

# Piano Integrato

Edizione I - Gennaio 2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2019

**2019**  
**2021**



## Sommario

<b>1. PRESENTAZIONE DEL PIANO</b> .....	<b>2</b>
<b>2. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO</b> .....	<b>5</b>
2.1. CHI SIAMO.....	5
2.2. COME OPERIAMO .....	5
2.2.1. <i>ORGANI DI ATENEO</i> .....	5
2.2.2. <i>STRUTTURE DIDATTICHE, DI RICERCA E DI SERVIZIO</i> .....	5
2.2.3. <i>L'AMMINISTRAZIONE</i> .....	6
2.2.4. <i>OFFERTA FORMATIVA E STUDENTI</i> .....	7
2.2.5. <i>MISSION E VISION</i> .....	7
<b>3. ANALISI DEL CONTESTO</b> .....	<b>8</b>
3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	8
3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO .....	10
3.2.1. <i>ORGANIZZAZIONE (ORG)</i> .....	10
3.2.2. <i>RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE)</i> .....	13
3.2.3. <i>RISORSE UMANE (RU)</i> .....	14
3.2.4. <i>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA (SEF)</i> .....	15
3.2.5. <i>DIDATTICA (D)</i> .....	18
3.2.6. <i>RICERCA (R)</i> .....	19
<b>4. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO</b> .....	<b>21</b>
4.1. LA PROSPETTIVA GENERALE: IL SISTEMA INTEGRATO DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	21
4.2. L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> : IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE.....	24
4.3. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO – L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	25
4.3.1. <i>DIDATTICA</i> .....	27
4.3.2. <i>RICERCA</i> .....	27
4.3.3. <i>SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</i> .....	28
4.4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEO .....	29
4.4.1. <i>DIDATTICA</i> .....	30
4.4.2. <i>RICERCA</i> .....	36
4.4.3. <i>SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</i> .....	38
<b>5. LA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE: ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b> .....	<b>45</b>
<b>6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i></b> .....	<b>46</b>
6.1. FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO .....	46
6.2. INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> E CICLO DEL BILANCIO .....	47
6.3. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	50

## Allegati

ALLEGATO n. 1	Obiettivi strategici e operativi di Ateneo
ALLEGATO n. 2	Obiettivi del Direttore Generale
ALLEGATO n. 3	Obiettivi organizzativi*
ALLEGATO n. 4	Obiettivi individuali dei Dirigenti*
ALLEGATO n. 5	Obiettivi individuali del personale di cat. EP*
ALLEGATO n. 6	Obiettivi individuali del personale di cat. D*
ALLEGATO n. 7	Obiettivi individuali del personale dei Dipartimenti e centri*

\*saranno inseriti appena definiti dal Direttore Generale

## 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano Integrato 2019-2021 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 della proposta di *“Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane”*, approvata dall’ANVUR in data 7 novembre 2018, nonché del *“Piano Nazionale Anticorruzione 2016”*, approvato dall’ANAC con Delibera n. 831 del 3 agosto 2016, e dei relativi aggiornamenti 2017 e 2018 approvati rispettivamente con Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 e con Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018, all’insegna della qualità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Per via della raccomandazione formulata dal MIUR nell’Atto di Indirizzo del 14 maggio 2018 (pag. 8 del Documento), si è ritenuto di separare il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dal Piano Integrato 2019-2021, che contiene gli indirizzi di programmazione strategica e i relativi obiettivi.

Tuttavia, per assicurare quanto disposto dall’art. 1, comma 8-bis della Legge 190/2012, nel presente Piano sono stati inseriti alcuni obiettivi strategici e operativi connessi ai profili della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Per questa ragione è stata confermata la denominazione di *“Piano Integrato”*, che mette in evidenza le relazioni esistenti tra gli obiettivi di prevenzione della corruzione e della trasparenza con l’insieme degli obiettivi dell’Ateneo, assicurando la coerenza tra le scelte strategico-gestionali e le misure previste in tema di anticorruzione e trasparenza.

Le Linee Guida dell’ANVUR, come noto, hanno fornito indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo i principi di semplificazione e di integrazione, nel rispetto dell’autonomia garantita all’Università dall’art. 33 della Costituzione e della specificità del comparto.

L’Università, infatti, affianca alle tradizionali funzioni istituzionali quali didattica e ricerca, funzioni di supporto, strumentali alle sopra citate funzioni, svolte dal personale dirigente e tecnico amministrativo.

