✓				✓	
P12.3_PROCEDURA DI ASSUNZIONE OBBLIGATORIA RISERVATA AI SOGGETTI EX L. 68_99		12,83	A			✓					✓	✓				✓	

P12.4_PROCEDURA DI AUTORIZZAZIONI A PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO PER ATTIVITÀ ESTERNE	12,83	A			✓	✓					✓					✓	
P12.5_PROCEDURA DI CAMBIO AREA FUNZIONALE	12,83	A			✓						✓					✓	
P12.14_PROCEDURA DI MOBILITA' ESTERNA	12,83	A			✓	✓				✓	✓					✓	
P13.11_PROCEDURA DI DENUNCIA DI INFORTUNIO PERSONALE DOCENTE	12,83	A		✓	✓											✓	
P25.1_CONFERIMENTO ASSEGNO PER ATTIVITÀ DI RICERCA	12,83	A			✓	✓				✓	✓					✓	
P25.3_PROCEDURA DI CONFERIMENTO BORSE DI STUDIO PRESSO IL DIPARTIMENTO	12,83	A			✓	✓				✓	✓					✓	
P 25.4_PROCEDURA CONFERIMENTO DI INCARICHI DI INSEGNAMENTO	12,83	A			✓	✓				✓	✓					✓	
P08.3_PROCEDURA DI CONSUNTIVAZIONE E RELATIVO REPORTING	6,67	A			✓	✓										✓	
P08.4_PROCEDURA DI CONTROLLO DI GESTIONE	6,67	A			✓	✓					✓					✓	
P08.5_PROCEDURA DI REVISIONE DELLA PROGRAMMAZIONE	5,83	M														✓	
P26_PROCEDURA MONITORAGGIO ATTIVITÀ DIDATTICA	12,83	A			✓	✓				✓	✓					✓	

**Tabella 9 - Aree di rischi - processi e Misure di contenimento**



## **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 e dal relativo Aggiornamento 2017, tenendo conto delle priorità rilevate e della loro sostenibilità anche in fase di monitoraggio.

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

### **8.4.1. FORMAZIONE**

La formazione del personale, strumento cardine per la sensibilizzazione sulla cultura della trasparenza, dell'integrità, dell'etica e della legalità, è una delle misure fondamentali nel campo della prevenzione della corruzione.

Nello specifico settore considerato della prevenzione della corruzione, il RPCT individua i fabbisogni formativi progettando 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 preferibilmente risorse interne in possesso di competenze professionali adeguate (Professori universitari principalmente di area giuridica ed economica) per la realizzazione dei percorsi di formazione *in house*, costruiti per garantire una adeguata e qualificata formazione sui temi della prevenzione della corruzione. Ciò consente l'erogazione di percorsi formativi senza costi per l'amministrazione. Generalmente, tali iniziative di formazione sono state aperte anche al personale delle altre amministrazioni del territorio, al fine di stimolare il coinvolgimento utile allo scambio di esperienze

e *best practice*. Anche per l'anno 2018 questa Amministrazione intende proseguire puntando in tale direzione.

Il materiale didattico fornito dai docenti dei corsi è reso fruibile a tutto il personale, docente e tecnico-amministrativo, attraverso la piattaforma multimediale *moodle*. Si ritiene utile utilizzare lo stesso canale per rendere disponibile alla comunità anche il materiale relativo a più recenti orientamenti giurisprudenziali ed ai contributi della dottrina sui temi dell'anticorruzione. Inoltre, attesa la precipua attività istituzionale di questa Università, che offre il suo contributo per la crescita e la formazione superiore dei ragazzi che partecipano alla vita universitaria, in qualità di utenti dei corsi, la formazione di livello generale programmata, in tema di sensibilizzazione sull'etica e sulla legalità, potrà coinvolgere anche la componente studentesca. Sul piano degli strumenti utilizzabili si intende far ricorso più massiccio, ove possibile, ai più moderni strumenti di *e-learning* dedicati alla formazione e già collaudati all'interno dell'Ateneo, così da favorire la massima partecipazione del personale senza pregiudicare il funzionamento delle strutture.

#### **8.4.2. CODICE DI COMPORTAMENTO SETTORIALE E CODICE ETICO**

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", con lo scopo di individuare regole comportamentali specifiche, differenziate in relazione alle specificità delle funzioni delle Università e calibrate sulle diverse tipologie di personale presenti.

Con D.R. n.666/11 del 19.07.2011 è stato adottato il Codice Etico, ai sensi dell'art. 3 dello Statuto di Ateneo, che *"determina i valori fondamentali e le regole di condotta nell'ambito della comunità universitaria dei docenti, del personale tecnico amministrativo e degli studenti, promuove il riconoscimento e il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'istituzione di appartenenza"* ed è rivolto a tutta la comunità accademica.

Continuerà, nel corso del 2018, il costante monitoraggio del rispetto dei predetti Codici relativamente a tutti i dipendenti.

Inoltre, prendendo spunto dalle raccomandazioni inserite dall'ANAC nel documento di Aggiornamento 2017 al PNA, relative al richiesto coordinamento tra le disposizioni dei codici etici e dei codici di comportamento, sarà dato avvio al lavoro di unificazione delle relative norme

affinché sia assicurata la coniugazione delle finalità, pur nella differenziazione dei doveri imposti al personale docente ed al personale dirigente e tecnico-amministrativo.

#### **8.4.3. TRASPARENZA**

La trasparenza, intendendo come tale 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, costituisce una misura fondamentale per la prevenzione della corruzione. Con le modifiche introdotte dal D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, e 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.

A tale fondamentale misura è dedicato, a seguire, un capitolo a sé stante, il Capitolo 9, in cui sono meglio dettagliate le azioni e gli obiettivi specifici che l'Ateneo intende perseguire.

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

Il RPCT 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, il Presidio di Qualità, la Commissione ricerca ed i Revisori dei Conti.

In considerazione delle 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 7 agosto 1990, n. 241. Inoltre, sarà avviato uno specifico

monitoraggio per la verifica dei tempi procedurali in relazione a quanto predeterminato in sede regolamentare.

A seguito della emanazione da parte dell'ANAC della Delibera n. 1134 del 8/11/2017, concernente le nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza da parte anche degli enti partecipati dalle pubbliche amministrazioni, sarà monitorato lo stato degli *spin off* a cui partecipa l'Ateneo, anche alla luce di quanto suggerito nell'Aggiornamento 2017 al PNA 2016.

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 RPCT 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 tale finalità (“Avvio dei procedimenti a rischio”).

Al fine di soddisfare tali obblighi, l'Amministrazione implementerà una specifica procedura informatica avvalendosi di risorse *in house*.

