



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DELLA  
**TUSCIA**

# PIANO INTEGRATO 2021-2023

**Edizione I - Gennaio 2021**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 gennaio 2021





## Sommario

<b>1. PRESENTAZIONE</b> .....	<b>1</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI</b> .....	<b>4</b>
2.1. CHI SIAMO.....	4
2.2. COME OPERIAMO.....	4
2.2.1. <i>ORGANI DI ATENEO</i> .....	4
2.2.2. <i>STRUTTURE DIDATTICHE, DI RICERCA E DI SERVIZIO</i> .....	4
2.2.3. <i>L'AMMINISTRAZIONE</i> .....	6
2.2.4. <i>LA FINANZA E LA CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE</i> .....	10
2.2.5. <i>OFFERTA FORMATIVA E STUDENTI</i> .....	12
<b>3. ANALISI DEL CONTESTO</b> .....	<b>14</b>
3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	14
3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO.....	16
3.2.1. <i>ORGANIZZAZIONE</i> .....	16
3.2.2. <i>RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE</i> .....	17
3.2.3. <i>RISORSE UMANE</i> .....	18
3.2.4. <i>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</i> .....	18
3.2.5. <i>DIDATTICA</i> .....	19
3.2.6. <i>RICERCA E TERZA MISSIONE</i> .....	20
<b>4. SEZIONE PERFORMANCE</b> .....	<b>22</b>
4.1. IL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	22
4.2. LA PROSPETTIVA GENERALE: IL SISTEMA INTEGRATO DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	23
4.3. L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> : IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE.....	25
4.4. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO – L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	26
4.4.1. <i>DIDATTICA</i> .....	28
4.4.2. <i>RICERCA</i> .....	28
4.4.3. <i>TERZA MISSIONE</i> .....	28
4.4.4. <i>SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</i> .....	29
4.5. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEO.....	30
4.5.1. <i>DIDATTICA</i> .....	30
4.5.2. <i>RICERCA</i> .....	34
4.5.3. <i>SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</i> .....	36
4.6. LA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE: ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	39
4.7. INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> E CICLO DEL BILANCIO.....	41
<b>5. SEZIONE TRASPARENZA</b> .....	<b>47</b>
<b>6. SEZIONE ANTICORRUZIONE</b> .....	<b>48</b>
<b>7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i></b> .....	<b>49</b>
7.1. FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO.....	49
7.2. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	50

## Indice Grafici, Figure e Tabelle

Grafico 1 - Andamento spese di personale e totale entrate (D.Lgs. 49/2012) - dati in Euro .....	10
Grafico 2 - Rapporto % tra spese di personale a carico del bilancio di Ateneo ed entrate da FFO, tasse studentesche e contributi universitari (D.Lgs. 49/2012) .....	11
Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31.12.2020 .....	7
Figura 2 - Analisi SWOT .....	21
Figura 3 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche .....	25
Figura 4 - Dal mandato agli obiettivi strategici .....	26
Figura 5 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area A.....	30
Figura 6 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area B .....	34
Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area C.....	36
Tabella 1 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2020 per ruolo.....	8
Tabella 2 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale dirigente e tecnico-amministrativo .....	9
Tabella 3 - Analisi Benessere organizzativo.....	9
Tabella 4 - Analisi di genere (personale in servizio).....	9
Tabella 5 - Corsi di studio offerta formativa 2020/2021 .....	12
Tabella 6 - Corsi di dottorato offerta formativa 2020/2021 .....	13
Tabella 7 - Corsi master offerta formativa 2020/2021.....	13
Tabella 8 - Ripartizione risorse per missioni – Budget economico .....	42
Tabella 9 - Ripartizione risorse per missioni – Budget investimenti.....	43
Tabella 10 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo – Budget economico.....	45

## Allegati

- ALLEGATO n. 1 - Obiettivi individuali e organizzativi dell'Amministrazione Centrale
- ALLEGATO n. 2 - Obiettivi strategici e operativi dei Dipartimenti
- ALLEGATO n. 3 - Obiettivi individuali e organizzativi dei Dipartimenti e Centri

## 1. PRESENTAZIONE

Il Piano Integrato 2021-2023 è stato redatto nel rispetto delle “*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane*” approvate dall’ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015 e delle “*Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane*”, approvate dall’ANVUR con delibera del 23 gennaio 2019, nonché del “Piano Nazionale Anticorruzione 2019”.

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.

Le Linee Guida dell’ANVUR sopra richiamate 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 alle Università dall’art. 33 della Costituzione e della specificità del Sistema universitario, tenuto anche conto delle modifiche intervenute con il Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74.

L’Università, infatti, affianca alle funzioni istituzionali quali didattica, ricerca e terza missione, funzioni strumentali alle medesime, svolte dal personale dirigente e tecnico-amministrativo. Questa specificità degli Atenei ha motivato la scelta del legislatore di assegnare all’ANVUR le funzioni di valutazione delle attività delle Università, comprese quelle correlate al ciclo della *performance*.

Sul piano metodologico, 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, diretto destinatario del D.Lgs. 150/2009, ma anche includendo le aree della ricerca, della didattica e della terza missione, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione a livello nazionale (il Sistema AVA sull’accreditamento delle sedi e dei corsi di studio nonché la VQR).

Il Piano Integrato contiene la programmazione di Ateneo. L’arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria. In particolare, dopo una presentazione dell’Ateneo e del contesto in cui opera, il Piano individua gli obiettivi strategici ed operativi dell’Università, gli obiettivi individuali e organizzativi dell’Amministrazione centrale e degli altri centri di spesa, il tutto in una logica di integrazione con la programmazione economico-finanziaria.

L’Ateneo, infatti, nella realizzazione di un Sistema integrato di qualità ha inteso quest’ultima come un ampio contenitore semantico all’interno del quale convivono le dimensioni della legalità, dell’anticorruzione, della trasparenza e della *performance* (didattica, ricerca, terza missione e funzioni strumentali) garantendo, altresì, una coerente integrazione con il ciclo del bilancio. Da questa consapevolezza della stretta integrazione tra le dimensioni sopra esposte nell’ambito di un unitario ‘Sistema di qualità’ scaturisce la scelta dell’Ateneo di accorpate, anche sotto il profilo redazionale, all’interno di un unico Piano integrato, i documenti programmatici della *performance*,

della trasparenza e dell'anticorruzione, in quanto strettamente correlati tra loro, seppure trattati separatamente e in sezioni distinte.

Il Piano si caratterizza per una forte attenzione alla qualità in tutti gli ambiti legati alle funzioni istituzionali dell'Ateneo, a partire dall'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, in conformità con le Linee guida in materia di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio diramate dall'ANVUR, e proseguendo con la ricerca e la terza missione; la qualità concerne anche le funzioni strumentali, che riguardano l'ordinamento, l'organizzazione, la gestione del personale, l'azione amministrativa e il sistema di contabilità. Si segnala una particolare attenzione sul fronte della spesa del personale, al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria del nostro Ateneo in una prospettiva pluriennale, oltre ad un forte presidio della legalità, del controllo di gestione e della qualità dei processi e dei servizi agli utenti.

Una riflessione riguarda il Sistema di finanziamento ministeriale, che rappresenta la voce più significativa tra i ricavi del bilancio e che si basa su parametri principalmente legati ai risultati delle *performance* nella didattica, nella ricerca e nella terza missione. Pertanto, la pianificazione strategica per il triennio 2021-2023 è orientata al miglioramento qualitativo di tutti quei parametri collegati al suddetto sistema di finanziamento, tra cui il "costo standard per studente regolare", i risultati della "Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR)" e gli indicatori dell'"Autonomia Responsabile" di cui al D.M. 989/2019.

A tal fine una serie di obiettivi sono connessi a misure ed iniziative volte ad incrementare in modo significativo il numero delle matricole, anche internazionali, e a favorire il completamento del percorso formativo nella durata legale del corso, riducendo gli abbandoni e i ritardi nell'acquisizione dei crediti formativi per aumentare il numero degli "studenti regolari". L'Ateneo ha, inoltre, pianificato 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, migliorando l'attrattività all'estero e favorendo la partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità, della ricerca, relativamente alla qualità dei prodotti della ricerca e all'attrattività di fondi esterni, e della terza missione, con particolare riferimento alla capacità di produrre brevetti, al rapporto con enti e imprese, al *placement* e alla riduzione degli sprechi. Specifica cura è rivolta ai servizi per gli studenti, puntando sul rafforzamento del diritto allo studio e della tutela degli studenti in situazioni di disagio, con la promozione del *welfare*, dell'equità e dell'inclusione.

Sarà anche prioritario concentrarsi su un percorso di valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, con particolare attenzione alla formazione continua, al benessere sul luogo di lavoro e al ripensamento dell'organizzazione del lavoro, soprattutto in questa fase di largo ricorso allo *smart-working*.

Nell'ottica del miglioramento continuo si inserisce anche il rafforzamento dei sistemi di valutazione, rafforzando la cultura della *performance*, tenuto in debito conto il livello di soddisfazione degli studenti e, in generale, dei destinatari dei servizi.

Andranno rafforzate le politiche finalizzate a migliorare la sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo, con nuove azioni anche in collaborazione con altre istituzioni, e quelle del *welfare*.

Nel contesto appena descritto l'Ateneo rinnova, pertanto, il proprio impegno a fornire agli studenti, in una dimensione internazionale e a diretto contatto con le Imprese, gli Ordini professionali

e gli altri Enti del territorio, le competenze necessarie per il completamento e l'arricchimento della propria formazione. L'obiettivo è quello di garantire loro una preparazione adeguata, sostenendoli nel percorso formativo, aiutandoli a superare eventuali criticità che possano compromettere il regolare svolgimento del proprio percorso di studi e favorendo il loro ingresso nel mondo del lavoro.

In questa fase così 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, sul Dirigente 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. Stefano Ubertini



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

### 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.

Lo Statuto, emanato nel 1996 ai sensi della Legge 9 maggio 1989, n. 168 (decreto rettorale n. 8729 del 29.07.1996) e successive modificazioni, individua il mandato istituzionale dell'Università degli Studi della Tuscia.

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. Oggi l'Università degli Studi 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 Ateneo presenti nello Statuto riprendono quanto previsto dalla L. 240/2010:

- Rettore
- Senato Accademico
- Consiglio di Amministrazione
- Collegio dei Revisori dei Conti
- Nucleo di Valutazione
- Consulta degli Studenti

a cui si aggiunge la Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo, che svolge compiti istruttori, propositivi e consultivi per gli organi di governo dell'Ateneo su tutte le questioni riguardanti l'attività scientifica di Ateneo ai sensi all'art. 15 dello Statuto.

#### 2.2.2. STRUTTURE DIDATTICHE, DI RICERCA E DI SERVIZIO

Le funzioni didattiche e di ricerca sono svolte dai 6 Dipartimenti e dai Centri, 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 di Ateneo

È in fase di attivazione il C.I.A. (Centro Integrato di Ateneo) che accorpa i preesistenti Centri e Strutture, di seguito riportati:

- Azienda Agraria Didattico-Sperimentale "N. Lupori"
  - Orto Botanico "Angelo Rambelli"
  - Museo Erbario della Tuscia UTV
- Centro Studi Alpino (CSALP)
- Centro Grandi Attrezzature (CGA)
- Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB)
- Centro Interdipartimentale di Ricerca e Diffusione delle Energie Rinnovabili (CIRDER)
- Centro Interuniversitario per l'Innovazione Tecnologica e lo Sviluppo del Territorio (CINTEST)
- Sistema Museale di Ateneo (SMA)
- LABFORM
- LABCOM

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 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, articolata in tre centri di spesa coincidenti con le Divisioni, a cui sono preposti i rispettivi Dirigenti, secondo quanto previsto dal Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (RAFC). Queste sono ripartite al proprio interno in Servizi e Uffici per settore di competenza. Le Divisioni sono collegate gerarchicamente e funzionalmente con la Direzione Generale.
- dalle strutture amministrative e tecniche dei Dipartimenti e dei restanti centri di spesa sopra indicati, a cui sono preposti i Direttori.