Nella redazione del Piano si è, altresì, tenuto conto dell’esperienza acquisita nella predisposizione dei Piani degli anni precedenti e quindi, per quanto compatibili ed applicabili all’ordinamento universitario, delle indicazioni della CIVIT (oggi ANAC) contenute nelle delibere n. 112/2010, n. 1/2012, n. 6/2013 e n. 1208/2017.

Il presente Piano Integrato, dopo una presentazione dell’Ateneo e del contesto in cui opera, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, in una logica di integrazione e in linea con la programmazione strategico-finanziaria; presenta, inoltre, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell’Amministrazione e gli obiettivi assegnati al Direttore Generale.

L’arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria cui il Piano, come si diceva, è strettamente correlato. Gli obiettivi strategici, infatti, individuati nel Piano coincidono con quelli contenuti nelle Linee guida

generali del Rettore, adottate ai sensi dell'art. 6 del Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità e recepite nella Relazione di accompagnamento al bilancio 2019.

Sul piano metodologico, sia a livello di individuazione delle aree strategiche che di obiettivi strategici, si conferma l'impostazione adottata nei Piani precedenti, ovvero quella di considerare l'Università nel suo complesso, non limitando l'attenzione alle sole funzioni e ambiti di azione del personale dirigente e tecnico-amministrativo, destinatario del D. Lgs. 150/2009, così come aggiornato dal D. Lgs. 74/2017, ma anche includendo le aree della ricerca e della didattica.

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

Il Piano si caratterizza per una forte attenzione alla qualità dei processi e dei servizi erogati; la qualità coinvolge tutti gli ambiti legati alle funzioni istituzionali dell'Ateneo a partire dall'accreditamento delle sedi, dei corsi di studio, della ricerca nonché dell'ordinamento, contabilità e dell'organizzazione interna, in conformità con le Linee guida in materia di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio diramate dall'ANVUR. Sul versante gestionale è da segnalare il consolidamento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica nonché il bilancio unico autorizzatorio come previsto dal D. Lgs. 18/2012.

La pianificazione strategica per il triennio 2019-2021 si inserisce in un complesso contesto finanziario, per via del costante decremento del Fondo di Finanziamento Ordinario. In particolare, Il cosiddetto 'costo standard per studente regolare' svolge un ruolo di primaria importanza nell'assegnazione del FFO. Le linee della programmazione sono state infatti definite tenendo conto di questo parametro, prevedendo la pianificazione di apposite misure ed iniziative volte ad incrementare in modo significativo il numero delle matricole e a favorire il completamento del percorso formativo nella durata legale del corso riducendo gli abbandoni e i ritardi nell'acquisizione dei crediti formativi.

In particolare, l'Ateneo, in coerenza con le linee programmatiche definite all'inizio del mandato rettorale ha individuato come obiettivo prioritario, in una generale prospettiva di contenimento della spesa, un miglioramento 'qualitativo' di tutte le prestazioni correlate alle funzioni istituzionali mediante un'ulteriore qualificazione dell'offerta formativa, in base alle esigenze manifestate dal mercato del lavoro, un potenziamento dell'internazionalizzazione, favorendo la partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità, della didattica e della ricerca. Sarà ancora prestata particolare attenzione al rispetto dell'etica e della legalità; specifica cura sarà rivolta ai servizi per gli studenti e alla formazione di tutto il personale anche al fine di ottenere un complessivo miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei compiti gestionali. L'obiettivo primario, infatti, è quello di migliorare in modo significativo, rafforzando la cultura della *performance*, della valutazione e della qualità, l'efficienza e l'efficacia complessiva dell'attività istituzionale dell'Ateneo, con particolare attenzione ai servizi erogati agli studenti.

Nell'ottica del miglioramento continuo si inserisce anche il rafforzamento dei sistemi di valutazione delle strutture e del personale per raggiungere più elevati standard qualitativi ed

economici dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati e della *performance* organizzativa e individuale, tenuto in debito conto il livello di soddisfazione degli studenti e dei destinatari dei servizi.

Nel contesto appena descritto l'Ateneo rinnova, pertanto, il proprio impegno a fornire agli studenti, in una dimensione internazionale e a diretto contatto con Imprese e Ordini professionali, le competenze necessarie per il completamento e l'arricchimento della propria formazione. L'obiettivo è quello di garantire agli studenti una preparazione adeguata, sostenendoli nel percorso formativo e aiutandoli a superare eventuali criticità che possano compromettere il regolare svolgimento del proprio percorso di studi.