#### **8.4.6. TUTELA DEL DIPENDENTE CHE EFFETTUA SEGNALAZIONI DI ILLECITO**

L'Ateneo, già dal 2014, al fine di garantire la tutela del dipendente che effettua segnalazioni (*whistleblower*), ai sensi dell'art. 54 bis del D.Lgs. n. 165/2001, con circolare n.16031 del 30.12.2014, ha formalizzato n. 3 modalità riservate per l'inoltro delle segnalazioni:

1. pagina web denominata “Segnalazioni condotte illecite”, link: [http://www.intranet.unitus.it/condotte\\_illecite.html](http://www.intranet.unitus.it/condotte_illecite.html) accessibile solamente dalla rete di Ateneo (intranet) senza alcuna autenticazione preliminare del soggetto segnalante. L'apertura del modulo necessario per effettuare la segnalazione avviene in completo anonimato. Il sistema, infatti, non consente alcuna identificazione dell'indirizzo IP del computer da cui il modulo stesso deriva;

2. indirizzo di posta elettronica [anticorruzione@unitus.it](mailto:anticorruzione@unitus.it);
3. comunicazione verbale diretta al Responsabile della prevenzione della corruzione.

A seguito della emanazione della Legge 30 novembre 2017, n. 179 “Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato”, entrata in vigore il 29 dicembre 2017, nel corso del 2018 sarà posto in atto quanto necessario al fine di ottemperare alla previsione normativa, dotandosi di strumenti informatici e dispositivi di crittografia a garanzia della riservatezza del segnalante, e disciplinandone le relative procedure d’uso.

Anche per tale misura l’Amministrazione intende, tramite le risorse disponibili, sviluppare *in house* un *software* che soddisfi le previsioni legislative.

#### **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.

Concluse due procedure concorsuali per funzionari di Cat. D ed EP dell’area amministrativo-contabile, nel 2017 l’Amministrazione ha avviato il processo riorganizzativo, che sarà portato a termine nel corso del 2018. Saranno valutate e poste in atto misure di rotazione del personale, ispirate sempre, comunque, ad armonizzare, nel miglior modo, l’esigenza di crescita professionale dei dipendenti, l’efficienza organizzativa ed il buon andamento dell’azione amministrativa.

In considerazione delle dimensioni dell’Ateneo e del relativo organico, nei casi in cui non sarà possibile utilizzare la rotazione quale misura preventiva, almeno nel breve periodo, saranno valutate soluzioni alternative quali, ad esempio, la maggiore condivisione delle attività fra gli operatori a cui è assegnata la relativa competenza specifica, oppure il potenziamento della trasparenza “interna” delle singole attività o ancora l’articolazione delle competenze (c.d. “segregazione delle funzioni”) affinché nessun dipendente possa disporre di poteri illimitati e svincolati dalla verifica di altri soggetti.

Periodicamente il RPCT 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 RPCT 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 ed alla specifica regolamentazione interna di prossima adozione. Inoltre, con riferimento al recente “Aggiornamento 2017 al PNA” e all’esigenza di assicurare l’imparzialità delle selezioni, l’ANAC ha inteso sottolineare la necessità che l’Ateneo adotti delle possibili misure di contenimento del rischio derivato dall’esistenza di situazioni di conflitto d’interesse nell’ambito delle procedure per il reclutamento dei docenti. A tal proposito, sarà integrata la regolamentazione interna relativa ai processi di assunzione.

Più in generale, si intende puntualizzare la procedura per l’acquisizione, da parte dei dipendenti, di una specifica dichiarazione relativa alla personale situazione di incompatibilità e conflitto di interessi da intendersi nel senso ampio, comprendente tutte le situazioni genetiche dell’incompatibilità, così come attestato dalle consolidate pronunce giurisprudenziali (rapporti di coniugio, convivenza *more uxorio*, rapporti di affinità), oltreché riferito al Codice etico.

Su una sezione dedicata nella pagina *web* di Ateneo sarà reso disponibile specifica modulistica utile a fornire la prevista dichiarazione nel caso in cui il dipendente debba segnalare la propria situazione di conflitto di interessi.

#### **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. Tra le attività

programmate 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.

*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.

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.

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

Per contribuire alla creazione di momenti di interlocuzione e confronto sulle tematiche della prevenzione della corruzione, 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).

In ordine alla diffusione del Piano di prevenzione della corruzione e sensibilizzazione della società civile, si intende approfondire l'impiego di metodologie di comunicazione della presente sezione del P.I. 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 RPCT ancora più penetrante, si intende continuare a far leva sul ruolo dei Referenti per la corruzione, che prestano servizio presso le strutture dell'Ateneo, stimolando 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 RPCT, 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. TRASPARENZA

### 9.1. PREMESSA

La presente sezione è elaborata 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 maggiormente rilevanti, il decreto ha modificato l’ambito soggettivo di applicazione della normativa sulla trasparenza, ha introdotto 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. 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;
- con delibera n. 241 dell’8 marzo 2017 sono state approvate le *«Linee guida sull’applicazione dell’art. 14 del D.Lgs. 33/2013 - Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali, come modificato dall’art. 13 del D.Lgs. 97/2016»*. 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;

- con delibera n. 382 del 12 aprile 2017, l’ANAC ha sospeso l’efficacia della delibera n. 241/2017 limitatamente alle indicazioni relative all’applicazione dell’art. 14 co. 1, lett. c) ed f) del D.Lgs. n. 33/2013 per tutti i dirigenti pubblici, compresi quelli del SSN, in attesa della definizione nel merito del giudizio o in attesa di un intervento legislativo chiarificatore. Il TAR Lazio, con ordinanza del 19 settembre 2017, ha sollevato questione di legittimità costituzionale davanti alla Consulta nei confronti dell’art. 14, c. 1-ter, del D.Lgs. 33/2013. L’effetto sospensivo non riguarda gli obblighi di pubblicazione degli emolumenti complessivi a carico della finanza pubblica percepiti dai dirigenti (Comunicato Presidente ANAC dell’8 novembre 2017);
- con delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 l’Autorità ha approvato in via definitiva l’aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione; la sezione III dell’aggiornamento è dedicata alle istituzioni universitarie. Nell’aggiornamento 2017, come indicato nel PNA 2016, si ribadisce la necessità che la sezione del Programma contenga soluzioni organizzative idonee ad assicurare l’adempimento degli obblighi di pubblicazione e identifichi chiaramente i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati e dei documenti.

Il 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 della Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dall’ANVUR in data 20 dicembre 2017.

Nell’ambito del Piano integrato 2018-2020 il Programma relativo alla “trasparenza”, in linea con il novellato art. 10 del D.Lgs. 33/2013, è impostato come fondamentale atto organizzativo dei flussi informativi necessari per garantire l’individuazione, l’elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati.

La redazione del presente Programma tiene conto dell'esito della consultazione pubblica (dal 3 al 15 gennaio 2018). Esso è stato, altresì, definito sulla base dei documenti di programmazione strategica delineati dagli Organi di governo ( Rettore e Consiglio di Amministrazione, del Piano della *Performance* e delle indicazioni fornite nel tempo dal Nucleo di Valutazione.

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

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, esso 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.