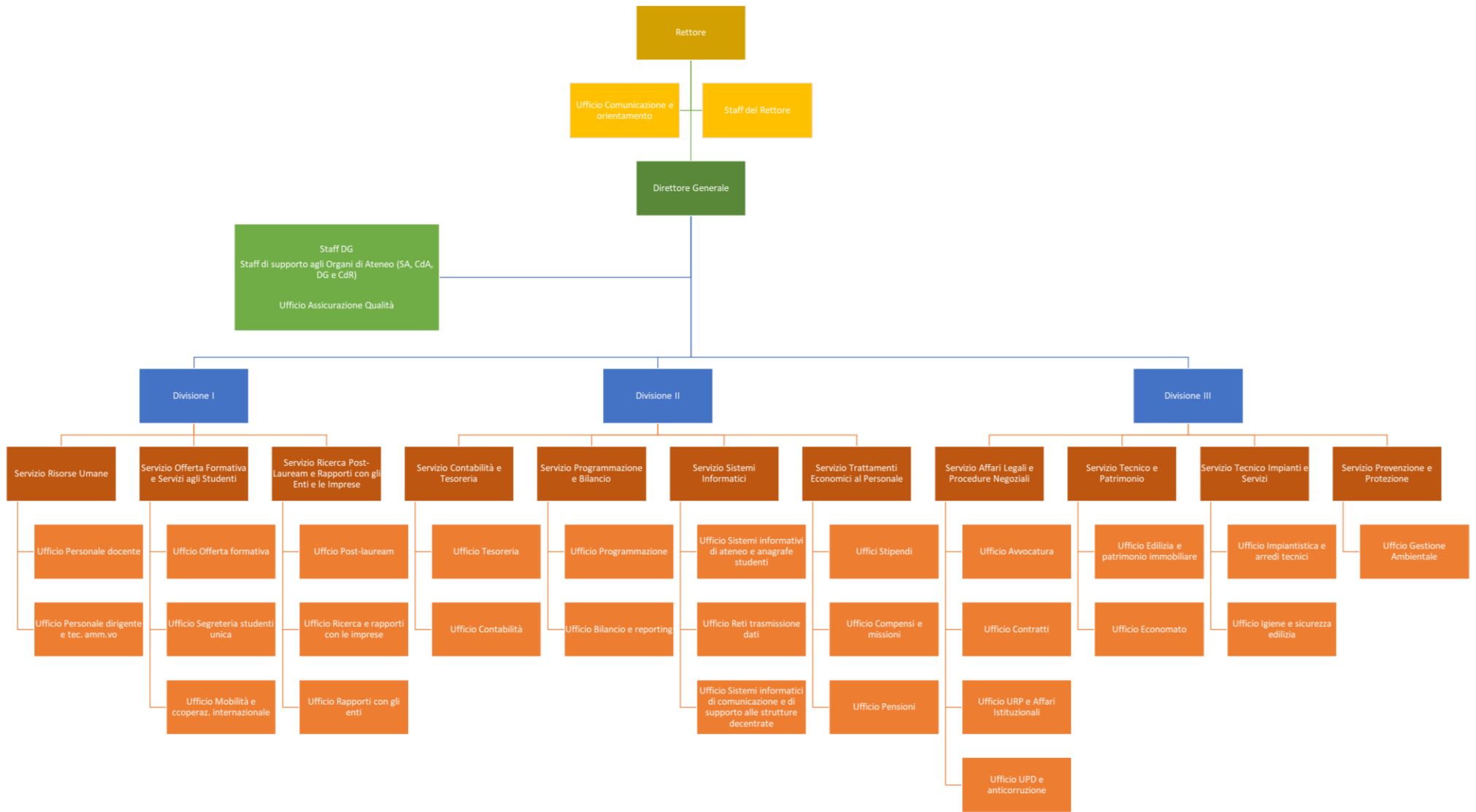
A seguito della riorganizzazione operata con D.D.G. 311 del 18 giugno 2020, il nuovo profilo organizzativo dell'Amministrazione Centrale si struttura come segue: il Rettore presenta sotto la sua diretta dipendenza l'Ufficio Comunicazione e Orientamento; lo staff della Direzione Generale include l'Ufficio Assicurazione Qualità. Gli uffici dirigenziali dell'Amministrazione centrale sono identificati nelle tre Divisioni: la prima Divisione, dalla quale dipendono direttamente Servizio Risorse umane, il Servizio Offerta Formativa e Servizi agli Studenti e il Servizio Ricerca, *Post-Lauream* e Rapporti con gli enti e 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 Affari legali e Procedure negoziali, 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 *Figura 1*.

Per quanto riguarda i centri di spesa diversi dall'Amministrazione centrale, i Dipartimenti e i restanti Centri di spesa, la relativa struttura organizzativa si articola sostanzialmente nelle Segreterie amministrative, presenti in tutti i centri di spesa, nelle Segreterie didattiche, presenti nei Dipartimenti, e nelle strutture tecniche di supporto, quali ad esempio i laboratori didattici e di ricerca.

La struttura organizzativa dell'Ateneo funge da schema di riferimento dell'intera costruzione degli obiettivi del Piano Integrato, dal momento che è a questa che fa riferimento l'attribuzione degli obiettivi, sia per quelli organizzativi, sia per quelli individuali.

Nello schema che segue viene riportato l'attuale organigramma dell'Amministrazione centrale dell'Ateneo, con la relativa articolazione in Servizi e Uffici.

Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31.12.2020



Le Unità organizzative dell'Amministrazione Centrale sono:

- Rettorato
- Direzione Generale
- Divisioni
- Servizi
- Uffici

Le Unità organizzative dell'Amministrazione decentrata sono:

- Dipartimenti (Segreteria amministrativa, Segreteria didattica e laboratori)
- Centri (Segreteria amministrativa e laboratori)

Al riguardo si precisa che, con decorrenza 20 gennaio 2021, ha preso servizio il Direttore Generale Avv. Alessandra Moscatelli. Visto il continuo mutamento della normativa delle Pubbliche Amministrazioni ed, in particolare, del Sistema Universitario, da cui sono scaturiti nuovi adempimenti, competenze ed attività correlate alle funzioni istituzionali della didattica, ricerca e terza missione, è prevista una prossima riorganizzazione affinché si possa definire un rinnovato assetto organizzativo che possa rispondere con maggiore efficacia alle attuali esigenze dell'amministrazione.

## Personale

Il personale docente, di ruolo e a tempo determinato, dirigente e tecnico-amministrativo è ripartito secondo la tabella seguente. È escluso dal totale il personale in aspettativa e in comando (sia in entrata che in uscita).

*Tabella 1 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2020 per ruolo*

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E TA	Numero
Professori Ordinari	72	Dirigenti	2
Professori Associati	136	Categoria EP	10
Ricercatori di ruolo	46	Categoria D	68
Ricercatori TD	63	Categoria C	166
		Categoria B	30
		Collaboratori Linguistici	5
<b>Totale</b>	<b>317</b>	<b>Totale</b>	<b>281</b>

I dati su età media, titolo di studio posseduto, formazione, benessere organizzativo e *turn over* dei soggetti che operano nell'organizzazione sono sintetizzati nelle tabelle che seguono.

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

INDICATORI	VALORI 2020
Età media del personale (anni)	54,33
Età media dei dirigenti (anni)	57,37
% di dipendenti in possesso di laurea	48,40%
Ore di formazione (tot)	2001 per n. 281 partecipanti
Ore di formazione (media per partecipanti)	54,33
Turnover di personale	10,30%
Spesa per formazione (costi interni ed esterni)	Tot. 11.118,80 € per 15 corsi esterni – 100% personale

Tabella 3 - Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORI 2020
Tasso di assenze	18,38%
Tasso di dimissioni premature	0 %
Tasso di richieste di trasferimento	0 %
Tasso di infortuni	3,55 %
% di personale assunto a tempo indeterminato	96,79 % <i>(Personale a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti)</i>

Tabella 4 - Analisi di genere (personale in servizio)

INDICATORI	VALORI 2020
% di dirigenti donne	50,00%
% di donne rispetto al totale del personale	66,67%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	50,00%
Età media del personale femminile - Personale TA	53 anni
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	59,75%

## 2.2.4. LA FINANZA E LA CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE

La valutazione dello stato di salute dell'Ateneo non può prescindere da un'analisi di tipo finanziario e da una valutazione dal punto di vista economico-patrimoniale.

Di seguito viene condotta una sintetica analisi di questi due tipi di contesto, basata su dati effettivi e incentrata su due indicatori: nel caso della situazione finanziaria, si ritiene opportuno valutare il rapporto previsto dal D.Lgs. 49/2012 tra spese di personale ed entrate complessive di Ateneo non vincolate; nel caso della situazione economica verrà verificato l'andamento, negli ultimi tre anni disponibili, della situazione rilevabile dal conto economico elaborato nel consuntivo economico-patrimoniale di Ateneo.

Per quanto riguarda il primo indicatore, è utile visionare i grafici che seguono.

Le due rappresentazioni coprono il periodo 2012-2019 e sono ovviamente collegate l'una all'altra. Le entrate comprendono il FFO, le tasse da parte degli studenti e gli altri proventi per la didattica. Dal *Grafico 1* risulta evidente un aumento significativo del totale entrate, prevalentemente dovuto al finanziamento ministeriale di progetti di eccellenza in tre dipartimenti su sei e alle buone *performance* ottenute nella didattica e nella ricerca per l'assegnazione del fondo di finanziamento ordinario nel 2019. I costi di personale sono leggermente aumentati, sia per le assunzioni a valere sui Dipartimenti di Eccellenza, sia per la ripresa delle progressioni di carriera e stipendiali del personale docente e del personale dirigente e tecnico-amministrativo.

*Grafico 1 - Andamento spese di personale e totale entrate (D.Lgs. 49/2012) - dati in Euro*

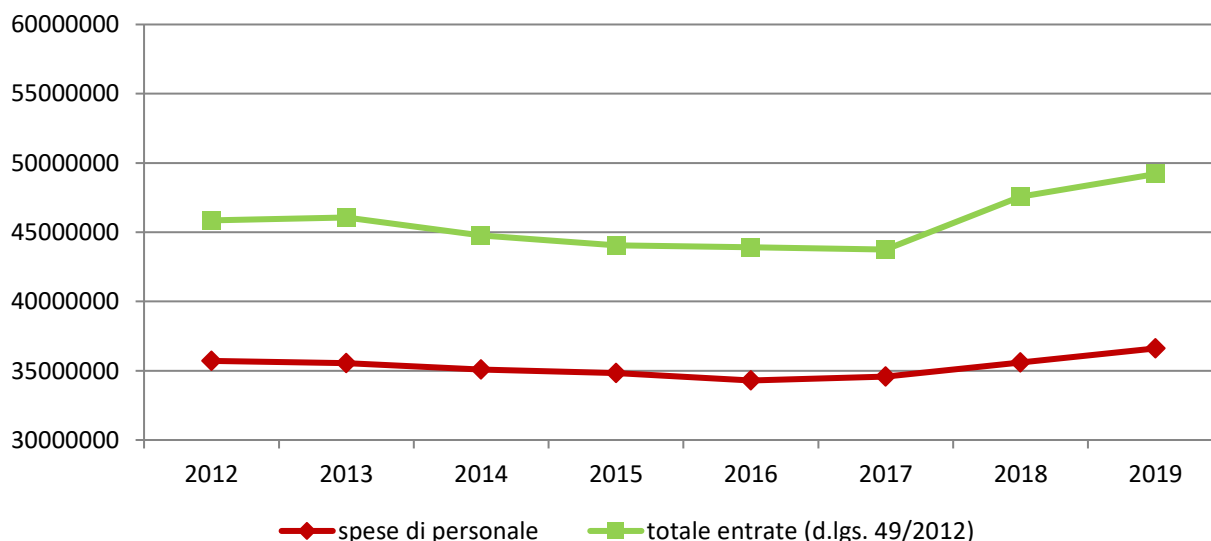
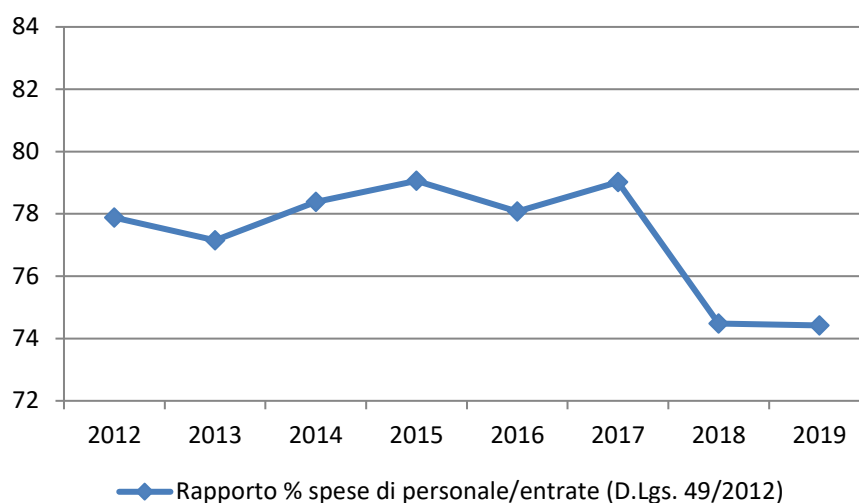


Grafico 2 - Rapporto % tra spese di personale a carico del bilancio di Ateneo ed entrate da FFO, tasse studentesche e contributi universitari (D.Lgs. 49/2012)



Il *Grafico 2* evidenzia una stabilità dell'indicatore per il secondo anno consecutivo, su un valore di poco inferiore al 75%. Occorre però segnalare che questo miglioramento è legato alla scelta ministeriale di considerare tra le entrate il complesso delle risorse destinate al reclutamento nei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza, mentre al numeratore del rapporto è presente solamente la spesa annuale registrata per il personale assunto nell'esercizio con tale assegnazione. Sarà necessario quindi essere prudenti nelle politiche assunzionali future, per evitare un superamento del limite dell'80% al momento della conclusione del quinquennio di competenza dei progetti di eccellenza dell'Ateneo.

Uno sguardo prospettico al 2020 vede comunque questo indicatore rimanere al di sotto dei limiti previsti: a fronte di un incremento delle entrate da FFO di circa 1,2 milioni di Euro rispetto al 2019 si avrà un corrispondente incremento della spesa di personale, non ancora consuntivata, dovuto anche alla ripresa delle progressioni di carriera e stipendiali del personale docente. Va sempre rammentata la necessità di controllare questo indicatore anche rendendo neutrale il finanziamento del personale assunto con i fondi dei Dipartimenti di Eccellenza, anche in virtù dell'incertezza in merito alla copertura delle mancate entrate da contribuzione studentesca derivanti dall'estensione della "No Tax Area" avvenuta con D.M. 234/2020.