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

Il Rettore

Prof. Alessandro Ruggieri

## **2. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO**

### **2.1. CHI SIAMO**

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

Oggi l'Università della Tuscia presenta un'offerta didattica completa relativa alle aree agrarie e forestali, biologiche ed ambientali, del paesaggio, delle scienze e delle tecniche per il restauro e la conservazione dei beni culturali, alle aree economiche, linguistiche, delle scienze giuridiche e della comunicazione, oltre alle scienze ingegneristiche, cui risultano strettamente correlate le attività di ricerca delle strutture dipartimentali e di supporto dei numerosi laboratori e centri di servizio.

### **2.2. COME OPERIAMO**

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

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

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

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

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

#### **Dipartimenti**

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

### **Centri interdipartimentali e di servizio**

- Azienda Agraria Didattico-Sperimentale “N. Lupori”;
- Centro Grandi Attrezzature (CGA);
- Centro Interdipartimentale di Ricerca e Diffusione delle Energie Rinnovabili (CIRDER);
- Centro Studi Alpino (CSALP);
- Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB)

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

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

La sinergia con le imprese si realizza anche sul fronte del *placement*, mediante tirocini curriculari e *post lauream*, *project work* e stage e tutte quelle iniziative volte a favorire l’inserimento dei nostri laureati nel mondo del lavoro.

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

### **2.2.3. L’AMMINISTRAZIONE**

Le attività inerenti al funzionamento dell’organizzazione (area amministrativa, finanziaria e tecnica) sono svolte:

- dall’Amministrazione Centrale, 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 relativi Direttori.

### **Personale**

Il personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell’Università della Tuscia è ripartito secondo la tabella seguente. È escluso dal totale il personale in aspettativa e in comando (sia in entrata che in uscita); è incluso il personale a tempo determinato in servizio.

Tabella 1 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2018 per ruolo

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E T.A.	Numero
Professori Ordinari	80	Dirigenti	1
Professori Associati	119	Categoria EP	11
Ricercatori di ruolo	55	Categoria D	72
Ricercatori TD	53	Categoria C	174
		Categoria B	35
		Collaboratori Linguistici	6
<b>Totale</b>	<b>307</b>	<b>Totale</b>	<b>299</b>

## 2.2.4. OFFERTA FORMATIVA E STUDENTI

### Offerta formativa 2018/2019

L'offerta didattica per l'a.a. 2018/2019 è articolata in: 15 corsi di laurea (triennali), 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, 1 corso master di II livello, 1 corso master di II livello congiunto con il Campus Biomedico di Roma, l'Università degli Studi di Roma Tre, l'Università degli Studi di Tor Vergata, 1 corso master di II livello congiunto con l'Università degli Studi di Roma Tre ed il Campus Biomedico di Roma. L'Università della Tuscia nell'a.a. 2018/2019 partecipa come sede consorziata al corso di laurea magistrale interateneo in Architettura del paesaggio (classe LM-3), con sede amministrativa presso l'Università degli Studi di Roma La Sapienza, e al corso di Laurea magistrale in Scienze e tecnologie alimentari (classe LM-70), con alternanza annuale della sede amministrativa con il predetto Ateneo romano.

### Studenti

Per l'anno accademico 2017/2018 si è registrato un numero totale di studenti iscritti pari a 8.441, con una lieve diminuzione rispetto all'a.a. 2016/2017, anno in cui gli iscritti hanno raggiunto il numero di 8.460. Al momento della stesura del Piano le iscrizioni sono sostanzialmente in linea con quelle degli anni accademici precedenti.

## 2.2.5 MISSION E VISION

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

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

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

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

### 3. ANALISI DEL CONTESTO

L'analisi del contesto presenta alcuni aggiornamenti successivi alla pubblicazione del precedente Piano Integrato 2018-2020, dovuti sia ad eventi interni, come i risultati della gestione dello scorso Piano, sia ad avvenimenti 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

Il decennio in corso ha portato importanti cambiamenti nel sistema universitario, avendo introdotto regole e procedure incisive e trasparenti di autovalutazione e valutazione. In particolare, si è avviata l'introduzione progressiva di meccanismi di premialità nella distribuzione delle risorse, a discapito delle cosiddette quote storiche, via via ridimensionate. Questa innovazione da un lato ha spinto gli Atenei a meglio programmare le proprie attività e a definire i propri obiettivi della gestione, ma dall'altro è stata accompagnata da una sostanziale riduzione delle risorse e da un quadro di incertezza sulle risorse di sistema disponibili, anche a breve termine, che ha di fatto reso estremamente difficile l'attività di programmazione.