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 inerenti al ciclo della *Performance* e alla trasparenza (Piano integrato 2017-2019, Sistema di misurazione della *performance* 2017-2019, Relazione e validazione della *performance*).

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*, attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori, personale docente, personale dirigente, e tecnico-amministrativo, 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). A puro titolo esemplificativo, come peraltro enunciato nel Piano Integrato 2017-2019 (sezione trasparenza), questa Amministrazione ha provveduto a pubblicare (Amministrazione Trasparente ⇒ Altri contenuti ⇒ Dati ulteriori) i dati relativi all'importo e alla destinazione dei contributi assegnati a questo Ateneo fino all'anno 2017 tramite la campagna "Cinque per mille" (legge finanziaria del 2006, l. 266/2005, art. 1, c. 337, lettera b).

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

Il Programma, quindi, persegue i seguenti obiettivi, così come espressamente indicato dal Consiglio di Amministrazione all'atto dell'approvazione delle "Linee guida generali per il 2018" (delibera del 26 luglio 2017): *"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."*

Si intende, pertanto:

- favorire forme di controllo diffuso da parte di soggetti interni ed esterni svolgendo un'importante azione di deterrente per potenziali condotte illegali o irregolari: la trasparenza è, infatti, funzionale a prevenire fenomeni corruttivi e promuovere l'integrità,

- assicurare la conoscenza delle modalità di erogazione, della qualità e della quantità dei servizi resi dall'Ateneo,
- favorire forme diffuse di controllo su ogni fase del ciclo della *performance* per consentirne il miglioramento.

Nel corso dell'anno 2018, l'Amministrazione sarà impegnata a mantenere costantemente adeguato e aggiornato il proprio sito di "Amministrazione Trasparente" alla luce degli obblighi di pubblicazione del decreto "trasparenza".

### **9.3. COLLEGAMENTI TRA TRASPARENZA, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PERFORMANCE**

Il collegamento tra trasparenza, Prevenzione della corruzione e Piano della *performance* è garantito all'interno del Piano integrato. La scelta di questo Ateneo di concentrare nella stessa persona, il Direttore Generale Prof. Vincenzo Sforza, il Referente della *performance*, il Responsabile della prevenzione della corruzione e il Responsabile della trasparenza, facilita l'obiettivo di gestire tutti gli adempimenti che discendono dal D.lgs. n. 150/2009, dalla Legge n. 190/2012 e dal D.lgs. n.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 D.Lgs. 33/2013, il Piano integrato della *performance* contempla quali obiettivi strategici trasversali "la prevenzione della corruzione" e la "promozione di maggiori livelli di trasparenza".

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. Il conseguimento del *target* è attestato nella Relazione sulla *Performance*.

#### **9.4. MISURE ORGANIZZATIVE PER LA PUBBLICAZIONE DEI DATI E DOCUMENTI E RELATIVO MONITORAGGIO**

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 che gli stessi devono essere mantenuti costantemente aggiornati.

I Dirigenti dell'Ateneo e i Responsabili dei Servizi/Uffici garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni per la pubblicazione dei dati mediante la collaborazione del personale dell'Amministrazione centrale; i Direttori dei Dipartimenti e i Presidenti dei Centri garantiscono per le informazioni che riguardano le strutture decentrate.

Tenuto conto della struttura organizzativa dell'Ateneo, articolata su più centri di responsabilità (Amministrazione Centrale, 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*.

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 tale attività di monitoraggio e controllo sono coinvolti, oltre al Responsabile della trasparenza, tutti i Servizi e Uffici dell'Amministrazione e i Referenti nominati per le strutture decentrate.

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

## 9.5. MAPPATURA OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE E RELATIVI RESPONSABILI

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico e Affari Istituzionali, che svolge il supporto al Responsabile della trasparenza, ha predisposto la seguente tabella contenente l'attuale mappatura dei singoli obblighi di pubblicazione e la relativa struttura responsabile. Per ciascuna sotto-sezione di livello 1 (macro-famiglie) della sezione del sito "Amministrazione Trasparente", si indica la struttura e il soggetto responsabile del singolo obbligo di pubblicazione; il soggetto responsabile della pubblicazione coincide con il responsabile della struttura (Ufficio o Servizio), individuabile mediante riferimento all'organigramma dell'Amministrazione. Per le pubblicazioni riguardanti i Dipartimenti e i Centri, il responsabile della pubblicazione coincide con il segretario amministrativo della struttura come risultante dai siti delle strutture stesse.

AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE - MAPPATURA OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE		
DENOMINAZIONE OBBLIGO		STRUTTURA E RESPONSABILE DELLA PUBBLICAZIONE
<b>DISPOSIZIONI GENERALI</b>		
Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza		Responsabile UPD Responsabile URPAI
<b>Atti generali</b>		
	Riferimenti normativi su organizzazione e attività	Responsabile AVVOCATURA
	Atti amministrativi generali	Responsabile SEGR. DG
	Documenti di programmazione strategico-gestionale	Responsabile URPAI
	Statuti e leggi regionali	Responsabile URPAI
	Codice disciplinare e codice di condotta	Responsabile AVVOCATURA Responsabile PERS. DIR. E T.A.
<b>Oneri informativi per cittadini e imprese</b>		
	Scadenario obblighi amministrativi	Link di rinvio a "Disciplina tasse e contributi"
	Oneri informativi per cittadini e imprese	Pubblicazione non prevista per l'Università - Dati non più soggetti a pubblicazione obbligatoria
<b>Burocrazia zero</b>		
	Burocrazia zero - Attività soggette a controllo	Dati non più soggetti a pubblicazione obbligatoria ai sensi del D.Lgs. 22 gennaio 2016, n. 10. La sezione è comunque presente

	Attestazioni OIV o struttura analoga	Le attestazioni del NdV sono pubblicate in "Controlli e rilievi sull'amministrazione - Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione. È presente il link di rinvio alla nuova sezione
<b>ORGANIZZAZIONE</b>		
Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo		
	Consiglio di Amministrazione - in carica	Responsabile URPAI
	Consiglio di Amministrazione - cessati	Responsabile URPAI
	Senato Accademico - pagina principale	Responsabile URPAI
	Senato Accademico - archivio	Responsabile URPAI
	Senato Accademico - in carica fino al 22.12.2016	Responsabile URPAI
	Rettore	Responsabile URPAI
	Pro-Rettore vicario	Responsabile URPAI
	Sanzioni per mancata comunicazione dati	Responsabile UPD
	Rendiconti gruppi consiliari regionali/provinciali	Pubblicazione non prevista per l'Università; la sezione è comunque presente
	Articolazione degli uffici - Organigramma	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
	Articolazione degli uffici - Strutture e servizi	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
	Articolazione degli uffici - Amministrazione centrale	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
	Telefono e posta elettronica - rubrica pdf	link di rinvio
	Telefono e posta elettronica - tabella	Responsabile URPAI Responsabile PERS. DIR. E T.A.
<b>CONSULENTI E COLLABORATORI</b>		
Titolari di incarichi di collaborazione e consulenza		
	Consulenti e collaboratori - Amministrazione Centrale e PERLA	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
	Tabella Collaborazioni esterne - DEIM	Segretario amm.vo DEIM
	Tabella Collaborazioni esterne - DISTU	Segretario amm.vo DISTU
	Tabella Collaborazioni esterne - DISUCOM	Segretario amm.vo DISUCOM
	Tabella Collaborazioni esterne - DEB	Segretario amm.vo DEB
	Tabella Collaborazioni esterne - DIBAF	Segretario amm.vo DIBAF
	Tabella Collaborazioni esterne - DAFNE	Segretario amm.vo DAFNE
	Tabella Collaborazioni esterne - Az. Agraria	Segretario amm.vo AZ. AGR.
	Tabella Collaborazioni esterne - CSALP	Segretario amm.vo CSALP
	Tabella Collaborazioni esterne - CIRDER	Segretario amm.vo CIRDER
	Tabella Collaborazioni esterne - CINTEST	Segretario amm.vo CINTEST