La parallela valutazione dell'equilibrio economico di Ateneo, basata sui dati del conto economico degli ultimi tre anni al momento consuntivati (esercizi 2017-2019), mostra il persistere di una situazione di equilibrio gestionale.

Osservando la situazione patrimoniale dell'Ateneo si confermano i dati di solidità del bilancio, caratterizzato da un totale attivo di oltre 90 milioni di euro a fine anno 2019, con un deciso incremento rispetto al 2018 e, nuovamente, una incidenza molto significativa delle disponibilità liquide pari a oltre 48 milioni di euro, in costante crescita dal 2013. Il patrimonio netto dell'Ateneo, dato dalla differenza tra attività e passività, è pari a 54 milioni di euro, denotando un ottimo grado di capitalizzazione.

Non risulta, peraltro, presente alcuna forma di indebitamento finanziario verso il sistema bancario, ulteriore aspetto non trascurabile in tema di equilibri generali della gestione.



## 2.2.5. OFFERTA FORMATIVA E STUDENTI

### Offerta formativa 2020/2021

L'Offerta formativa dell'Ateneo per l'a.a. 2020/2021 è costituita da: 17 corsi di laurea, tra i quali uno ad indirizzo professionalizzante, 16 corsi di laurea magistrale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 7 corsi di dottorato di ricerca, 2 corsi master di I livello e 2 corsi master di II livello.

Inoltre l'Università della Tuscia nell'a.a. 2020/2021 partecipa come sede consorziata ai corsi di laurea in "Scienze, culture e politiche gastronomiche per il benessere" (Classe L-GASTR), di laurea magistrale internazionale in lingua inglese in "Economics and communication for management and innovation" (classe LM-77) e di laurea magistrale in "Architettura del paesaggio" (classe LM-3), con sede amministrativa presso Sapienza Università di Roma.

Il corso di Laurea magistrale interateneo in "Scienze e tecnologie alimentari" (classe LM-70), afferente al Dipartimento DIBAF, è attivato con alternanza annuale della sede amministrativa con il predetto Ateneo romano. Nell'a.a. 2020/2021 la sede amministrativa è presso Sapienza Università di Roma.

Tabella 5 - Corsi di studio offerta formativa 2020/2021

DIPARTIMENTO	CORSI DI STUDIO	CLASSE
Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa (DEIM)	Ingegneria industriale, a programmazione locale	L-9
	Economia aziendale, con sedi didattiche a Viterbo e Civitavecchia	L-18
	Scienze politiche e delle relazioni internazionali	L-36
	Ingegneria Meccanica, corso interdipartimentale	LM-33
	Economia circolare	LM-76
	Marketing e qualità	LM-77
	Amministrazione, finanza e controllo	LM-77
Dipartimento per la Innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali (DIBAF)	Biotecnologie	L-2
	Pianificazione e progettazione del paesaggio e dell'ambiente (interateneo con la Facoltà di Architettura dell'Università "La Sapienza" di Roma)	L-21
	Tecnologie alimentari ed enologiche	L-26
	Conservazione e restauro dei beni culturali (abilitante ai sensi del D.Lgs n. 42/2004), a programmazione locale	LMR/02
	Biotecnologie industriali per la salute e il benessere, corso interdipartimentale (interdipartimentale con DEB)	LM-8
	Scienze forestali e ambientali, corso internazionale in lingua inglese	LM-73
Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici (DISTU)	Lingue e culture moderne	L-11
	Giurisprudenza	LMG/01
	Lingue e culture per la comunicazione internazionale	LM-37
	Scienze della politica, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica, corso interdipartimentale (interdipartimentale con DEIM)	LM-62
	Archeologia e Storia dell'arte. Tutela e valorizzazione	LM-2 & LM-89
Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche (DEB)	Scienze biologiche	L-13
	Scienze biologiche ambientali, con sede didattica a Civitavecchia	L-13
	Scienze naturali e ambientali	L-32
	Biologia cellulare e molecolare	LM-6
	Biologia ed ecologia marina, con sede didattica a Civitavecchia	LM-6

Dipartimento di Scienze Agrarie e forestali (DAFNE)	Scienze agrarie e ambientali	L-25
	Scienze delle foreste e della natura, <i>corso interdipartimentale</i>	L-25
	Scienze della montagna, <i>con sede didattica a Rieti</i>	L-25
	Produzione sementiera e vivaismo, <i>corso ad orientamento professionalizzante, nuova istituzione</i>	L-25
	Biotecnologie per la sicurezza e la qualità agro-alimentare	LM-7
	Scienze agrarie e ambientali	LM-69
	Conservazione e restauro dell'ambiente e delle foreste	LM-73
Dipartimento di Scienze umanistiche, della comunicazione e del turismo (DISUCOM)	Scienze dei beni culturali	L-1
	Scienze umanistiche	L-10
	Comunicazione, tecnologie e culture digitali	L-20
	Informazione digitale	LM-91
	Filologia moderna	LM-14

Tabella 6 - Corsi di dottorato offerta formativa 2020/2021

DIPARTIMENTO	CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA
Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa (DEIM)	Economia, management e metodi quantitativi
	<i>Engineering for energy and environment</i>
Dipartimento per la Innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali (DIBAF)	Scienze, tecnologie e biotecnologie per la sostenibilità
Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici (DISTU)	Diritto dei mercati europei e globali. Crisi, diritti, regolazione
	Scienze storiche e dei beni culturali
Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche (DEB)	Ecologia e gestione sostenibile delle risorse ambientali
Dipartimento di Scienze agrarie e forestali (DAFNE)	Scienze delle produzioni vegetali e animali

Tabella 7 - Corsi master offerta formativa 2020/2021

DIPARTIMENTO	CORSI MASTER
Dipartimento di Scienze Agrarie e Forestali (DAFNE)	Master di I livello in "Agricoltura di Precisione" (Sede amministrativa Università degli Studi della Tuscia)
Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa (DEIM)	Master I livello in "Alta Qualificazione in Innovazione per la Finanza Competitiva e Euro-progettazione" (AIGEP) (Sede amministrativa Università degli Studi della Tuscia)
Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa (DEIM)	Master di II livello in "Artificial Intelligence for Business and Security" (MAIBS) (Sede amministrativa Università degli Studi della Tuscia)
Dipartimento di studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici (DISTU)	Master di II livello in "Diritto Alimentare - Food Law" (Master Interateneo con l'Università Campus Biomedico di Roma, che ne è sede amministrativa)

## Studenti

Per l'anno accademico 2019/2020 si è registrato un numero totale di studenti iscritti pari a 8.293. Al momento della redazione del presente Piano, il *trend* delle immatricolazioni è in forte crescita per l'a.a. 2020/2021 (+12,2% per le lauree triennali e +12,0% per le lauree magistrali).

### 3. ANALISI DEL CONTESTO

Di seguito sono presentati gli aggiornamenti intercorsi nell'ultimo anno, dovuti ad eventi interni, come i risultati della gestione dello scorso Piano, ed esterni che hanno avuto un impatto sull'Ateneo.

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*).

#### 3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

La pandemia Covid-19 che ha colpito il mondo nel corso dell'ultimo anno ha avuto inevitabilmente forti ripercussioni in ogni settore, sia esso economico, politico o sociale.

Gli effetti dell'epidemia hanno coinvolto anche il sistema universitario, che è stato costretto a reagire immediatamente per mettere in atto le azioni volte a garantire condizioni di sicurezza e ad affrontare i problemi prevedibili sulle modalità di erogazione della didattica, sulla ricerca e sulle altre funzioni istituzionali, destinate a contrastare conseguenze eccessivamente negative.

Il legislatore ha previsto per tali finalità specifiche risorse aggiuntive per sostenere gli Atenei in questa fase di massimo impegno e sforzo, soprattutto sul fronte dell'innovazione e della tecnologia (es. per la didattica a distanza).

Nel 2020 per la prima volta è stato introdotto nel sistema di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario il principio per cui vengono garantite agli Atenei risorse non inferiori a quelle ricevute l'anno precedente. Tale elemento, pur considerando che le regole di ripartizione erano già state delineate con decreti precedentemente pubblicati e volti ad incrementare meccanismi di premialità, ha garantito, anche agli atenei con *performance* non sempre crescenti nel brevissimo periodo, il mantenimento delle politiche di programmazione intraprese negli anni precedenti.

Tuttavia, proprio con riferimento alla programmazione triennale, successivamente al Decreto Ministeriale 6 agosto 2020 n.435 che ha integrato le linee di indirizzo precedentemente emanate con il Decreto Ministeriale 25 ottobre 2019, n. 989, si è in attesa di un nuovo provvedimento entro il mese di gennaio 2021 in cui saranno definite le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2021-2023, sulla base delle quali l'Ateneo dovrà adattare le proprie politiche.

È, inoltre, in fase di conclusione il processo che porterà ai risultati della nuova VQR 2015-2019, che concorrerà per il 60% all'attribuzione della quota premiale del FFO; elemento questo molto importante per poter dare continuità alle politiche intraprese nel quinquennio precedente con risultati che avranno un peso pluriennale sia sulla quota dei finanziamenti VQR e sia sulla quota del fondo erogata per le politiche di reclutamento.

Gli effetti della pandemia, tuttavia, sembrano non aver influito negativamente sul numero delle immatricolazioni; a fronte di una fortissima crisi economica che avrebbe potuto innalzare barriere all'ingresso per i nuovi studenti universitari, si è scelto di intervenire con politiche volte a sostenere gli studenti in condizioni di disagio, con borse di studio, supporti informatici in comodato d'uso e con una disciplina delle tasse che diminuisce o addirittura annulla la contribuzione

studentesca. L'estensione della *no tax area*, sostenuta da un contributo ministeriale, ha permesso a molti aspiranti studenti di intraprendere il percorso universitario contrastando gli effetti della crisi.

A gennaio 2021, gli immatricolati, a livello di sistema nazionale (a.a. 2020/2021) risultano essere in crescita del 2,3%<sup>1</sup> rispetto all'anno accademico 2019/2020; per fare in modo che questo *trend* si confermi nel tempo si rendono indispensabili continui e strutturali investimenti sul diritto allo studio; le Università, pertanto, potranno verificare solo *ex post* se il mancato gettito generato dalle minori entrate dovute all'ampliamento della fascia *no tax area* sarà pareggiato dal finanziamento a compensazione stabilito sulla base del Decreto Ministeriale 26 giugno 2020 n. 234.

Il Ministro dell'Università e della Ricerca in un recente documento ha sostenuto che *“la pandemia ha rappresentato certamente un elemento di rottura per l'andamento di diversi processi in atto da tempo”* e che *“questa crisi possa essere un'importante opportunità per rivedere alcune delle politiche messe in campo in passato”*.

Le dimensioni e la portata della gravissima crisi economica che si è aperta potrebbero essere un fattore potente di spinta anche a riconvertire l'apparato economico italiano verso imprese e settori a più alto contenuto tecnologico e con capitale umano ad alti livelli di qualificazione, come ad esempio il settore sanitario e biomedicale, e molti altri (Regini, 2020)<sup>2</sup>.

Dovranno essere definite pertanto le politiche di rilancio del paese: un piano di rilancio, infatti, impone una profonda riflessione per il futuro, su quanto si vorrà investire in sviluppo e ricerca e sul ruolo che dovranno avere le università. L'investimento in formazione, ricerca e diritto allo studio garantisce infatti, a medio termine, una elevata redditività.

In Italia si ha ancora una percentuale di laureati nella fascia di età tra 30 e 34 anni pari al 28%<sup>3</sup> contro il 42% della media UE, con ulteriori elementi di differenziazione tra le aree geografiche del Paese e un obiettivo di spesa in R&S in rapporto al Pil pari all'1,53%<sup>4</sup>, con un obiettivo generale di Europa 2020, volto ad accrescere gli investimenti pubblici e privati in R&S fino al 3%.

Tale livello di istruzione terziaria risulta insufficiente alle necessità dell'economia e della società contemporanea e rappresenta un *asset* su cui puntare per il futuro. Inoltre, un investimento sulla formazione accademica, potrebbe dare un'ulteriore spinta al settore, continuando sul percorso della valorizzazione dei giovani intrapresa con i recenti piani straordinari varati dal Ministero, che prevedono per il 2021 l'ingresso di quasi cinquemila ricercatori di tipo B nel settore universitario.

In questo clima così fortemente pervaso da un mix di incertezza e di grandi aspettative, va detto poi che l'Università della Tuscia risulta essere inserita in un contesto locale con un tessuto imprenditoriale frammentato, non in grado di far decollare gli investimenti e non caratterizzato da capacità innovativa e livello di internazionalizzazione. Inoltre, i buoni risultati registrati negli scorsi anni nel settore del turismo, nel 2020 hanno subito una battuta di arresto a causa della pandemia.

L'Ateneo risulta ben calato nel contesto territoriale, con numerose attività di collaborazione con enti esterni sia pubblici sia privati, a testimonianza del ruolo centrale che riveste nel tessuto sociale e produttivo locale e dell'importanza che potrebbe avere per un rilancio dell'economia.