Il modello per il finanziamento del sistema universitario si è via via evoluto, ad esempio attraverso l'introduzione del costo standard per studente regolare, e in particolare nell'ultimo anno (2018) sono stati apportati correttivi significativi che ne hanno incrementato la rappresentatività.

Va ricordato ad esempio che a partire dall'assegnazione del FFO 2018 sono stati presi in considerazione, ai fini dell'assegnazione, gli studenti iscritti al primo anno fuori corso, intesi come studenti regolarmente iscritti nell'Ateneo da un numero di anni complessivi non superiore alla durata normale del corso frequentato aumentato di un anno. Altra modifica significativa ha rappresentato l'introduzione di correttivi nel calcolo del costo standard, in particolare per quanto riguarda i docenti necessari nel caso di corsi ad elevata numerosità, e la introduzione di correttivi basati su variabili territoriali. Nel contesto esterno, come già avvenuto nell'anno precedente, ha avuto un impatto notevole anche nel 2018 l'applicazione della cosiddetta "no-tax area", con effetti negativi sulle entrate da contribuzione studentesca degli Atenei non ostante la distribuzione di una quota di Fondo di Finanziamento Ordinario a compensazione del minore gettito.

Allargando l'analisi al contesto economico nazionale, le prospettive fornite da Istat lo scorso settembre indicano che nel 2018 il prodotto interno lordo (PIL) è previsto crescere dell'1,1% in termini reali, in rallentamento rispetto all'anno precedente; crescita del PIL che risulterebbe tuttavia in lieve accelerazione nel 2019 (+1,3%)<sup>1</sup>.

Tuttavia, come riporta il Rapporto Biennale sul sistema universitario e della ricerca Anvur 2018<sup>2</sup>, il settore della formazione terziaria, cruciale per il nostro paese, è caratterizzato da una spesa rispetto al PIL pari a meno di due terzi di quella della media dei paesi OCSE (0,96% rispetto all'1,55%),

---

<sup>1</sup> Istat, 2018, Le prospettive per l'economia italiana nel 2018/2019

<sup>2</sup> ANVUR, 2018, Rapporto Biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca

un divario che si è ampliato nell'ultimo ventennio a causa della forte riduzione del contributo pubblico, ormai stabilmente inferiore alla media OCSE e alla media europea.

Per quanto riguarda il settore della ricerca, nel 2016 la spesa per R&S intra-muros sostenuta da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e università ha segnato un +4,6% rispetto al 2015. L'incidenza percentuale della spesa per R&S intra-muros sul PIL, pari all'1,38% nel 2016, è in lieve crescita rispetto all'anno precedente (era l'1,34% nel 2015).

Per il 2017 i dati preliminari indicano un aumento della spesa per R&S pari all'1,8% a valori correnti sia nelle imprese sia nelle istituzioni pubbliche (non sono ancora disponibili i dati sulle università).

Per il 2018 le previsioni fornite da imprese e istituzioni confermano un ulteriore aumento della spesa in R&S intra-muros (+3,4% sul 2017): in particolare, istituzioni pubbliche +5,6%, istituzioni private non profit +4,9% e imprese +2,9%<sup>3</sup>.

Per quanto riguarda la domanda di formazione terziaria, gli immatricolati al sistema universitario nell'anno accademico 2017/18 sono stati 291.946, dato sostanzialmente in linea con quanto registrato nell'anno accademico precedente, pari a 290.369<sup>4</sup>. Il numero di immatricolati risulta particolarmente importante per le Università, poiché direttamente collegato all'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) (in quanto alimenta il flusso di studenti regolari per i quali viene riconosciuto il costo standard di Ateneo).

A fronte di un numero di studenti in ingresso pressoché stabile, non può che aumentare il livello di competitività tra gli Atenei; in particolare per la Toscana, la vicinanza con i numerosi poli universitari presenti nella Capitale genera un'elevata concorrenza, per far fronte alla quale sono richieste azioni di orientamento in entrata sempre più mirate ed efficaci, tali da attrarre un numero crescente di matricole.