	Tabella Collaborazioni esterne - CGA	Segretario amm.vo CGA
	Tabella assegnisti di ricerca	Responsabile RICERCA E RAPP. CON IMPRESE Responsabile PERS. DIR. E T.A.
<b>PERSONALE</b>		
Titolari di incarichi amministrativi di vertice		
	Direttore Generale	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
	Direttore Generale - cessati	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)		
	Dirigenti	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
	Posti di funzione disponibili	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
	Ruolo dei Dirigenti	non applicabile per l'Università
Dirigenti cessati		
	Dirigenti cessati	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
Sanzioni per mancata comunicazione dei dati		
	Sanzioni per mancata o incompleta comunicazione dati	Responsabile UPD
Posizioni organizzative		
	Posizioni organizzative (tutte)	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
Dotazione organica		
	Dotazione organica (tutto)	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
Personale non a tempo indeterminato		
	Personale non a tempo indeterminato	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
Tassi di assenza		
	Tassi assenza trimestrale	Responsabile PERS. DIR. E T.A. in raccordo con Responsabile SERVIZIO SISTEMI INFORMATICI
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)		
	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
Contrattazione collettiva		
	Contrattazione collettiva	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
Contrattazione integrativa		
	Contratti integrativi	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
	Costi contratti integrativi	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
OIV		
	NdV	Link di rinvio a NdV
<b>BANDI DI CONCORSO</b>		
	Albo di Ateneo - Alfa	Collegamento all'albo alfa
	Albo di Ateneo - Beta	Inserimento diretto da Titulus
	Elenco Bandi di concorso espletati e dati procedure selettive - Personale Docente	Responsabile PERS. DOC.

	Elenco Bandi di concorso espletati e dati procedure selettive - Personale Tecnico- Amministrativo	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
<b>PERFORMANCE</b>		
	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Responsabile ASSIC. QUALITA'
	Piano della Performance	Responsabile ASSIC. QUALITA'
	Relazione sulla Performance	Responsabile ASSIC. QUALITA'
	Ammontare complessivo dei premi	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
	Dati relativi ai premi	Responsabile PERS. DIR. E T.A.
	Benessere organizzativo	Dati non più soggetti a pubblicazione obbligatoria - La sezione è comunque presente con rinvio alla pagina dedicata (Uff. Pers. Dir. e TA)
<b>ENTI CONTROLLATI</b>		
Enti pubblici vigilati		Non sono presenti enti pubblici vigilati
Società partecipate		
	Tabelle rilevazione Società - Consorzi - Fondazioni - Associazioni	Responsabile RAPPORTI CON ENTI
	Tabelle rilevazione Società Spin Off	Responsabile RIC. E RAPPORTI CON IMPRESE
Enti di diritto privato controllati		Non sono presenti enti di diritto privato controllati
Rappresentazione grafica		
	Rappresentazione grafica - Società partecipate	Responsabile RAPPORTI CON ENTI
	Rappresentazione grafica - Società Spin Off	Responsabile RICERCA E RAPPORTI CON IMPRESE
<b>ATTIVITA' E PROCEDIMENTI</b>		
Dati aggregati attività amministrativa		Dati non più soggetti a pubblicazione obbligatoria - La sezione è comunque presente con i dati pubblicati fino al 2016
	Tipologie dei procedimenti - Tabelle	Responsabile URPAI
Monitoraggio tempi procedimentali		Dati non più soggetti a pubblicazione obbligatoria - La sezione è comunque presente con i dati pubblicati fino al 2016
Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati		Responsabile URPAI
<b>PROVVEDIMENTI</b>		

Provvedimenti organi di indirizzo politico		Sono presenti i link di rinvio a: CdA, albo ufficiale, albo concorsi, bandi di gara e atti normativi, convenzioni
Provvedimenti dirigenti amministrativi		Sono presenti i link di rinvio a: albo ufficiale; albo concorsi, bandi gara e atti normativi; convenzioni
<b>CONTROLLI SULLE IMPRESE</b>		
		L'art. 25 del D.Lgs. 33/2013 è stato abrogato dal D.Lgs. 97/2016. La sezione è comunque presente
<b>BANDI DI GARA E CONTRATTI</b>		
Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare		
	CIG	Responsabile CONTRATTI Responsabile SERVIZIO TECN. IMP. E SERVIZI Responsabile SERVIZIO TECN. E PATRIM.
	Informazioni di cui all'art. 1 comma 32 Lg. n. 190/2012	Responsabile CONTRATTI
	Atti relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture	Responsabile SERV. TECN. IMP. E SERVIZI Responsabile SERV. TECN. E PATRIM.
<b>Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori</b>		
	Atti relativi alle procedure per l'affidamento di appalti pubblici, di servizi, di forniture, lavori e opere, di concorsi pubblici di progettazione, di concorsi di idee e di concessioni. Compresi quelli tra enti nell'ambito del settore pubblico di cui all'art. 5 del D.Lgs. 50/2016	Responsabile CONTRATTI Responsabile SERVIZIO TECN. IMP. E SERVIZI Responsabile SERVIZIO TECN. E PATRIM.
	Provvedimento di esclusione e di ammissione	Responsabile CONTRATTI Responsabile SERVIZIO TECN. IMP. E SERVIZI Responsabile SERVIZIO TECN. E PATRIM.
	Composizione commissioni e curricula componenti	Responsabile CONTRATTI Responsabile SERVIZIO TECN. IMP. E SERVIZI Responsabile SERVIZIO TECN. E PATRIM.
	Contratti di acquisto di beni e servizi di importo stimato superiore a 1 milione di	Responsabile CONTRATTI

	Resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine dell'esecuzione	Responsabile SERV. TECN. IMP. E SERVIZI Responsabile SERV. TECN. E PATRIM.
<b>SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, VANTAGGI ECONOMICI</b>		
Criteri e modalità		Sono presenti i link di collegamento ai regolamenti di interesse del personale e degli studenti
Atti di concessione		Responsabile POST-LAUREAM Responsabile PERS. DIR. E T.A. Responsabile RELAZ. INTERN. Responsabile OFF. FORM.
<b>BILANCI</b>		
Bilancio preventivo e consuntivo		Responsabile BILANCIO
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio		Responsabile BILANCIO - in corso di definizione in attesa dei decreti di attuazione
<b>BENI IMMOBILI E GESTIONE DEL PATRIMONIO</b>		
Patrimonio immobiliare		Responsabile SERV. TECN. E PATRIM.
Canoni di locazione e affitto		Responsabile RAPPORTI CON ENTI
<b>CONTROLLI E RILIEVI SULL'AMMINISTRAZIONE</b>		
Organismi Indipendenti di Valutazione/Nuclei di Valutazione		
	Documento del NdV di validazione della Relazione sulla Performance	Responsabile ASSICUR. QUALITA'
	Relazione del NdV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Responsabile ASSICUR. QUALITA'
	Attestazione annuale NdV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	Responsabile ASSICUR. QUALITA'
	Altri atti del NdV	È presente il link di rinvio agli atti del NdV
<b>Organi di revisione amministrativa e contabile</b>		
	Relazioni Collegio Revisori dei Conti al bilancio di previsione o budget, alle relative variazioni e al conto consuntivo o bilancio di esercizio	Responsabile Segreteria DG
<b>Corte dei Conti</b>		
	Rilievi Corte dei Conti	Responsabile Segreteria DG
<b>SERVIZI EROGATI</b>		
Carta dei servizi e Standard di qualità		Responsabile ASSICUR. QUALITA'
Class action		Responsabile AVVOCATURA
Costi contabilizzati		Responsabile BILANCIO
Liste di attesa		Non applicabile all'Università

Servizi in rete		Responsabile SERV. INFORMATICI DI COMUNICAZ.
<b>PAGAMENTI DELL'AMMINISTRAZIONE</b>		
Dati sui pagamenti		Responsabile SERV. CONTAB. E TESORERIA
Dati sui pagamenti del servizio nazionale sanitario		Non applicabile all'Università
Indicatore di tempestività dei pagamenti		
	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Responsabile CONTABILITA'
	Ammontare complessivo dei debiti	Responsabile BILANCIO
Iban e pagamenti informatici		Responsabile TESORERIA
<b>OPERE PUBBLICHE</b>		
Nuclei di Valutazione e verifica degli investimenti pubblici		Non applicabile all'Università
Atti di programmazione delle opere pubbliche		
	Programma triennale opere pubbliche	Responsabile SERV. TECNICO E PATRIM.
Tempi, costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche		Responsabile SERV. TECN. E PATRIM. da aggiornare sulla base dello schema tipo MEF-ANAC
<b>PIANIFICAZIONE E GOVERNO DEL TERRITORIO</b>		
	Pianificazione e governo del territorio	Non applicabile all'Università
<b>INFORMAZIONI AMBIENTALI</b>		
	Informazioni ambientali	Non applicabile all'Università
<b>STRUTTURE SANITARIE ACCREDITATE</b>		
	Strutture sanitarie accreditare	Non applicabile all'Università
<b>INTERVENTI STRAORDINARI DI EMERGENZA</b>		
	Interventi straordinari di emergenza	Non applicabile all'Università
<b>ALTRI CONTENUTI</b>		
Prevenzione della corruzione		
	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)	Responsabile UPD
	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Responsabile UPD
	Regolamenti per la prevenzione e la repressione dell'illegalità	Responsabile UPD
	Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Responsabile UPD
	Provvedimenti adottati dall'ANAC	Responsabile UPD
	Atti di accertamento delle violazioni	Responsabile UPD
	Altre pubblicazioni non obbligatorie (segnalazioni illeciti, avvio procedimenti a rischio)	Responsabile UPD

Accesso civico		
	Accesso civico semplice	Responsabile URPAI
	Accesso civico generalizzato	Responsabile URPAI
	Registro degli accessi	Responsabile URPAI
Accessibilità		
	Tabella contenente: Catalogo di dati, metadati e banche dati; Regolamenti per l'accesso telematico; Obiettivi di accessibilità	Responsabile SERV. INFORMATICI DI COMUNICAZ.
Dati ulteriori		
	Pubblicazioni diverse	Responsabile SERV. INFORMATICI DI COMUNICAZ. (su indicazione uffici/strutture)

La mappatura degli obblighi di pubblicazione è conforme alla delibera n. 1310 del 28 dicembre 2016, come attestato dalla “Bussola della trasparenza”, istituita dalla Presidenza del Consiglio, la quale registra per l’Ateneo della Tuscia il punteggio massimo previsto, a testimonianza della massima attenzione prestata da questa Amministrazione alla trasparenza.

## 9.6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER E 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; i suoi principali *stakeholder* sono individuati negli studenti, negli enti di ricerca presenti nell'ambito provinciale, nel tessuto imprenditoriale e relative associazioni di categoria nonché negli enti locali territoriali. Essendo al tempo stesso utilizzatori diretti e compartecipi del processo di formazione, gli studenti rappresentano la categoria primaria di *stakeholder* dell'istituzione universitaria: è a loro che sono dirette le azioni volte a garantire i servizi che favoriscano il diritto allo studio e l'apprendimento di quanto serve per realizzarsi nel lavoro e nella società civile.

Il coinvolgimento degli *stakeholder*, dunque, è finalizzato a garantire un accesso diffuso da parte dell'intera collettività a tutte le informazioni relative alle attività universitarie così da innescare anche forme di controllo indiretto. 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, 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 ed 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 della complessiva attività dell'Università in modo da sollecitare e agevolare le modalità di partecipazione ed interessamento della collettività. Coinvolgere, comunicando e diffondendo scelte organizzative e rendendo accessibile ogni dato, permette di realizzare una partecipazione consapevole su programmi e attività nonché di identificare bisogni ed esigenze reali. Gli strumenti "specifici" da utilizzare per coinvolgere in questo ambito gli *stakeholder* vanno da appositi *forum* sulla piattaforma multimediale di Ateneo *Moodle*, già in uso nei rapporti con gli

studenti, a specifici spazi sul sito di Ateneo dedicati all'utenza (*Unitus Voce* – il notiziario radiofonico dell'Ateneo; *WE Unitus Informa* – raccolta dei comunicati stampa), volti a promuovere il dialogo con gli studenti e con gli altri portatori di interesse, al canale della posta elettronica certificata o mediante casella di posta dedicata degli studenti [nome.cognome@studenti.unitus.it](mailto:nome.cognome@studenti.unitus.it). Quest'ultima tipologia di casella di posta viene assegnata allo studente all'atto dell'immatricolazione e serve, da un canto, a rafforzare nello studente il senso di appartenenza all'Ateneo e, dall'altro, a garantire un dialogo veloce e continuo tra l'Università (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.