---

<sup>1</sup> Fonte: Gestione Patrimonio Informativo e Statistica - Formazione Terziaria, MUR, 2021

<sup>2</sup> Fonte: Scenari socio-economici del post-Covid: quale impatto sull'università?, *Discussion Papers 2* - Unimi, 2020

<sup>3</sup> Fonte: Livelli di istruzione e ritorni occupazionali - anno 2019, Istat, 2020

<sup>4</sup> Fonte: Ricerca e Sviluppo in Italia - anni 2018-20, Istat, 2020

## 3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

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

1. Organizzazione
2. Risorse strumentali ed economiche
3. Risorse umane
4. Salute economico-finanziaria
5. Didattica
6. Ricerca

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

### 3.2.1. ORGANIZZAZIONE

#### Punti di forza

1. Struttura organizzativa orientata a consolidare nonché potenziare le relazioni giuridiche e finanziarie con gli enti e gli altri *stakeholder* in ambito internazionale, europeo, nazionale, regionale e locale in materia di didattica e di ricerca.
2. Sistema organizzativo dei Centri di spesa pianificato coerentemente con quanto previsto dalla Legge 240/2010.
3. Avvio di una prima revisione dell'organizzazione del lavoro per l'introduzione, a causa della pandemia Covid19, dello *smart working* in misura più ampia rispetto al passato, che ha consentito una maggiore digitalizzazione dei processi e l'acquisizione di nuove competenze informatiche da parte del personale.

#### Punti di debolezza

1. Alto numero di cessazioni del personale tecnico-amministrativo che ha portato a molte vacanze negli organici delle strutture.
2. Blocco dei concorsi per la pandemia Covid19, che ha impedito il rimpiazzo del personale cessato.
3. Difficoltà oggettiva ad adottare misure di rotazione dei responsabili dei processi dovuta a ragioni organizzative o a professionalità acquisite.

### 3.2.2. RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE

#### Punti di forza

1. Orientamento sempre più diffuso alla tecnologia informatica per tutti i servizi dell'Ateneo, con particolare riferimento a quelli connessi alle esigenze degli studenti e alla digitalizzazione delle procedure amministrative, anche attraverso la tecnologia *cloud*.
2. La sostituzione di tutti gli apparati di rete fissa consente di sfruttare la velocità della connessione in fibra con un sensibile efficientamento dei servizi di rete.
3. L'equipaggiamento di tutte le aule con l'*hardware* per la Didattica a Distanza e l'acquisizione di un *software* per lo *streaming* da assegnare a tutti i docenti ha consentito all'Ateneo di assolvere i propri compiti istituzionali anche in ambito telematico con le lezioni in *streaming*.
4. La disponibilità dei fondi straordinari per fronteggiare l'emergenza COVID ha consentito di progettare e affidare la realizzazione della nuova rete Wi-Fi che vedrà la luce, operativamente, nell'anno 2021.
5. Il continuo affinamento del *software* GOMP per la gestione dell'attività didattica ha consentito miglioramenti nella gestione delle prenotazioni e nella verbalizzazione degli esami degli studenti e una maggiore omogeneizzazione delle procedure seguite dalle varie strutture che si occupano di aspetti amministrativi collegati alla didattica; il *software* continua a comportare una semplificazione della gestione della trasmissione dei dati all'ANS.
6. Le risorse economiche e finanziarie sono pienamente sufficienti a supportare ulteriori sviluppi tecnologici e di risorse strumentali.

#### Punti di debolezza

1. Sistema di controllo di gestione e di controllo direzionale ancora non adeguatamente sviluppato secondo le necessità, in particolare con riferimento alla contabilità analitica per centro di costo, alle analisi costo-beneficio sulle attività svolte ed alle relative attività di monitoraggio.
2. Necessità di una maggiore informatizzazione del settore che cura la gestione del personale, sia docente che tecnico-amministrativo, caratterizzato ancora da strumenti non pienamente adeguati.

### 3.2.3. RISORSE UMANE

#### Punti di forza

1. Potenziamento del reclutamento sul fronte del personale docente: i finanziamenti derivanti dai piani straordinari finanziati dal Ministero, oltre che dai cosiddetti “Dipartimenti di Eccellenza” per gli anni scorsi, hanno consentito di incrementare il reclutamento di ricercatori e professori.

#### Punti di debolezza

1. Carezza di personale amministrativo presso le strutture per le numerose cessazioni di questi ultimi anni e difficoltà di rimpiazzo per blocco procedure concorsuali.
2. Elevata età media del personale tecnico-amministrativo.
3. Non elevata correlazione tra esiti valutazione del personale e trattamento economico accessorio.
4. Scarso coinvolgimento di parte del personale nel conseguimento degli obiettivi di Ateneo.
5. Scarsa motivazione di una parte del personale nello svolgimento delle proprie mansioni.

### 3.2.4. SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA

#### Punti di forza

1. La solidità patrimoniale dell’Ateneo, unita al mantenimento degli equilibri economici e finanziari della gestione, consentono di sviluppare una programmazione strategica delle attività didattiche e di ricerca coerente con le aspettative dei tanti *stakeholder* della nostra Università.
2. Il nostro Ateneo ha completato il percorso di transizione alla nuova contabilità economico-finanziaria e alla riorganizzazione dei processi finalizzati alla redazione del bilancio Unico di Ateneo. Questa circostanza consente di sviluppare un ulteriore *step* evolutivo nella gestione dei processi contabili, finalizzato alla gestione dei rischi e al continuo miglioramento dell’affidabilità dei controlli interni amministrativo contabili secondo le migliori pratiche di *governance* contabile.

#### Punti di debolezza

1. Occorre assicurare il continuo presidio sull’andamento dei costi del personale, elemento maggiormente significativo per il mantenimento degli equilibri di gestione. In proposito, infatti, va evidenziata la tendenza al peggioramento degli indicatori di cui al D. Lgs. 49/2012, per effetto delle dinamiche stipendiali e della fine dei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza, se non supportati da adeguate misure di incremento del FFO a livello nazionale.



### 3.2.5. DIDATTICA

#### Punti di forza

1. Assegnazione da quest'anno ai Dipartimenti da parte del Consiglio di Amministrazione di obiettivi strategici e operativi per le *performance* didattiche, di ricerca e di terza missione.
2. Ripartizione premiale delle risorse finanziarie e umane alle strutture dipartimentali sulla base delle *performance* conseguite nel settore della didattica.
3. Adozione di più efficace sistema informativo per la gestione delle carriere degli studenti che permette la gestione di tutti i dati dell'attività didattica, dalla impostazione degli insegnamenti dei docenti nei singoli corsi di studio, alla gestione delle carriere degli studenti e consente, inoltre, una forte integrazione con le banche dati del MUR e con alcune procedure amministrativo-contabili.
4. Percentuale degli iscritti al I anno provenienti da altre Regioni maggiore rispetto alla media regionale e alla media nazionale (+29,2% rispetto alla media regionale e +45,6% rispetto a quella nazionale nell'anno 2019), così come la percentuale di laureati entro la durata normale del corso, dato che registra, peraltro, un trend crescente (+11,2% rispetto la media regionale e +4,4% rispetto quella nazionale)<sup>5</sup>.
5. Soddisfazione degli studenti relativa alla didattica molto elevata, che consente di collocare l'Ateneo ai primi posti a livello nazionale<sup>6</sup>.
6. Disponibilità di strumenti multimediali per la didattica in tutte le aule dell'Ateneo.
7. Ampia distribuzione territoriale: polo principale di Viterbo e poli di Civitavecchia e Rieti.

#### Punti di debolezza

1. Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio.
2. Basso numero di studenti stranieri (seppur nell'a.a. 2019/2020 il calo sia giustificato dalla pandemia, il dato dell'a.a. 2018/2019 non era soddisfacente).
3. Bassa proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente.
4. Bassa proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati.
5. Bassa proporzione di CFU acquisiti all'estero dagli studenti (seppur nell'a.a. 2019/2020 il calo sia giustificato dalla pandemia, il dato dell'a.a. 2018/2019 non era soddisfacente).

---

<sup>5</sup> Fonte: Anvur, Scheda Indicatori Ateneo – 09.01.2021

<sup>6</sup> Fonte: AlmaLaurea, Indagine 2020

### 3.2.6. RICERCA E TERZA MISSIONE

#### Punti di forza

1. Realizzazione di iniziative volte a potenziare le *performance* della ricerca, attraverso il potenziamento dell'Ufficio Ricerca e Rapporti con le Imprese e la definizione di nuovi servizi a supporto della partecipazione ai programmi di finanziamento.
2. Rete consolidata di rapporti con Enti e Istituzioni del Territorio.
3. Pianificazione di iniziative e programmi per il *placement* grazie al 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.
4. Elevata qualità della ricerca di Ateneo in molte aree disciplinari, attestata dal finanziamento di tre Dipartimenti di Eccellenza di cui due nella stessa area e dal buon posizionamento nell'ultima VQR, nonché dai recenti risultati conseguiti in alcuni dei più importanti *ranking* internazionali (*THE, ARWU Shanghai, US News Best Global Ranking, U-Multirank*).
5. Politiche di reclutamento orientate alla valorizzazione del merito.
6. Nuovo sistema informativo di anagrafe dei prodotti della ricerca.
7. Ripartizione premiale delle risorse finanziarie e umane alle strutture dipartimentali sulla base delle *performance* conseguite nel settore della ricerca.
8. Elevato numero di iniziative di terza missione in relazione alla dimensione dell'Ateneo.
9. Iniziative volte a potenziare l'attività di innovazione, trasferimento tecnologico e i rapporti con le imprese.

#### Punti di debolezza

1. Risorse limitate per finanziare la ricerca di base.
2. Scarsa capacità brevettuale.
3. Difficoltà di progettualità interdisciplinare e necessità di rafforzare ulteriormente l'integrazione tra le attività di ricerca dei vari Dipartimenti.
4. Carezza nella mappatura complessiva della ricerca di Ateneo, al fine di facilitare i rapporti con gli *stakeholder* e individuare con immediatezza le aree di eccellenza e quelle potenzialmente eccellenti, in modo da attuare politiche di rafforzamento e miglioramento.
5. Tessuto economico locale poco sviluppato e conseguente difficoltà di interazione con imprese locali per progetti di ricerca comuni.

Figura 2 - Analisi SWOT

## PUNTI DI FORZA

- Struttura organizzativa orientata a consolidare e potenziare le relazioni con gli *stakeholder*
- Sistema organizzativo dei centri di spesa coerente con la *mission* e la *vision* e ripartizione risorse alle strutture sulla base delle *performance*
- Orientamento sempre più diffuso alla tecnologia informatica
- Potenziamento del reclutamento del personale docente grazie ai tre Dipartimenti di Eccellenza di Ateneo e ai Piani Straordinari
- Solidità patrimoniale e mantenimento degli equilibri economici e finanziari della gestione
- Elevata soddisfazione sull'esperienza universitaria in Ateneo manifestata dagli studenti
- Ateneo a misura di studente
- Offerta di corsi internazionali e corsi professionalizzanti
- Elevata qualità della ricerca svolta in Ateneo premiata con Fondi Ministeriali (Dipartimenti di Eccellenza) e regionali e attestata dai recenti risultati conseguiti in alcuni dei più importanti ranking internazionali

## PUNTI DI DEBOLEZZA

- Controllo di gestione e controllo direzionale non ancora adeguatamente sviluppati secondo le necessità
- Carezza di personale dovuta all'alto numero di cessazioni e blocco dei concorsi a causa della pandemia
- Non elevata correlazione tra esiti valutazione del personale e trattamento economico accessorio
- Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio
- Risorse limitate per il finanziamento della ricerca di base
- Difficoltà di progettualità interdisciplinare e necessità di rafforzare l'integrazione tra le attività di ricerca dei vari dipartimenti

## OPPORTUNITÀ

- *Trend* crescente di immatricolati al sistema universitario su base nazionale
- Incremento del peso del criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso nell'attribuzione del FFO
- Opportunità di crescita offerte dai finanziamenti dei Dipartimenti di eccellenza
- Attenzione in aumento verso le politiche di internazionalizzazione
- Finanziamento legato alla programmazione triennale 2021-2023
- Rapporto diretto e costante con gli *stakeholder*

## MINACCE

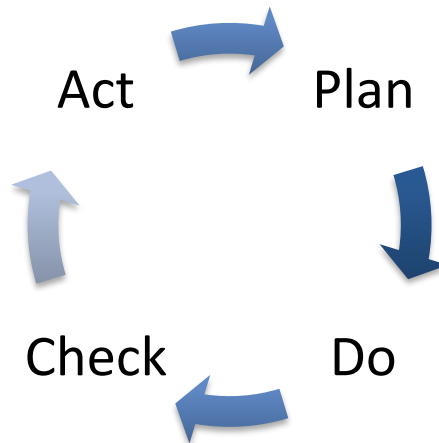
- Difficoltà nella pianificazione strategica pluriennale legata al complesso sistema di finanziamento
- Elevata concorrenza con gli Atenei della Capitale e delle Regioni limitrofe per attrarre nuovi iscritti
- Frammentazione del tessuto produttivo e scarsa attenzione del tessuto imprenditoriale della Toscana verso gli investimenti
- Limitata efficacia dei sistemi di trasporto e di collegamento della città
- Aleatorietà del contesto nazionale e internazionale dovuto alla pandemia in corso

## 4. SEZIONE *PERFORMANCE*

### 4.1. IL CICLO DELLA *PERFORMANCE*

Il ciclo della *performance* è un processo circolare che riflette la tensione dell'organizzazione verso il miglioramento; i nuovi obiettivi, in linea generale, vengono definiti tenendo conto sia delle finalità dell'organizzazione, sia dei risultati da essa conseguiti in precedenza.