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

Nella provincia di Viterbo, le piccole imprese dell'industria e del terziario rappresentano in termini di addetti oltre il 90% circa del sistema produttivo a fronte di un dato nazionale più contenuto<sup>5</sup>; verosimilmente tale frammentazione del sistema imprenditoriale sembra essere la componente che più di altre sta frenando gli investimenti, la capacità innovativa e il livello di internazionalizzazione.

La presenza di un sistema frammentato contribuisce anche alle minori opportunità di lavoro che il tessuto produttivo è in grado di offrire, con effetto sull'occupazione e sulla disoccupazione, per i quali la provincia di Viterbo risulta in ritardo rispetto alla media italiana.

All'interno di questo quadro di difficoltà, l'economia provinciale presenta alcune opportunità di crescita non collegate solo al tradizionale settore primario, ma anche alla crescente vocazione turistica, testimoniata dalla dinamica positiva degli arrivi e delle presenze e da un sistema in grado di intercettare una crescente domanda di turismo naturalistico e del "benessere". Non è da

---

<sup>3</sup> Istat, 2018, Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2016-2018

<sup>4</sup> Fonte: [www.anagrafe.miur.it](http://www.anagrafe.miur.it) al 07/01/2019

<sup>5</sup> Camera di Commercio, 18° Rapporto sull'economia della Toscana Viterbese 2017

trascurare infine il rilevante patrimonio storico e culturale e la possibilità di disporre di un'ottima offerta enogastronomica che si sta strutturando per essere in grado di andare incontro alle diverse tipologie di domanda turistica. Le attività istituzionali dell'Università della Tuscia rispondono alle sfide di un territorio sempre più mutevole e caratterizzato da veloci cambiamenti; l'offerta didattica, il processo di formazione, la ricerca concorrono anche alla valorizzazione delle risorse del territorio, allo scopo di creare capitale umano e produrre valore pubblico.

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

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

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

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

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

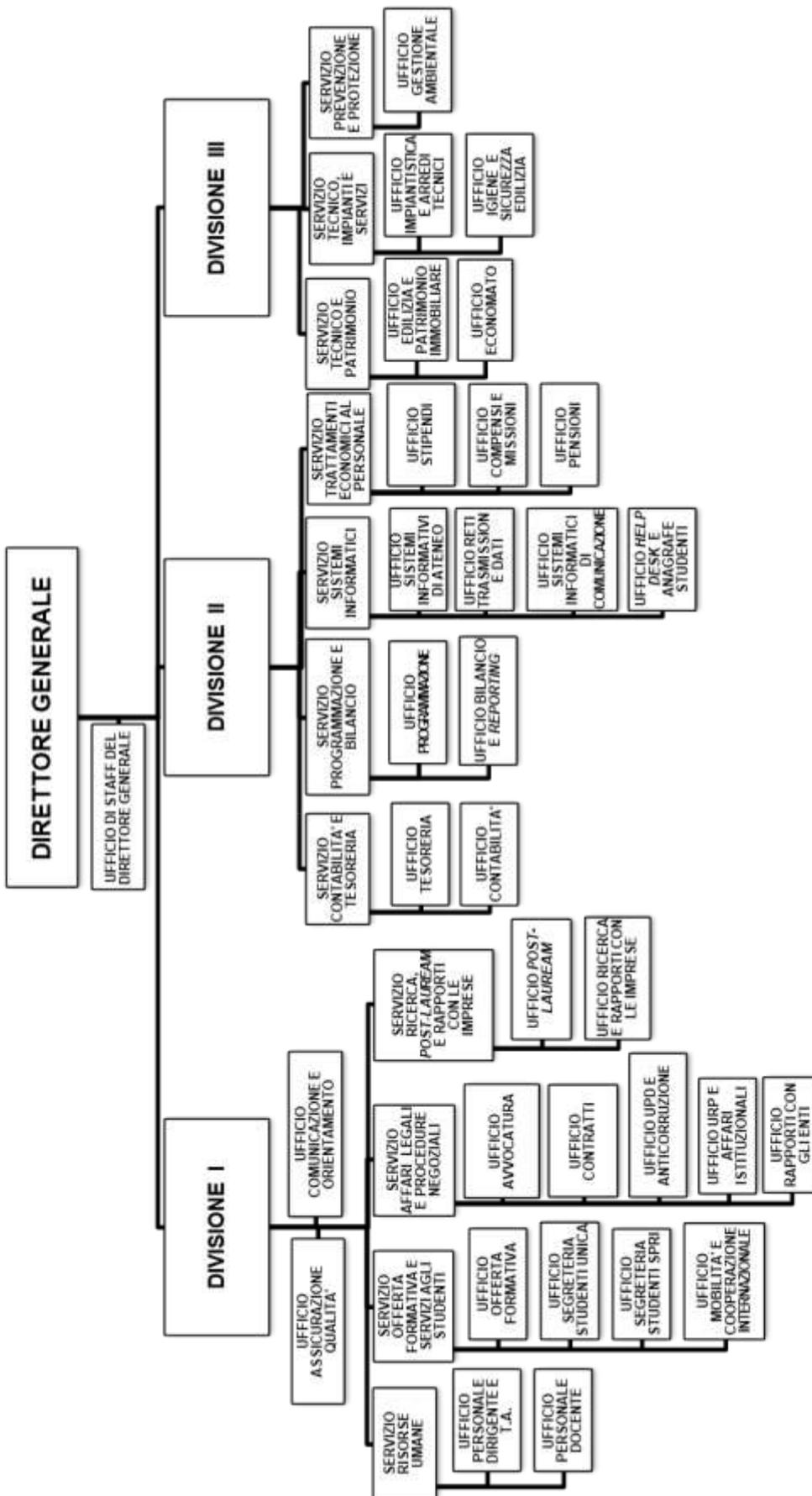
Sotto il profilo organizzativo, come detto, l'Ateneo è strutturato in una Direzione Generale, alla quale fanno capo le tre Divisioni dell'Amministrazione centrale: la prima Divisione, dalla quale dipendono direttamente l'Ufficio Comunicazione e Orientamento e l'Ufficio Assicurazione Qualità e il Servizio Risorse umane, il Servizio Offerta Formativa e Servizi agli Studenti, il Servizio Affari legali e Procedure negoziali e il Servizio Ricerca, Post-Lauream e Rapporti con le imprese; la seconda Divisione comprende il Servizio Contabilità e Tesoreria, il Servizio Programmazione e Bilancio, il Servizio Sistemi Informatici e il Servizio Trattamenti economici al Personale; la terza Divisione comprende il Servizio Tecnico e Patrimonio, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi e il Servizio Prevenzione e Protezione. Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella Fig. 1.