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 attività svolte in Ateneo, 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 il territorio, anche per valorizzare Viterbo come città universitaria.

## 9.7. 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 garantirne la massima conoscibilità.

Si elencano, di seguito, le iniziative volte a favorire il coinvolgimento e l’interlocuzione con i portatori di interesse per la tutela dei relativi 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	Pubblicata sul sito di Ateneo (Organi ⇒ CdA ⇒ Bilancio di previsione)
Conferenza di Ateneo del 17 maggio 2017 – Relazione del Rettore	Comunità accademica Utenti esterni	Pubblicata sul sito di Ateneo (Organi ⇒ Rettore)
Atti relativi al Sistema di assicurazione della Qualità – in continuo aggiornamento	Comunità accademica Utenti esterni	Pubblicato sulla <i>home page</i> del sito di Ateneo
<i>Standard</i> di Qualità	Comunità accademica Utenti esterni	Pubblicato sul sito di Ateneo ( <i>Amministrazione Trasparente</i> )
“ <i>Servizio Reclami</i> ” sulla <i>home page</i> del sito <i>web</i> 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 <i>homepage</i> del sito
“ <i>Accesso civico</i> ” nella sezione “ <i>Amministrazione trasparente</i> ”	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

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

È attivo un sistema di rilevazione quantitativa degli accessi ad ogni pagina della sezione "Amministrazione Trasparente" i cui risultati sono visibili nella sezione "Amministrazione Trasparente ⇒ Altri Contenuti ⇒ Dati ulteriori", nel rispetto delle direttive in materia di *privacy*.

## **9.9. ACCESSO CIVICO**

In attuazione di quanto previsto dall'art. 5-*bis*, comma 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 D.Lgs. 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, comma 2, e ss. del D.lgs. 33/2013, si aggiunge all'accesso civico già disciplinato dal medesimo decreto e all'accesso agli atti ex Legge 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, comma1, del decreto definisce anche 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 ostensibilità di dati, documenti e informazioni per tutelare interessi prioritari e fondamentali, secondo quanto previsto all'art. 5-*bis*, comma3; 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*, commi 1 e 2 del D. lgs. 33/2013.

Nel corso del 2017 non sono pervenute richieste di accesso ai sensi del predetto art. 5, commi 1 e 2.D.lgs. 33/2013.

#### **9.10. DATI ULTERIORI**

L'Ateneo da tempo pubblica sul sito numerose informazioni non previste come obbligatorie dal D.lgs. 33/2013.

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)** Pianificazione operativa delle attività, da parte del Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione sulla base delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *Performance* delle Università Italiane dell'ANVUR (edizione luglio 2015), corredate dalla "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 e delle delibere CIVIT (oggi ANAC) n.112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013, anche alla luce della novella al D.Lgs. 150/09 apportata dal D.Lgs. 74/2017 (riforma Madia).
- 2)** Ricognizione dei documenti programmatici adottati dal Rettore e dagli Organi di Governo (Linee guida del Rettore, documento di programmazione triennale etc.) da parte del Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione;
- 3)** Condivisione della pianificazione operativa delle attività proposte dal Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione con il Rettore;
- 4)** Costituzione di apposito gruppo di lavoro di supporto alle attività di redazione del piano integrato. Il gruppo di lavoro si è riunito in più occasioni 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.);
- 5)** Realizzazione di incontri, da parte del Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione, con i responsabili delle strutture, mirati alla presentazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici ed operativi di Ateneo già individuati nelle Linee generali del Rettore;
- 6)** Consolidamento finale del piano, mediante discussione delle varie articolazioni con gli uffici dell'amministrazione coinvolti per materia di competenza. La parte relativa alla presentazione del piano è stata predisposta dal Rettore. Il Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione ha diretto la generale pianificazione e provveduto alla redazione finale del Piano; ha collaborato insieme al Rettore per 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 assegnati e contenuti nei relativi allegati al piano, saranno oggetto di integrazione e revisione nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 c.2 del D.Lgs. 150/09 così come novellato dal D.Lgs. 74/2017.

## **10.2. INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E CICLO DEL BILANCIO**

Con l'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica si è realizzato un presupposto fondamentale affinché la pianificazione della performance si possa collegare e integrare coerentemente con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo, pervenendo ad una connessione solida tra obiettivi della gestione e risorse dedicate/utilizzate.

Sebbene l'Ateneo abbia attuato il pieno passaggio alla contabilità economico patrimoniale, la correlazione richiesta dalla normativa non può ancora essere considerata pienamente avviata nel nostro Ateneo.

Una prima modifica da apportare per una piena coerenza tra programmazione budgettaria e piano integrato dovrà insistere in una diversa collocazione temporale che consentirebbe di programmare in modo puntuale le risorse da assegnare agli obiettivi prestabiliti che ne accompagneranno la realizzazione, garantendo un quadro di riferimento per la stesura del bilancio di previsione. Ne consegue che la definizione degli obiettivi per il successivo triennio dovrebbe ragionevolmente avvenire nel primo semestre dell'anno.

Tale cambio di flussi temporali consentirà inoltre di legare le risorse non soltanto alle linee strategiche che l'Ateneo si prefigge, ma anche e soprattutto a tutti gli obiettivi assegnati alle risorse umane.

La logistica temporale vigente in termini di predisposizione del Piano Integrato consente all'Ateneo di assegnare direttamente soltanto una parte, minimale, delle risorse consumate. Infatti, secondo l'art. 6 del RAFC i Dipartimenti e gli altri Centri di spesa nella fissazione di propri obiettivi, coerenti con le Linee generali di indirizzo adottate annualmente dal Rettore presentano un piano operativo correlato alla proposta di budget.

Già da alcuni esercizi gli uffici dell'area contabile sono in grado di effettuare elaborazioni analitiche dei costi, che hanno consentito di esporre i dati di budget secondo viste per centro di responsabilità, per centro di costo e per missione/programma. Queste elaborazioni risultano ora

potenziate dal nuovo applicativo di contabilità, che consente una elevata flessibilità di rappresentazione.

Con riferimento all'obiettivo che ci si pone in questa sezione del Piano, vale a dire la connessione tra le risorse e gli obiettivi della gestione, elaborazioni come quelle per missione/programma possono certamente costituire un primo avvicinamento alle informazioni necessarie, ma non certamente esaustive di quanto richiesto dalla normativa.