Il Ciclo della *performance* riflette la stessa dinamica del noto Ciclo di Deming:



**PLAN:** Definizione obiettivi, indicatori e target

**DO:** Realizzazione attività per conseguimento degli obiettivi

**CHECK:** Valutazione intermedia. Misurazione dei risultati.

**ACT:** Azioni conseguenti (es. modifiche in itinere, rendicontazione dei risultati, incentivazioni)

Il ciclo della *performance* dell'Ateneo si snoda secondo le seguenti fasi, in coerenza con i metodi e i tempi indicati nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*:

1. definizione degli obiettivi strategici e operativi e degli obiettivi organizzativi e individuali, con i rispettivi target e indicatori;
2. presentazione del *planning* degli obiettivi al Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ciascun nuovo anno in occasione dell'approvazione del Piano Integrato;
3. monitoraggio in itinere - analisi degli scostamenti e azioni correttive – eventuali modifiche su obiettivi in caso di comprovate ragioni che ne impediscano il raggiungimento;
4. misurazione e valutazione della *performance* dell'anno precedente entro i termini fissati dalla normativa vigente per l'adozione della Relazione della *Performance*;
5. correlazione tra esiti della valutazione della *performance* organizzativa delle strutture dipartimentali e *budget* per anno successivo;
6. correlazione tra esito della valutazione *performance* individuale con il trattamento accessorio del personale secondo meccanismi premianti e incentivanti;
7. rendicontazione interna ed esterna dei risultati, anche ai fini della corretta e razionale attività di successiva programmazione;
8. avvio nuovo processo di definizione obiettivi, anche sulla base dei risultati conseguiti.

## 4.2. 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). 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. Il Rettore, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione 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 della normativa vigente in materia e 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 che lavora sotto il coordinamento del docente di riferimento del Dipartimento stesso presso il PdQ<sup>7</sup>.

L'articolata organizzazione del Sistema di Assicurazione Qualità dell'Ateneo, che comprende il Nucleo di Valutazione, il Presidio di Qualità, le strutture dipartimentali di Assicurazione della Qualità, 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 su 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 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 e Schede di Monitoraggio annuale per ogni corso di studio;
- 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 e 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 attività di formazione rivolte al personale coinvolto nella gestione del ciclo della qualità sia a livello centrale che periferico e organizza periodicamente incontri con i Presidenti dei Consigli di Corso di Studio e i Presidenti delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti al fine di fornire un supporto nella redazione dei documenti del sistema AQ e nella gestione dei processi in un'ottica integrata, secondo obiettivi comuni di miglioramento continuo.

---

<sup>7</sup> <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo1/articolo/strutture-assicurazione-qualit-dipartimentali>

Nell'assolvimento delle sue funzioni, il PdQ si è dotato di un sistema documentale al fine di assicurare 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 e aggiornato diverse procedure e istruzioni operative, tra le quali si segnalano quelle relative alla compilazione delle Schede di monitoraggio annuale, alla redazione delle Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, alla redazione del Rapporto di Riesame ciclico ed alle consultazioni delle parti sociali<sup>8</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 scadenario 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.

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 *stakeholder* 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.

La propensione dell'Ateneo verso la qualità è inoltre attestata nella valutazione finale in sede di accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio (D.M. 2 agosto 2017, n. 558) nel quale è stato riconosciuto il giudizio PIENAMENTE SODDISFACENTE - LIVELLO B.

Negli obiettivi strategici di Ateneo del presente Piano è stato inserito uno specifico obiettivo volto al miglioramento/mantenimento del predetto giudizio ministeriale, in occasione della prossima visita delle CEV, prevista nell'a.a. 2022/2023.

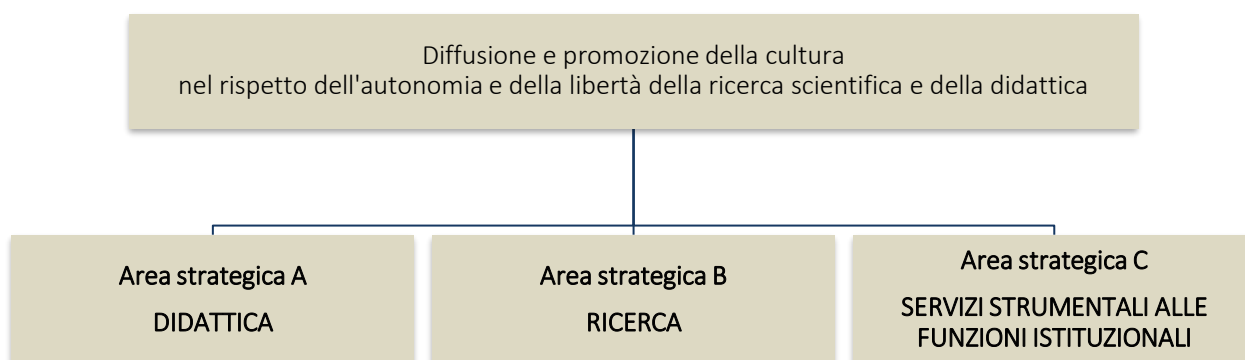
---

<sup>8</sup> <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo/articolo/procedure-e-istruzioni-operative-sistema-assicurazione-qualit-ateneo>

#### 4.3. 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.

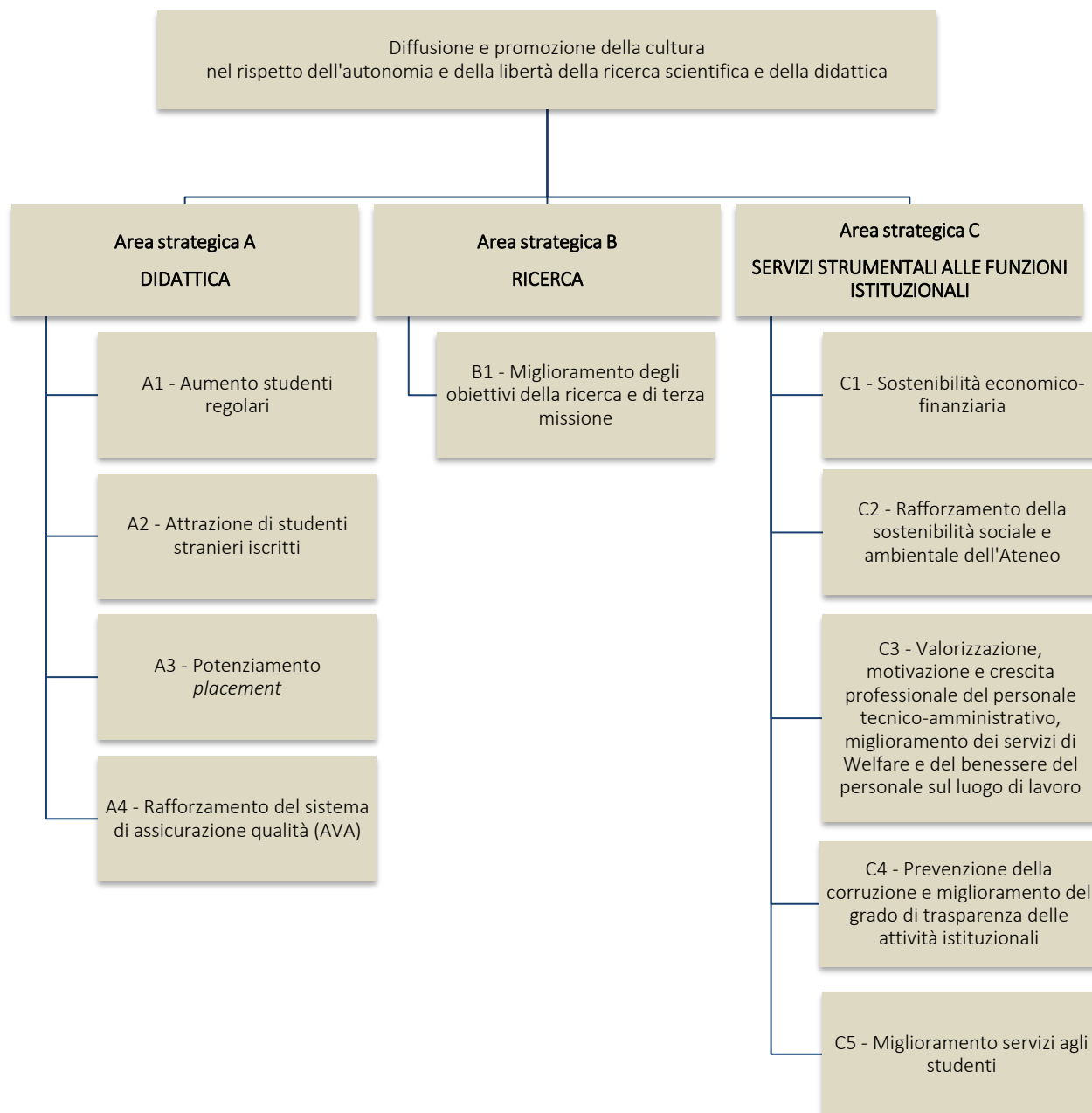
*Figura 3 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche*





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

Figura 4 - Dal mandato agli obiettivi strategici



All'interno dell'albero della *performance* per 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 obiettivi di massima rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*. All'interno degli obiettivi strategici è inserita la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale (didattica e ricerca) e dei processi di lavoro strumentali, funzionali a questa.

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 definito anche 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, della ricerca e della terza missione, 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, di norma, il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale.

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo sono stati delineati dal Rettore, ai sensi dell'art. 6, comma 3 del Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, nelle **Linee Guida generali** (nota Prot. 8131 del 03.07.2020), inviate ai centri di spesa per avviare il ciclo della programmazione economico-finanziaria di Ateneo.

Per la prima volta sono indicati gli obiettivi strategici e operativi dei Dipartimenti, così da correlare la valutazione del personale ivi afferente ai risultati raggiunti dalla rispettiva struttura.

Le Linee Guida generali dell'Ateneo 2021-2023 sono in linea con quelle definite per il triennio 2020-2022, al fine di dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto delle linee guida e delle politiche di Ateneo per la programmazione didattica e del Piano Integrato della *Performance*, nonché dei risultati conseguiti, esposti nella Relazione sulla *Performance*. L'Università, come detto, assicura altresì l'integrazione del ciclo di gestione della *Performance* di cui al D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 con la programmazione triennale.

Le Linee guida riguardano le 3 aree strategiche (1) didattica, 2) ricerca e 3) servizi strumentali) previste nel Piano Integrato della *Performance* e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione. Vista la rilevanza trasversale della terza missione, su didattica e ricerca, e la necessità di mantenere una certa continuità nel piano della *Performance*, anche in virtù delle difficoltà affrontate nel 2020, si è ritenuto, in fase transitoria, di includerla nelle aree strategiche della didattica e della ricerca. Dal prossimo anno sarà dedicata alla terza missione un'area strategica ad hoc.

La logica a cascata prevista nel Piano della *Performance* 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 presenti gli indicatori previsti nel modello FFO, in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero all'Ateneo.

Si presentano di seguito, in estrema sintesi, gli obiettivi strategici definiti per il triennio.

Per un maggiore dettaglio delle iniziative e delle singole azioni correlate agli obiettivi strategici, si rimanda alle Linee Guida generali di Ateneo 2021-2023 nonché alla Relazione di accompagnamento al bilancio 2021 ([link](#)).

#### 4.4.1. DIDATTICA

Gli obiettivi della didattica sono collegati in buona parte ai parametri previsti dal MUR per la distribuzione delle risorse ed assumono quindi valenza strategica. Vista la crescente importanza dei risultati della didattica nei criteri per l'assegnazione del FFO, è necessario continuare l'azione di miglioramento della qualità della didattica ma anche rendere sempre più attrattiva l'offerta formativa.

Per questo, gli obiettivi strategici relativi all'area della didattica sono espressi in termini di aumento del numero di **studenti regolari**, attrazione di **studenti stranieri**, potenziamento del **placement** e rafforzamento del **sistema di Assicurazione della Qualità**.

#### 4.4.2. RICERCA

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente sul **miglioramento dei parametri legati alla VQR**. Il D.M. 989/2019, che definisce i criteri di ripartizione del FFO delle università statali per l'anno 2019, assegna alla VQR un peso complessivo pari ad almeno il 60% della quota premiale.

Il 2021 sarà il secondo anno del nuovo ciclo di valutazione quinquennale e sarà dunque l'occasione, in attesa degli esiti del ciclo 2020-2024, per utilizzare a pieno ritmo il sistema di analisi e monitoraggio, qualitativo e quantitativo, delle pubblicazioni definito nel 2020. In questo modo l'Ateneo potrà mirare al miglioramento continuo delle *performance* di ricerca.

#### 4.4.3. TERZA MISSIONE

Come si anticipa al paragrafo 4.4., dal prossimo anno sarà prevista una specifica area dedicata alla Terza Missione, vale a dire all'insieme delle attività di trasferimento scientifico, tecnologico e culturale e di trasformazione produttiva delle conoscenze, attraverso le quali le Università attivano processi di interazione diretta con la società civile e il tessuto imprenditoriale, con l'obiettivo di promuovere la crescita economica e sociale del territorio, affinché la conoscenza diventi strumentale per l'ottenimento di benefici di natura economica, sociale e culturale.

Nel presente Piano gli obiettivi di Terza missione, riportati nelle tabelle che seguono e attualmente contenuti nelle aree strategiche della didattica e della ricerca, sono i seguenti:

- Iniziative con le scuole per orientamento e progetti congiunti (indicatore A1.1\_b);
- Potenziamento del *placement* (obiettivo A3);
- Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti (obiettivo A3.1);
- Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza (obiettivo B1.2);
- Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico (obiettivo B1.5).