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'organigramma dell'Amministrazione centrale dell'Ateneo, con la relativa articolazione in Servizi e Uffici.

Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale



Le Unità organizzative dell'Amministrazione Centrale sono:

- Rettorato
- Direzione Generale
- Divisioni
- Servizi
- Uffici

Le Unità organizzative dell'Amministrazione decentrata sono:

- Dipartimenti
- Centri
- Segreteria Amministrativa
- Segreterie Didattiche
- Strutture Tecniche di supporto (laboratori e altre strutture tecniche)

### **Punti di forza**

1. Il sistema organizzativo dei Centri di spesa è pianificato con coerenza rispetto a *mission* e *vision* nel rispetto della Legge 240/2010.
2. La struttura organizzativa dell'Ateneo si interfaccia costantemente e con efficacia con gli *stakeholder* consolidando nel tempo *partnership* e istituzionalizzando la partecipazione alle attività degli ordini professionali e di altre organizzazioni rappresentative delle imprese, del territorio e non solo, mediante tavoli di lavoro e consultazioni. Le imprese sono coinvolte attivamente sia in fase di progettazione dell'Offerta formativa che durante e dopo il percorso di studi mediante la realizzazione di *project work*, tirocini e stage, e l'attivazione di contratti di apprendistato, attraverso i quali lo studente coniuga l'attività formativa ad una prima esperienza professionale.
3. Gli studenti sono direttamente coinvolti sia nella fase di pianificazione sia in quella di gestione di alcuni servizi grazie anche alla rappresentanza negli Organi di Governo. Il contributo degli studenti è di primaria importanza anche nelle attività di promozione dell'Ateneo e della sua offerta formativa, avvalendosi anche dei più moderni strumenti digitali di Ateneo (*social network/sito internet*). Si ricorre frequentemente al part time studentesco per il supporto amministrativo e tecnico nonché a borse di studio per l'approfondimento di tematiche legate a funzioni strategiche dell'Ateneo (comunicazione, bilancio, internazionalizzazione, etc.). Sono inoltre previsti in favore degli studenti dell'Ateneo numerosi premi di laurea promossi da enti ed istituzioni locali, in favore del merito, su tematiche specifiche, legate al territorio, al suo sviluppo e alla sua riqualificazione.