Missioni	Definizione COFOG (II livello)	Obiettivo strategico	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria (COFOG 09.4)	-Aumento studenti regolari	14.191.492,67	14.276.932,98	14.244.332,70
		-Attrazione di studenti stranieri iscritti			
		-Potenziamento del placement			
Ricerca scientifica	Ricerca scientifica e tecnologica applicata (COFOG 01.4)	- Miglioramento performance VQR:	22.480.528,69	22.476.958,10	23.133.238,06
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata (COFOG 04.8)	miglioramento degli obiettivi della			
		ricerca e degli obiettivi di terza missione	2.645.702,27	2.073.460,80	1.980.419,28
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Servizi e affari generali per le amministrazioni (COFOG 09.8)	-Equilibrio finanziario -Razionalizzazione e contenimento spesa per acquisizione beni e servizi di Ateneo	12.024.609,27	11.329.810,74	11.210.711,42
	Indirizzo politico (COFOG 09.8)	-Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali -Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli -Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità -Miglioramento servizi agli studenti	151.644,97	149.621,54	149.766,96

**Figura 8 - Collegamento budget-obiettivi**

La criticità di questa impostazione, che riesce comunque a fornire delle informazioni, anche se embrionali è che, gli strumenti a disposizione sia delle attribuzioni alla pertinente missione e al programma, sia della ripartizione delle risorse tra gli obiettivi delle diverse aree che ne potrebbe scaturire sono perfettibili.

Una linea di sviluppo parallela a questa impostazione potrebbe consistere nel determinare le risorse riferibili ai vari Centri di responsabilità e, successivamente, individuare una metodologia di attribuzione del consumo delle risorse attribuite alle varie attività. Nel prospetto che segue è riportata una

elaborazione contabile, di esempio, riferita alle risorse attribuite in termini di consumo in sede budgettaria ad una divisione e ai servizi che la compongono.

COD. CONTO ECON.	DESCRIZIONE CONTO ECONOMICO	COSTI ATTRIBUITI DIVISIONE I	SERVIZIO OFFERTA FORMATIVA E RAPPORTI CON GLI ENTI	SERVIZIO RICERCA E POST-LAUREAM	SERVIZIO RISORSE UMANE	TOTALE COSTI ATTRIBUITI ALLA DIVISIONE
<b>C10101</b>	COSTI DEL PERSONALE DOCENTE DI RUOLO 1 e 2 FASCIA FISSE E ALTRI ONERI					
<b>C10102</b>	COSTI DEL PERS. TECNICO-AMMINISTRATIVO FISSE E ALTRI ONERI	1.526.898,93				1.526.898,93
<b>C10103</b>	COSTI DEL PERSONALE RICERCATORE FISSE E ALTRI ONERI					
<b>C10104</b>	COSTI DEL PERSONALE RICERCATORE T.D. FISSE E ALTRI ONERI					
<b>C10105</b>	PERSONALE DIRIGENTE FISSE E ALTRI ONERI	4.345,68				4.345,68
<b>C10106</b>	COSTI DEL PERS. TECNICO-AMMINISTRATIVO T.D. FISSE E ALTRI ONERI					
<b>C10107</b>	COSTI DEL PERSONALE DOCENTE DI RUOLO 1 e 2 ACCESSORI					
<b>C10108</b>	COSTI DEL PERS. TECNICO-AMMINISTRATIVO ACCESSORI	173.550,98				173.550,98
<b>C10109</b>	COSTI DEL PERSONALE RICERCATORE ACCESSORI					
<b>C10111</b>	PERSONALE DIRIGENTE ACCESSORI	35.333,40				35.333,40
<b>C10112</b>	DOCENTI A CONTRATTO					
<b>C10114</b>	COLLABORAZIONI SCIENTIFICHE					

COD. CONTO ECON.	DESCRIZIONE CONTO ECONOMICO	COSTI ATTRIBUITI DIVISIONE I	SERVIZIO OFFERTA FORMATIVA E RAPPORTI CON GLI ENTI	SERVIZIO RICERCA E POST-LAUREAM	SERVIZIO RISORSE UMANE	TOTALE COSTI ATTRIBUITI ALLA DIVISIONE
<b>C10115</b>	ALTRI COSTI DEL PERSONALE	0,00			23.532,00	23.532,00
<b>C10116</b>	ALTRO PERSONALE DEDICATO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA				2.114,66	2.114,66
<b>C10117</b>	ESPERTI LINGUISTICI					
<b>C10118</b>	MISSIONI PERSONALE DOCENTE DI RUOLO (ORDINARI, ASSOCIATI, RICERC IND.TI)		854,80			854,80
<b>C10119</b>	MISSIONI E RIMBORSI SPESE RICERCATORI T.D.					
<b>C10120</b>	MISSIONI E RIMBORSI PERSONALE T.A., DIRIGENTI		2.564,40			2.564,40
<b>C10122</b>	MISSIONI E RIMBORSI SPESE COLLABORATORI SCIENTIFICI					
<b>C10123</b>	MISSIONI E RIMBORSI ALTRI					
<b>C10125</b>	COSTI DI FORMAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE	2.583,50			1.340,00	3.923,50
<b>C10201</b>	COSTI ACQUISTO M. PRIME E MAT. CONSUMO	833,25				833,25
<b>C10202</b>	COSTI DI ACQUISTO DI MERCI					
<b>C10203</b>	MATERIALE DI LABORATORIO E/O SPERIMENTAZIONE					
<b>C10401</b>	COSTI PER UTENZE	46.310,37				46.310,37
<b>C10402</b>	COSTI DI MANUTENZIONE E RIPARAZIONE	14.961,09	36.600,00			51.561,09
<b>C10403</b>	COSTI PER AUTOVEICOLI	1.302,87				1.302,87
<b>C10404</b>	ALTRI COSTI SERVIZI AMMINISTRATIVI	1.333,20		3.404,13	2.131,58	6.868,91

COD. CONTO ECON.	DESCRIZIONE CONTO ECONOMICO	COSTI ATTRIBUITI DIVISIONE I	SERVIZIO OFFERTA FORMATIVA E RAPPORTI CON GLI ENTI	SERVIZIO RICERCA E POST-LAUREAM	SERVIZIO RISORSE UMANE	TOTALE COSTI ATTRIBUITI ALLA DIVISIONE
<b>C10405</b>	COSTI PER SERVIZI ASSICURATIVI	6.679,17				6.679,17
<b>C10406</b>	COSTI PER SERV. TIPICI, GENERALI, COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	111,55				111,55
<b>C10407</b>	COSTI PER SERVIZI TIPICI ESTERNALIZZATI					
<b>C10408</b>	COSTI DIVERSI PER SERVIZI	56.153,38				56.153,38
<b>C10409</b>	COSTI PER INDENNITÀ DI CARICA					
<b>C10410</b>	COSTI ORGANO DI REVISIONE					
<b>C10411</b>	COSTI NUCLEO DI VALUTAZIONE					
<b>C10412</b>	COSTI PER COMMISSIONI INTERNE					
<b>C10413</b>	COSTI ORGANI DI GOVERNO					
<b>C10414</b>	COSTI PER LA RICERCA E L'ATTIVITA' EDITORIALE					
<b>C10415</b>	COSTI ABBONAMENTI RIVISTE E BANCHE DATI	166,65				166,65
<b>C10416</b>	COSTI DI PUBBLICITA'					
<b>C10417</b>	ALTRI COSTI	1.912,37				1.912,37
<b>C10418</b>	MATERIALE VARIO NON INVENTARIABILE E SUPPORTI INFORMATICI	6.832,65				6.832,65
<b>C10501</b>	CANONI DI LOCAZIONE E NOLEGGIO	2.333,10				2.333,10
<b>C10503</b>	COSTI PER LICENZE D'USO E SIMILI	9.229,29				9.229,29
<b>C10504</b>	COSTI NOLEGGIO/LEASING AUTOVEICOLI					