Inoltre, nell'allegato 1 si trovano una serie di obiettivi assegnati al personale e alle strutture attinenti alla Terza missione e al *Public engagement*, dove, secondo la definizione ANVUR, vi confluisce l'insieme di attività svolte dall'Ateneo senza scopo di lucro e con valore educativo, culturale e di sviluppo della società e del territorio (es. pubblicazioni divulgative firmate dallo staff docente a livello nazionale o internazionale, partecipazioni dello staff docente a trasmissioni radiotelevisive a livello nazionale o internazionale; partecipazioni attive a incontri pubblici organizzati da altri, organizzazione di eventi pubblici, etc.)

#### 4.4.4. SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

Tra gli obiettivi dei servizi strumentali ha rilevanza prioritaria il mantenimento dell'**equilibrio economico e finanziario**, utilizzando metodi e strumenti di controllo e monitoraggio. 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, nonché di aggiornamento e miglioramento delle procedure amministrative, al fine di mettere l'Ateneo nella condizione di concentrare le politiche di spesa sui servizi agli studenti, sul reclutamento, sul benessere del personale, sul potenziamento dei laboratori e delle attrezzature di ricerca.

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 di comportamento.

Sul fronte dei **servizi agli studenti**, occorre confermare 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.

Andranno rafforzate le politiche finalizzate a migliorare la **sostenibilità sociale e ambientale** dell'Ateneo attraverso nuove iniziative, anche in collaborazione con altre istituzioni.

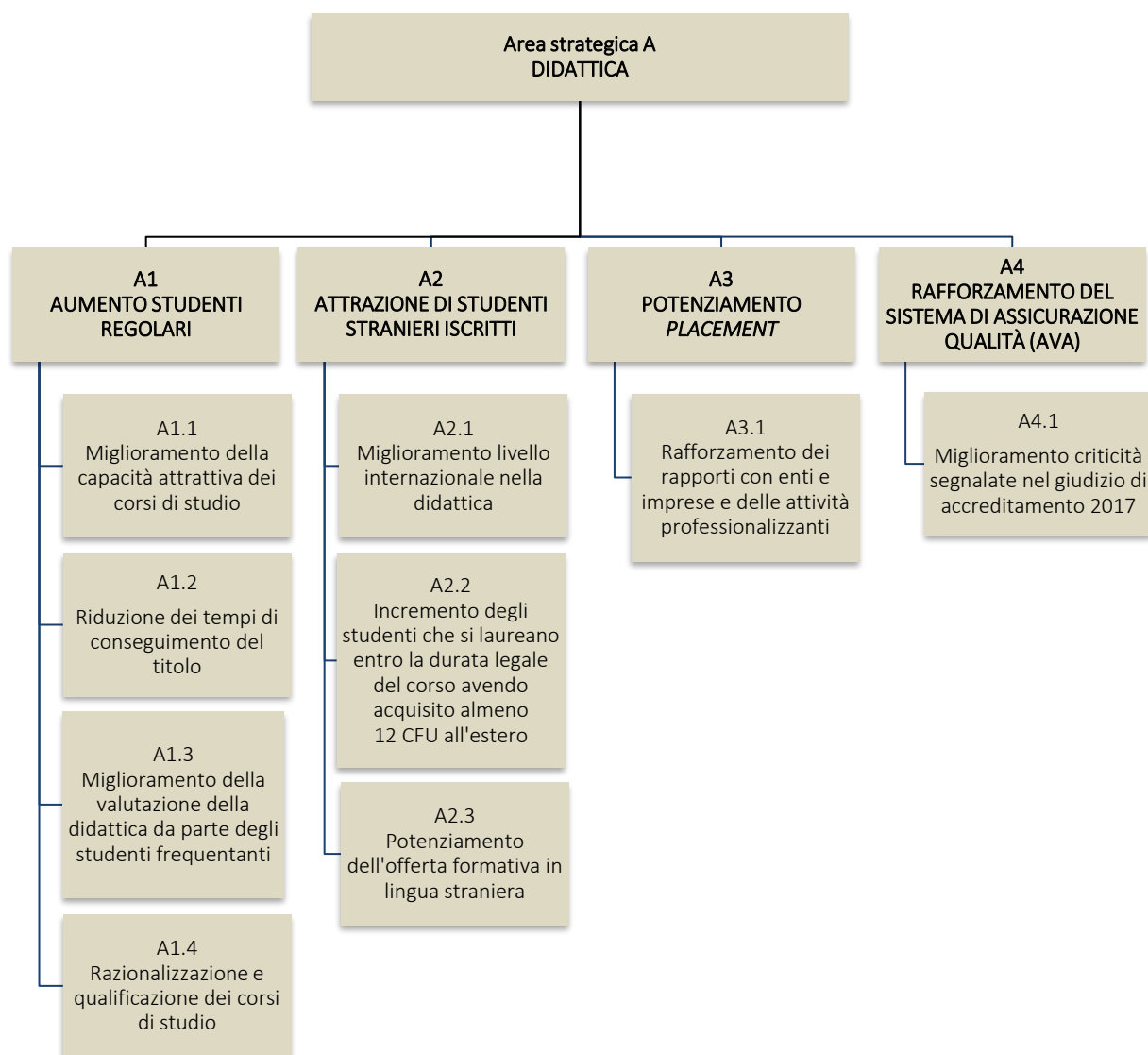
Infine, sarà necessario procedere ulteriormente nel percorso di **valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo**.

## 4.5. 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, di norma, in obiettivi operativi. Di seguito si presentano gli obiettivi operativi di ciascuna area strategica per il triennio 2021-2023, con relativi indicatori, target e responsabilità.

### 4.5.1. DIDATTICA

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



TIPO <sup>9</sup>	AREA	OBIETTIVO		INDICATORE		TARGET 31.12.2021	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	RESP.
S	A	A1	Aumento studenti regolari	A1_a	Numero studenti regolari costo standard in regola con le tasse	FFO 2022 Numero studenti regolari a.a. 2020/2021 3% in più rispetto all'a.a. 2019/2020	FFO 2023 Numero studenti regolari a.a. 2021/2022 5% in più rispetto all'a.a. 2019/2020 e comunque non inferiore all'a.a. 2020/2021	FFO 2023 Numero studenti regolari a.a. 2022/2023 7% in più rispetto all'a.a. 2019/2020 e comunque non inferiore all'a.a. 2021/2022	Dip
O	A	A1.1	Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio	A1.1_a	Numero di iscritti al I anno	Mantenimento del dato dell'a.a. precedente e Aumento + 8% (a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2019/2020)	Mantenimento del dato dell'a.a. precedente e Aumento + 12% (a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2019/2020)	Mantenimento del dato all'a.a. precedente e Aumento + 16% (a.a. 2023/2024 rispetto all'a.a. 2019/2020)	Div I Dip
				A1.1_b	Numero iniziative con le scuole per orientamento e progetti congiunti	Almeno 25 incontri, di cui almeno 5 fuori Regione	Almeno 30 incontri, di cui almeno 5 fuori Regione e almeno 5 all'estero	Almeno 40 incontri, di cui almeno 10 fuori Regione e almeno 10 all'estero	Dip
O	A	A1.2	Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo	A1.2_a	Numero medio di CFU per studente	+ 1% (CFU a.s. 2021 per iscritti a.a.2020/2021 rispetto a.s. 2020 per iscritti a.a.2019/2020)	+ 2% (CFU a.s. 2022 per iscritti a.a.2021/2022 rispetto a.s. 2020 per iscritti a.a.2019/2020) e comunque non inferiore all'anno precedente	+ 3% (CFU a.s. 2023 per iscritti a.a.2022/2023 rispetto a.s. 2020 per iscritti a.a.2019/2020) e comunque non inferiore all'anno precedente	Dip
				A1.2_b	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	+ 1% (a.a. 2020/2021 rispetto all'a.a. 2019/2020)	+ 2% (a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2019/2020) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	+ 3% (a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2019/2020) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	Dip
				A1.2_c	Rapporto studenti regolari CSTD/studenti non regolari	+ 1% (a.a. 2020/2021 rispetto all'a.a. 2019/2020)	+ 2% (a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2019/2020) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	+ 3% (a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2019/2020) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	Dip

<sup>9</sup> S = obiettivo strategico; O = obiettivo operativo

O	A	A1.3	Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti	A1.3_a	Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti sull'insegnamento e sulla docenza (media delle domande 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10 del questionario proposto dall'Anvur)	Percentuale risposte positive (decisamente sì e più sì che no) (a.a. 2020/2021) > 82%	Percentuale risposte positive (decisamente sì e più sì che no) (a.a. 2021/2022) > 84%	Percentuale risposte positive (decisamente sì e più sì che no) (a.a. 2022/2023) > 86%	Dip
O	A	A1.4	Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	A1.4_a	Riduzione insegnamenti a contratto	Riduzione rispetto all'a.a. precedente o mantenimento della percentuale di copertura degli insegnamenti con docenti a contratto o con affidamenti onerosi sul bilancio di Ateneo	Riduzione rispetto all'a.a. precedente o mantenimento della percentuale di copertura degli insegnamenti con docenti a contratto o con affidamenti onerosi sul bilancio di Ateneo	Riduzione rispetto all'a.a. precedente o mantenimento della percentuale di copertura degli insegnamenti con docenti a contratto o con affidamenti onerosi sul bilancio di Ateneo	Dip
S	A	A2	<b>Attrazione di studenti stranieri iscritti</b>	A2_a	<b>Numero di iscritti stranieri/totale iscritti</b>		<b>&gt; 3%</b>	<b>&gt; 4%</b>	<b>Dip</b>
O	A	A2.1	Miglioramento livello internazionale nella didattica	A2.1_a	Numero di studenti iscritti che partecipano a programmi di mobilità in uscita		+ 5% nell'a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2018/2019	+ 10% nell'a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2018/2019	Div I Dip
				A2.1_b	Numero di studenti stranieri <i>incoming</i>		+ 5% nell'a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2018/2019	+ 10% nell'a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2018/2019	Div I Dip
O	A	A2.2	Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero	A2.2_a	Rapporto numero studenti che si laureano entro la durata normale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero/ numero laureati		+ 5% rispetto all'anno 2019	+ 8% rispetto all'anno 2019	Div I Dip
O	A	A2.3	Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera	A2.3_a	Numero di insegnamenti o moduli didattici in lingua straniera	> 30	> 45	>60	Dip
				A2.3_b	Numero di doppi diplomi o diplomi congiunti	6	10	>10	Div I Dip
				A2.3_c	Numero di corsi di studio internazionali ai sensi del D.M. 7 gennaio 2019, n. 6	2	3	4	Div I



S	A	A3	Potenziamento placement	A3_a	Tasso occupazione (def. Istat) a 1/3/5 anni dal conseguimento della laurea magistrale biennale per gruppo disciplinare		Tasso occupazione Tuscia superiore o uguale alla media nazionale in almeno 3 gruppi disciplinari	Tasso occupazione Tuscia superiore o uguale alla media nazionale in almeno 3 gruppi disciplinari	Div I Dip
O	A	A3.1	Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti	A3.1_a	Numero studenti con almeno 6 cfu acquisiti per attività di tirocinio curriculare nell'anno di riferimento + numero studenti che hanno svolto attività di tirocinio <i>post-lauream</i> nell'anno di riferimento		+ 3% rispetto all'anno precedente	+ 4% rispetto all'anno precedente	Div I Dip
				A3.1_b	Soddisfazione di enti e imprese coinvolti nelle attività progettuali	> 3,4 su scala 1-5	> 3,4 su scala 1-5	> 3,4 su scala 1-5	Div I Dip
S	A	A4	Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	A4_a	Giudizio accreditamento ministeriale			giudizio 2023 > = giudizio 2017	PdQ
O	A	A4.1	Miglioramento criticità segnalate nel giudizio di accreditamento 2017	A4.1_a	Ambiti di intervento	Almeno 2 ambiti	Almeno 3 ambiti		PdQ

## 4.5.2. RICERCA

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

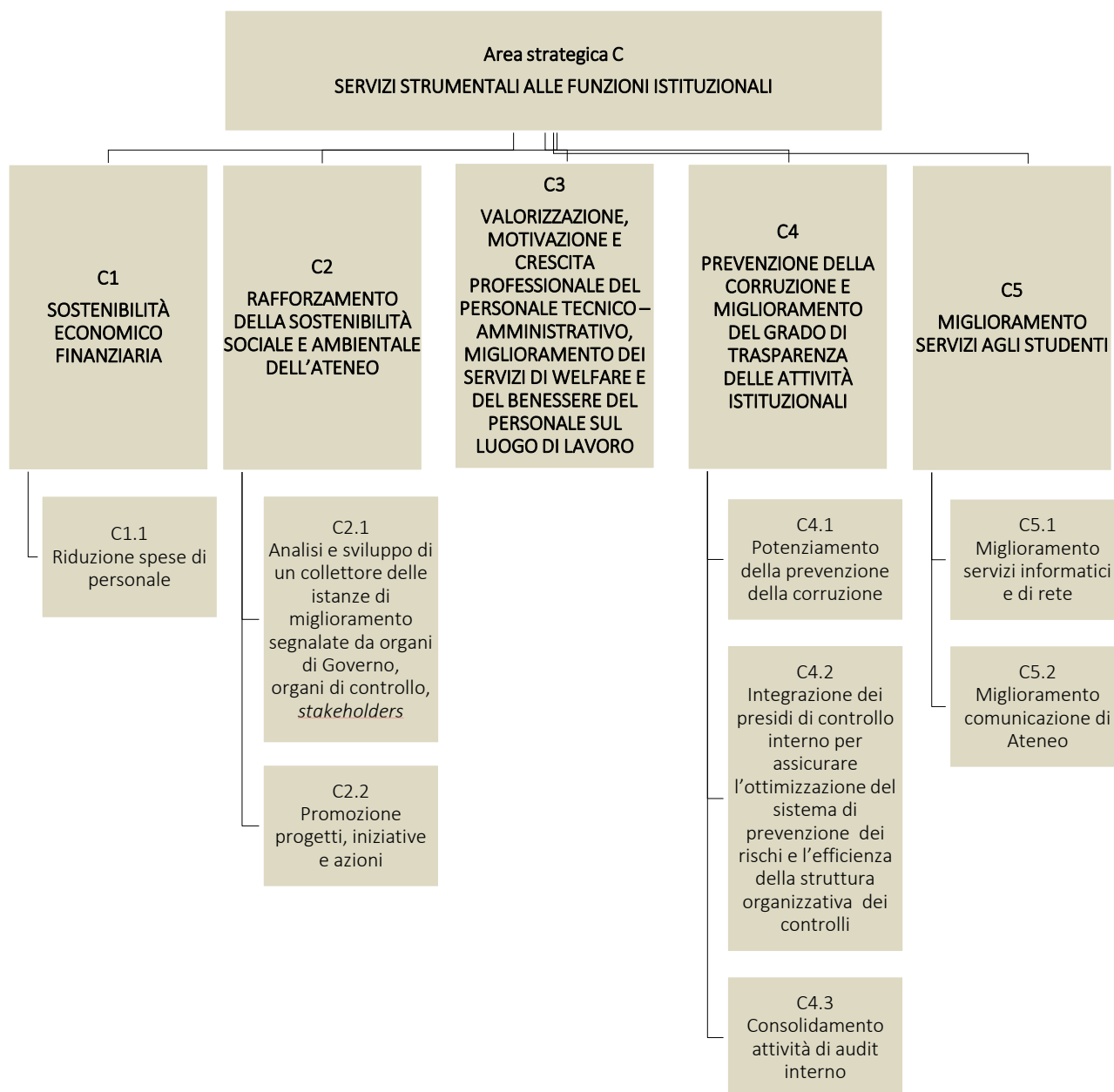


TIPO	AREA	OBIETTIVO		INDICATORE		TARGET 31.12.2021	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	RESP.
S	B	B1	Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione	B1	Miglioramento <i>performance</i> rispetto ai parametri VQR, autonomia responsabile e fondi FFO	Valore VQR3>VQR2; Valore SimilVQR +1% rispetto al 2020	Valore SimilVQR +2% rispetto al 2020	Valore SimilVQR +3% rispetto al 2020	Div I Dip
O	B	B1.1	Monitoraggio prodotti della ricerca validi per la VQR	B1.1	Realizzazione e gestione di una banca dati e di un sistema per il monitoraggio qualitativo ag dei prodotti della ricerca	Sì, in tempo reale e consultabile via web	Sì, in tempo reale e consultabile via web	Sì, in tempo reale e consultabile via web	Div I Div II Dip
O	B	B1.2	Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	B1.2	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	10,5%	11,0%	11,5%	Div I Dip
O	B	B1.3	Rafforzamento dell'internazionalizzazione e della ricerca	B1.3_a	Proporzione dei dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero		55,0%	60,0%	Dip

				B1.3_b	Numero di progetti presentati su bando competitivo	+ 4% rispetto all'a.s. 2020	+ 8% rispetto all'a.s. 2020 e comunque non inferiore all'a.s. 2021	+ 10% rispetto all'a.s. 2020 e comunque non inferiore all'a.s. 2021	Div I Dip
O	B	B1.4	Rafforzamento dell'alta formazione	B1.4_a	Numero di iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio	Almeno + 1 rispetto all'a.s. 2020	Almeno + 1 rispetto all'a.s. 2021	Almeno + 1 rispetto all'a.s. 2022	Dip
				B1.4_b	Numero di corsi di dottorato industriale ai sensi del D.M. 45/2013 e delle Linee Guida del 1° febbraio 2019, n. 3315	4	4	4	Div I
O	B	B1.5	Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	B1.5_a	Numero di brevetti di titolarità / contitolarità dell'Ateneo presentati nell'a.s .	+ 2 rispetto all'a.s. 2020	+ 6 rispetto all'a.s. 2020	+ 10 rispetto all'a.s. 2020	Div I Dip
				B1.5_b	Numero di iniziative volte alla diffusione e valorizzazione dei risultati della ricerca di Ateneo (progetti di ricerca finanziati, ricerche in ambito internazionale, trasferimento tecnologico e <i>spin-off</i> )	Almeno 4	Almeno 4	Almeno 4	Dip Div I
O	B	B1.6	Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	B1.6_a	Consolidamento della mappatura della ricerca di Ateneo	Sì, in tempo reale e consultabile via web	Sì, in tempo reale e consultabile via web	Sì, in tempo reale e consultabile via web	Div I Dip

#### 4.5.3. SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

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



TIPO	AREA	OBIETTIVO		INDICATORE		TARGET 31.12.2021	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	RESP.
S	C	C1	Sostenibilità economico-finanziaria	C1_a	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al D.M. 47/2013	ISEF> 1,07 - INDICATORE SPESE PERSONALE <77%	ISEF> 1,08 - INDICATORE SPESE PERSONALE <75%	ISEF> 1,08 - INDICATORE SPESE PERSONALE <75%	CdA
O	C	C1.1	Riduzione spese di personale	C1.1_a	Rapporto tra spese di personale e totale entrate (FFO e TASSE)	<77%	<75%	<75%	CdA
S	C	C2	Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo	C2_a	Redazione Bilancio Integrato UNITUS	Redazione Bilancio Integrato UNITUS per l'anno 2020	Redazione Bilancio Integrato UNITUS per l'anno 2021	Redazione Bilancio Integrato UNITUS per l'anno 2022	Staff Rettore DG
O	C	C2.1	Analisi e sviluppo di un collettore delle istanze di miglioramento segnalate da organi di governo, organi di controllo, <i>stakeholders</i>	C2.1_a	Realizzazione del progetto	entro il 31 dicembre 2021	entro il 31 dicembre 2022	entro il 31 dicembre 2023	Staff Rettore DG
O	C	C2.2	Promozione progetti, iniziative e azioni	C2.2_a	Numero di progetti, iniziative e azioni	Almeno 2, compresa una diagnosi energetica con individuazione aree di miglioramento da sottoporre al CdA	Almeno 2	Almeno 2	Div III Dip
S	C	C3	Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale TA, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro	C3_a	Grado di soddisfazione dell'utenza (costruzione di un questionario ad hoc per personale TA) - risposte positive (decisamente sì e più sì che no)	> 60%	> 70%	> 75%	DG Div I
S	C	C4	Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	C4_a	Numero di segnalazioni di eventi corruttivi	< 5	< 5	< 5	DG Div III
O	C	C4.1	Potenziamento della prevenzione della corruzione	C4.1_a	Numero di iniziative finalizzate alla prevenzione della corruzione	Almeno 2	Almeno 2	Almeno 2	DG Div III
O	C	C4.2	Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli	C4.2_a	Azioni di coordinamento tra gli organismi di controllo interno con particolare riferimento alle attività anticorruzione e <i>internal auditing</i>	Almeno 3 riunioni periodiche tra IA e Anticorruzione; Svolgimento di 2 attività di verifica congiunte	Almeno 3 riunioni periodiche tra IA e Anticorruzione; Svolgimento di 2 attività di verifica congiunte	Almeno 3 riunioni periodiche tra IA e Anticorruzione; Svolgimento di 2 attività di verifica congiunte	DG Div III

O	C	C4.3	Consolidamento attività di audit interno	C4.3_a	Attività di <i>audit</i> interno condotte	Espletamento delle attività previste dal programma di audit 2021; Relazione annuale; Redazione del programma di audit 2022	Espletamento delle attività previste dal programma di audit 2022; Relazione annuale; Redazione del programma di audit 2023	Espletamento delle attività previste dal programma di audit 2023; Relazione annuale; Redazione del programma di audit 2024	DG Div III
S	C	C5	<b>Miglioramento servizi agli studenti</b>	C5_a	<b>Proporzione di giudizi positivi sui servizi offerti</b>	<b>&gt; 60%</b>	<b>&gt; 70%</b>	<b>&gt; 75%</b>	Dip Div I Div II Div III
O	C	C5.1	Miglioramento servizi informatici e di rete	C5.1_a	Grado di soddisfazione studenti per i servizi erogati - Proporzione di giudizi positivi (decisamente sì + più sì che no) sui servizi offerti	>60%	>70%	>80%	Div II
O	C	C5.2	Miglioramento comunicazione di Ateneo	C5.2_a	Riorganizzazione piattaforme digitali di Ateneo	Nuovo sito web istituzionale / Piattaforma web di <i>merchandising</i> di Ateneo	Nuovo sito web istituzionale / Piattaforma web di <i>merchandising</i> di Ateneo	Nuovo sito web istituzionale / Piattaforma web di <i>merchandising</i> di Ateneo	Div II

#### 4.6. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE: ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

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

L'assegnazione degli obiettivi avviene in una logica di *cascading*, in modo che tutti i soggetti dell'organizzazione (ove possibile in ragione delle funzioni specifiche svolte) 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 calati così sulle realtà delle strutture amministrative e dipartimentali per dar vita poi agli obiettivi operativi, organizzativi (riferiti alle singole strutture organizzative) ed individuali (attribuiti individualmente ad ogni singolo soggetto con ruolo di responsabilità), a seguito di confronto con i relativi responsabili. A tal proposito, con nota prot. n.16433 del 14.12.2020 e nota prot. n. 16447 del 14.12.2020 il Direttore Generale f.f. ha invitato, rispettivamente, i Direttori dei Dipartimenti, il Dirigente e i Responsabili dei Servizi a formulare una proposta per gli obiettivi organizzativi e individuali, mediante il coinvolgimento diretto dei destinatari degli obiettivi medesimi e anche un 'ruolo propositivo' da parte di questi ultimi. Sono seguiti appositi incontri con le singole Strutture per garantire un'interlocuzione e un confronto sugli obiettivi individuati.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, al momento del conferimento dell'incarico e sono descritti, con l'indicazione degli indicatori e dei relativi target, nell'Allegato 1.

Gli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture e gli obiettivi individuali assegnati al personale con ruolo di responsabilità secondo le modalità previste nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* sono descritti e dettagliati, con l'indicazione degli indicatori e dei relativi target negli Allegati 1 e 3.

Quest'anno è stata introdotta la novità di uniformare in larga parte gli obiettivi individuali e organizzativi delle Segreterie amministrative e didattiche dei Dipartimenti. La finalità è stata quella di correlare in maniera più stretta gli obiettivi dei Dipartimenti a quelli di Ateneo, secondo una logica di *cascading*, e di garantire anche una minore differenziazione del grado di complessità negli obiettivi assegnati anche ai fini della successiva valutazione da parte dei Direttori.

Per i dettagli relativi alla metodologia utilizzata per la misurazione e la valutazione della *performance* del personale (con e senza ruolo di responsabilità), si rimanda al documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* – Aggiornamento 2020". Nel corso del 2021 si procederà ad una revisione del SMVP, come già anticipato all'OIV, al fine di ripensare il sistema di valutazione alla luce delle nuove modalità di organizzazione del lavoro introdotte nel corso del 2020 con il largo ricorso allo *smart-working*.

Si specifica che gli allegati sopra citati potranno essere oggetto di revisione e modifica al variare del contesto di riferimento, del monitoraggio periodico e/o dei risultati conseguiti nell'esercizio precedente, come validati e documentati nella Relazione annuale sulla *Performance*. 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) e dalla logica di *feedback* sottesa al processo di controllo di gestione, del quale la *performance* è elemento essenziale.



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

Il D.Lgs. n. 74/2017, che modifica il D.Lgs. n. 150/2009, stabilisce che il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* deve prevedere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Attraverso la programmazione si delinea il processo di *budget*, con il quale si assegnano le risorse per perseguire determinati obiettivi; successivamente, attraverso il bilancio consuntivo, si verifica l'effettiva realizzazione di quanto stabilito in sede di programmazione.

Pertanto, come si preannunciava nei paragrafi precedenti, il ciclo della *performance* è strettamente correlato ed integrato con il ciclo del bilancio.

La perfetta coerenza tra i due cicli consente di pianificare gli obiettivi di Ateneo in modo corretto allocando le risorse necessarie per attuare gli obiettivi.

L'Ateneo, riguardo a tale aspetto, intende proseguire il percorso già avviato nei precedenti esercizi. Il processo fa riferimento all'albero della *performance* che, secondo una logica di *cascading*, si snoda dagli obiettivi strategici (Linee guida del Rettore) in obiettivi operativi e, a scendere, negli obiettivi individuali ed organizzativi delle strutture dell'Amministrazione centrale e degli altri centri di spesa.

A tale struttura si è ritenuto possibile collegare le diverse assegnazioni di risorse effettuate in sede di costruzione del bilancio di previsione, attraverso alcune elaborazioni dei dati disponibili.