COD. CONTO ECON.	DESCRIZIONE CONTO ECONOMICO	COSTI ATTRIBUITI DIVISIONE I	SERVIZIO OFFERTA FORMATIVA E RAPPORTI CON GLI ENTI	SERVIZIO RICERCA E POST-LAUREAM	SERVIZIO RISORSE UMANE	TOTALE COSTI ATTRIBUITI ALLA DIVISIONE
<b>C10601</b>	COSTI PER INT. A FAVORE DEGLI STUDENTI		58.936,60			58.936,60
<b>C10602</b>	RIMBORSI TASSE E CONTRIBUTI A STUDENTI					
<b>C10701</b>	AMMORTAMENTO IMMOB. IMMATERIALI			2.504,85		2.504,85
<b>C10702</b>	AMMORTAMENTO IMMOB. MATERIALI	39.249,22		195,20	795,17	40.239,59
<b>C10801</b>	SVALUTAZIONE CREDITI	52.338,45	108.637,71	100,00		161.076,16
<b>C10903"</b>	ACCANTONAMENTI A ALTRI FONDI					
<b>C11101</b>	ONERI DIVERSI DI GESTIONE					
<b>C30102</b>	ONERI FINANZIARI DIVERSI					
<b>C40301</b>	ALTRI ONERI STRAORDINARI	18.153,59				18.153,59
<b>C50101</b>	IMPOSTE E TASSE	3.989,30				3.989,30
<b>C50102</b>	IMPOSTE SUL REDDITO	111.240,09				111.240,09
	<b>TOTALE DIVISIONE I</b>	<b>2.115.842,08</b>	<b>207.593,51</b>	<b>6.204,18</b>	<b>29.913,41</b>	<b>2.359.553,18</b>

Tabella 11 - Bilancio CO.AN. COSTI 2018

La naturale prosecuzione di questo percorso, che muove dalla associazione dei costi ai centri di responsabilità, potrà essere una attenta classificazione delle attività che vengono svolte dalle unità organizzative che compongono il centro di responsabilità, e da una adeguata ridefinizione di centri di costo, a cui attribuire, sia a livello di previsione che di consuntivazione, i costi. Una volta compiuti questi passi si conta di avere una base informativa molto dettagliata e varia, che aprirebbe la strada a elaborazioni molto significative dal punto di vista della correlazione budget-obiettivi della gestione.

Allo stato attuale, in occasione della definizione del budget 2018 delle strutture, sulla base di alcune prime riflessioni in linea con quanto sopra descritto, sono stati predisposti nuovi modelli che le strutture saranno chiamate a completare. In particolare, nella formulazione delle richieste di budget (limitatamente ad una quota minimale dell'effettivo budget consumato) dovranno essere fornite, per

ciascuna voce di costo, alcune coordinate informative, necessarie affinché le richieste possano essere utilmente collegate ad un obiettivo e a un centro di costo.

Di seguito un esempio di prospetto e di compilazione.

<b>DESTINAZIONE DELLE RISORSE RICHIESTE (ESEMPIO)</b>	<b>RISORSE PER CONTRATTI E SUPPLENZE 2018/2019</b>	<b>INCENTIVAZIONE RICERCATORI 2018/2019</b>	<b>COLLABORAZIONI STUDENTESCHE</b>	<b>ASSEGNI TUTORATO</b>	<b>MANUTENZIONE ORDINARIA EDIFICI ED AREE ESTERNE</b>	<b>(...)</b>
codice obiettivo linee guida	8.000					
codice obiettivo linee guida	12.000			5.000		
codice obiettivo linee guida		16.000				
codice obiettivo linee guida					2.500	
codice obiettivo linee guida						
codice obiettivo linee guida						
<b>TOTALE</b>	<b>20.000</b>	<b>16.000</b>		<b>5.000</b>	<b>2.500</b>	

Tabella 12 - Prospetto compilazione

IMPUTAZIONE AI CENTRI DI COSTO DELLA STRUTTURA	RISORSE PER CONTRATTI E SUPPLENZE 2018/2019	INCENTIVAZIONE RICERCATORI 2018/2019	COLLABORAZIONI STUDENTESCHE	ASSEGNI TUTORATO	MANUTENZIONE ORDINARIA EDIFICI ED AREE ESTERNE	(...)
centro di costo 1				1.000		
centro di costo 2	3.000					
centro di costo 3	7.000					
centro di costo 4				1.000		
centro di costo 5				1.000	2.500	
centro di costo 6				1.000		
centro di costo 7				1.000		
centro di costo 8	10.000					
centro di costo 9		16.000				
centro di costo 10						
<b>TOTALE</b>	<b>20.000</b>	<b>16.000</b>		<b>5.000</b>	<b>2.500</b>	

Tabella 13 - Ripartizione per centro di costo

Si tratta di un primo avvicinamento ad una nuova struttura informativa, seppure molto sintetica, sicuramente più precisa e stringente rispetto al passato, ed un primo esperimento, anche se, come detto, limitato ad un ammontare di risorse molto limitato.

Le tre coordinate relative al costo, ad un obiettivo del Piano integrato e ad un centro di costo consentono di identificare per il momento un primo legame utile, anche se ancora non pienamente affidabile, tra risorse, attività e obiettivi. Per una definizione ottimale il passo successivo potrà essere quello di definire i processi che intersecano le varie attività e ricostruire la mappatura dell'assorbimento delle risorse al loro interno.

Si tratta evidentemente di un percorso impegnativo, non solo e non tanto per gli uffici centrali, ma anche per le strutture dipartimentali o di servizio.

### **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 dal novellato art. 4 del D.lgs. 150/2009 ha individuato, nell'ottica del miglioramento continuo, alcune aree di intervento.

Alla luce delle disposizioni normative in materia sopra citate, delle ultime linee guida fornite dall'ANVUR e dell'esperienza maturata nei recenti cicli della performance dell'Ateneo, si ritiene di poter apportare i seguenti interventi:

- Innovare ulteriormente e rendere maggiormente efficiente il sistema premiale di valorizzazione del merito. Proporre obiettivi che come caratteristica intrinseca siano volti a valorizzare il personale verso il miglioramento continuo, diffondendo la cultura della valutazione in tema di performance nel personale, valorizzando le idee di innovazione.
- Soddisfare la richiesta di formazione da parte del personale, attribuendo contestualmente obiettivi che permettano di esprimere le nuove competenze acquisite.