In particolare, i dati di *budget* sono stati riclassificati dapprima per missione e per programma, poi per centro di costo (reali e fittizi). Infatti, il sistema informativo in uso, oltre a consentire un'imputazione analitica dei costi, dà la possibilità di distinguere gli stanziamenti di *budget* per missione e per programma.

Ciò ha consentito un primo collegamento tra le missioni dell'Ateneo, gli obiettivi strategici, fissati nelle linee guida del Rettore e le risorse assegnate, come mostrato nella tabella che segue.

Tabella 8 - Ripartizione risorse per missioni – Budget economico

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Stanzamenti
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento studenti regolari</li> <li>2. Attrazione di studenti stranieri iscritti</li> <li>3. Potenziamento placement</li> <li>4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)</li> </ol>	€ 23.821.566,00
Ricerca e innovazione	<p>Ricerca scientifica e tecnologica di base</p> <hr/> <p>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione</li> </ol>	€ 20.925.838,86
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<p>Indirizzo politico</p> <hr/> <p>Servizi e affari generali per le amministrazioni</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostenibilità economico-finanziaria</li> <li>2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo</li> <li>3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro</li> <li>4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali</li> <li>5. Miglioramento servizi agli studenti</li> </ol>	€ 9.292.048,48

Tabella 9 - Ripartizione risorse per missioni – Budget investimenti

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Stanziamenti
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento studenti regolari</li> <li>2. Attrazione di studenti stranieri iscritti</li> <li>3. Potenziamento placement</li> <li>4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)</li> </ol>	€ 901.173,00
Ricerca e innovazione	<p>Ricerca scientifica e tecnologica di base</p> <p>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione</li> </ol>	€ 1.274.134,00
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<p>Indirizzo politico</p> <p>Servizi e affari generali per le amministrazioni</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostenibilità economico-finanziaria</li> <li>2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo</li> <li>3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro</li> <li>4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali</li> <li>5. Miglioramento servizi agli studenti</li> </ol>	€ 688.753,80

Successivamente, partendo dai dati così ottenuti, si sono riclassificate le poste contabili del *budget* per centri di costo reali e fittizi, attraverso le tecniche della contabilità analitica dei costi. Ogni informazione contabile, infatti, dispone di due “coordinate”: la missione e il programma a cui quella risorsa è destinata e il centro di costo che la consuma.

Nella esposizione dei dati si è provveduto a separare le risorse destinate ad attività correnti (*budget* economico) da quelle per investimento (*budget* degli investimenti), nella convinzione che fosse opportuno differenziarle.

Sfruttando tali informazioni, attraverso elaborazioni extracontabili e dopo aver riclassificato i dati del *budget* per centro di costo e per missione e programma, il passo successivo è stato quello di ribaltare i costi dei centri “fittizi” sui centri “reali”, attraverso appositi *driver*.

L’esito di tale procedura è stato quello di pervenire ad una imputazione del totale dei costi (dei due tipi di *budget*) unicamente ai centri di costo *reali*, sempre suddivisi per missione e programma in modo da poterli collegare ai corrispondenti obiettivi.

La *Tabella 10 e 11* mostrano il collegamento tra la missione, i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo ai quali sono assegnate le relative risorse.

Il processo sopra delineato, pur con le dovute cautele, rappresenta un primo traguardo per l’integrazione tra il ciclo del bilancio e quello della *performance*.

La procedura seguita, nella sua semplicità metodologica, ha confermato il vantaggio già evidenziato lo scorso esercizio di ottenere dei risultati senza essere troppo gravosa dal punto di vista operativo per l'amministrazione; ma allo stesso tempo non va sottaciuto il fatto che alcune elaborazioni, come ad esempio quella di ribaltamento o la stessa imputazione di contabilità analitica sui diversi centri di costo, necessitano di essere migliorate e rese più aderenti alla realtà attraverso criteri e *driver* più evoluti.

Tabella 10 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo – Budget economico

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Centro di Costo	Risorse				
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement 4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti 4.1 Miglioramento criticità segnalate nel giudizio di accreditamento 2017	I DIVISIONE	€ 797.846,61				
				II DIVISIONE	€ 917.697,95				
				III DIVISIONE	€ 1.747.242,01				
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 404.739,00				
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 61.781,04				
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 406.518,82				
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 57.602,01				
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 57.382,93				
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 199.192,39				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 3.679.252,13				
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 2.263.704,94				
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 3.570.807,78				
				DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 4.472.655,95				
				DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.787.554,96				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 2.397.587,50				
				Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione	1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca validi per la VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione 1.5 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	I DIVISIONE	€ 724.018,87
					Ricerca scientifica e tecnologica applicata			II DIVISIONE	€ 835.012,30
III DIVISIONE	€ 1.729.810,42								
CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 347.831,90								
CENTRO STUDI ALPINO	€ 107.553,37								
CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 379.667,99								
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 65.133,06								
CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 350.362,62								
CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 191.586,16								
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 3.534.647,38								
DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 2.113.801,75								
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 2.359.549,78								
DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 4.032.236,16								
DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.312.210,21								
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 1.842.416,92								
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	1. Sostenibilità economico-finanziaria 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Miglioramento servizi agli studenti	1.1 Riduzione spese di personale 2.1 Analisi e sviluppo di un collettore delle istanze di miglioramento segnalate da organi di governo, organi di controllo, stakeholders 2.2 Promozione progetti, iniziative e azioni 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 4.2 Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 4.3 Consolidamento attività di audit interno 5.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 5.2 Miglioramento comunicazione di Ateneo					I DIVISIONE	€ 521.069,89
	Servizi e affari generali per le amministrazioni							II DIVISIONE	€ 606.570,91
				III DIVISIONE	€ 824.783,09				
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 377.867,79				
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 26.654,97				
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 249.141,22				
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 26.553,21				
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 26.373,35				
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 104.816,05				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 1.506.672,83				
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 931.058,67				
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 927.773,20				
				DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 1.437.810,76				
				DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 996.561,21				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 728.341,33				

Tabella 11 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo – Budget investimenti

Programma	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Centro di Costo	Risorse			
<b>Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria</b>	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement 4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti 4.1 Miglioramento criticità segnalate nel giudizio di accreditamento 2017	I DIVISIONE	€ 6.259,69			
			II DIVISIONE	€ 6.259,69			
			III DIVISIONE	€ 6.260,05			
			CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 15.150,65			
			CENTRO STUDI ALPINO	€ 15.150,65			
			CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 321.622,44			
			CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 15.150,65			
			CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 15.150,65			
			CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 15.150,65			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 41.439,36			
			DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 15.170,35			
			DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 15.170,35			
			DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 382.936,50			
			DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 15.150,65			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 15.150,65			
			<b>Ricerca scientifica e tecnologica di base</b>	1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione	1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca validi per la VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione 1.5 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	I DIVISIONE	€ 6.422,65
						II DIVISIONE	€ 6.422,65
III DIVISIONE	€ 6.422,74						
CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 18.435,81						
CENTRO STUDI ALPINO	€ 18.435,81						
CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 647.746,60						
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 18.435,81						
CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 18.435,81						
CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 18.435,81						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 49.283,17						
DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 18.459,78						
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 18.459,78						
DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 391.865,95						
DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 18.435,81						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 18.435,81						
<b>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</b>	1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione	1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca validi per la VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione 1.5 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo				I DIVISIONE	€ 39.262,84
						II DIVISIONE	€ 39.262,84
			III DIVISIONE	€ 39.235,66			
			CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 35.326,72			
			CENTRO STUDI ALPINO	€ 14.559,76			
			CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 172.262,92			
			CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 14.559,76			
			CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 14.559,76			
			CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 17.642,11			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 76.664,99			
			DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 49.854,50			
			DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 41.323,55			
			DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 63.491,57			
			DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 42.674,55			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 28.072,29			
			<b>Indirizzo politico</b>	1. Sostenibilità economico-finanziaria 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Miglioramento servizi agli studenti	1.1 Riduzione spese di personale 2.1 Analisi e sviluppo di un collettore delle istanze di miglioramento segnalate da organi di governo, organi di controllo, stakeholders 2.2 Promozione progetti, iniziative e azioni 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 4.2 Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 4.3 Consolidamento attività di audit interno 5.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 5.2 Miglioramento comunicazione di Ateneo	I DIVISIONE	€ 39.262,84
						II DIVISIONE	€ 39.262,84
III DIVISIONE	€ 39.235,66						
CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 35.326,72						
CENTRO STUDI ALPINO	€ 14.559,76						
CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 172.262,92						
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 14.559,76						
CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 14.559,76						
CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 17.642,11						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 76.664,99						
DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 49.854,50						
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 41.323,55						
DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 63.491,57						
DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 42.674,55						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 28.072,29						
<b>Servizi e affari generali per le amministrazioni</b>	1. Sostenibilità economico-finanziaria 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Miglioramento servizi agli studenti	1.1 Riduzione spese di personale 2.1 Analisi e sviluppo di un collettore delle istanze di miglioramento segnalate da organi di governo, organi di controllo, stakeholders 2.2 Promozione progetti, iniziative e azioni 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 4.2 Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 4.3 Consolidamento attività di audit interno 5.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 5.2 Miglioramento comunicazione di Ateneo				I DIVISIONE	€ 39.262,84
						II DIVISIONE	€ 39.262,84
			III DIVISIONE	€ 39.235,66			
			CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 35.326,72			
			CENTRO STUDI ALPINO	€ 14.559,76			
			CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 172.262,92			
			CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 14.559,76			
			CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 14.559,76			
			CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 17.642,11			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 76.664,99			
			DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 49.854,50			
			DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 41.323,55			
			DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 63.491,57			
			DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 42.674,55			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 28.072,29			

## 5. SEZIONE TRASPARENZA

Tenuto conto dell'emergenza sanitaria da Covid-19 e al fine di consentire ai RPCT di svolgere adeguatamente tutte le attività connesse all'elaborazione dei Piani triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, il Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione nella seduta del 2 dicembre 2020 ha differito al 31 marzo 2021 il termine ultimo per la predisposizione e la pubblicazione dei Piani Triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2021-2023.

Il presente documento sarà pertanto successivamente integrato con la sezione relativa alla trasparenza entro la scadenza fissata dall'ANAC.

## 6. SEZIONE ANTICORRUZIONE

Tenuto conto dell'emergenza sanitaria da Covid-19 e al fine di consentire ai RPCT di svolgere adeguatamente tutte le attività connesse all'elaborazione dei Piani triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, il Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione nella seduta del 2 dicembre 2020 ha differito al 31 marzo 2021 il termine ultimo per la predisposizione e la pubblicazione dei Piani Triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2021-2023.

Il presente documento sarà pertanto successivamente integrato con la sezione relativa alla prevenzione della corruzione entro la scadenza fissata dall'ANAC.



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

### 7.1. FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il processo seguito per la redazione del presente Piano si è svolto secondo le seguenti fasi:

1. Pianificazione delle attività operative, da parte del Direttore Generale, che svolge il ruolo anche di RPCT, sulla base delle Linee Guida e della normativa di riferimento citate nelle distinte tre sezioni del presente Piano.
2. Disamina delle osservazioni dell'OIV contenute nella Relazione annuale del Nucleo di Valutazione sul ciclo della *performance* dell'anno precedente.
3. Condivisione da parte del DG della pianificazione operativa delle attività proposte con il Rettore e i Delegati, sulla base dei documenti programmatici strategici adottati dagli Organi di Governo.
4. Avvio del processo di redazione del Piano mediante la collaborazione istituzionalizzata degli uffici dell'Amministrazione interessati per competenza. Ricognizione delle fonti e raccolta puntuale, da parte dell'Ufficio Assicurazione Qualità, delle informazioni e di tutti i dati necessari alla predisposizione del Piano, con il supporto degli Uffici competenti.
5. Incontri convocati dal Direttore Generale con i Responsabili delle strutture mirati alla presentazione e individuazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici ed operativi di Ateneo.
6. La parte relativa alla presentazione del Piano è stata predisposta dal Rettore. Il Direttore Generale ha collaborato con il Rettore ed i Delegati per la 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, ha diretto la pianificazione e provveduto alla redazione finale del Piano, mediante discussione delle varie articolazioni con gli uffici dell'amministrazione coinvolti per materia di competenza.
7. Confronto con l'OIV sulla bozza del testo finale e recepimento delle osservazioni dell'Organo.
8. Presentazione del Piano al Consiglio di Amministrazione, previa consultazione degli *stakeholder* della parte relativa alla sezione anticorruzione.

## 7.2. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

L'Università degli Studi 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 Linee Guida ANVUR e dell'esperienza maturata nei recenti cicli della *performance* dell'Ateneo, si ritiene di poter apportare nel triennio i seguenti interventi:

- rafforzare il collegamento, in una logica di *cascading*, tra obiettivi strategici e obiettivi individuali del personale nonché obiettivi della *performance* organizzativa per garantire il coinvolgimento di tutte le componenti nel raggiungimento degli obiettivi di Ateneo;
- potenziare il sistema premiale del personale improntato sul merito, alla luce degli esiti della valutazione, diffondendo la cultura della valutazione in tema di *performance* nel personale e delle strutture e valorizzando la propensione all'innovazione e al miglioramento dei servizi;
- affinare l'integrazione tra ciclo *performance* e ciclo di bilancio con apposita struttura dedicata;
- affinare la fase di attribuzione del *budget* ai centri di spesa correlandone l'entità, in parte, agli esiti delle *performance* dell'anno precedente e, dall'altra, agli obiettivi prefissati.