### **Punti di debolezza**

1. Nonostante la maggior attenzione prestata negli ultimi anni alle attività di monitoraggio dei servizi, queste non sono ancora supportate adeguatamente dalla definizione di indicatori quantitativi e da evidenze oggettive.

2. La struttura organizzativa appare non pienamente rispondente alle mutate esigenze del contesto interno, in quanto non tiene conto della complessità dei processi che interessano le diverse aree e della maggiore rilevanza che nel tempo hanno assunto alcune funzioni all'interno dell'Ateneo.
3. Per via delle mutate esigenze determinate dal contesto interno e esterno, alcune competenze e professionalità risultano carenti o assenti.

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

#### **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 per favorire l'accesso e migliorarne la diffusione, anche attraverso la tecnologia *cloud*.
2. Miglioramento della sicurezza informatica con azioni volte alla prevenzione di incidenti e tentativi di intrusione nella rete interna di Ateneo.
3. Rafforzamento, intervenuto nel 2018, dell'area dei servizi informatici di Ateneo attraverso l'assunzione di tre unità di personale di elevata specializzazione.
4. L'utilizzo del software gestionale introdotto per gli aspetti amministrativo-contabili dell'Ateneo permette una configurazione delle procedure calibrata sulle necessità dell'utente.
5. Implementazione del nuovo software GOMP per la gestione dell'attività didattica; attraverso questo applicativo l'ateneo ha realizzato un importante investimento dotandosi di uno strumento adeguato alle nuove esigenze che colma un "gap" tecnologico che era invece presente con il vecchio programma. In particolare, il software GOMP 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 presenta, inoltre, una forte integrazione con le banche dati dei MIUR e con alcune procedure amministrativo-contabili.
6. Finanziamento straordinario di oltre 20 milioni di euro in cinque anni ottenuto nell'ambito del programma MIUR dei dipartimenti di eccellenza, grazie alle *performance* dei dipartimenti DAFNE, DIBAF e DISTU, finalizzato allo sviluppo dipartimentale delle tre strutture e al miglioramento della qualità della didattica e della ricerca.
7. Finanziamento pari a circa euro 800.000, nel triennio 2016-2018, nell'ambito della programmazione triennale prevista dal MIUR con D.M. 635 del 08/08/2016, destinato ad interventi rivolti ad incrementare gli spazi per la didattica e alle assunzioni di giovani ricercatori.
8. Sviluppo di strumenti amministrativo-contabili rivolti all'efficientamento dei servizi prodotti e al miglioramento della allocazione delle risorse economiche tra le strutture di Ateneo.

## Punti di debolezza

1. Criticità degli spazi disponibili destinati alla attività didattica per eventuali sviluppi dell'offerta formativa.
2. Sistema di controllo di gestione e di controllo direzionale non ancora adeguatamente sviluppato alle necessità, in particolare con riferimento alla contabilità analitica per centro di costo e alle analisi costo-beneficio sulle attività svolte.
3. 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.
4. Difficoltà e ritardi nel passaggio da una gestione burocratica basata sul criterio autorizzativo della spesa ad una gestione orientata al risultato e al risultato economico.

### 3.2.3. RISORSE UMANE (RU)

Per quanto riguarda le risorse umane, 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 Personale dirigente e tecnico-amministrativo*

INDICATORI	VALORI 2018
Età media del personale (anni)	52,61
Età media dei dirigenti (anni)	59
% di dipendenti in possesso di laurea	44,96%
% di dirigenti in possesso di laurea	100,00%
Ore di formazione (media per dipendente)	21,32 ore per n. 211 partecipanti
Turnover di personale	4,62%
Spesa per formazione (costi interni ed esterni)	Tot. 7.585,21 € per n. 17 corsi 2018 (8 interni e 9 esterni)

*Tabella 3 - Analisi Benessere organizzativo*

INDICATORI	VALORI 2018
Tasso di assenze	19,43%
Tasso di dimissioni premature	0 %
Tasso di richieste di trasferimento	0 %
Tasso di infortuni	2,34 %
% di personale assunto a tempo indeterminato	98,66 % (Personale a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti)
	71,42% (Percentuale di assunzioni a tempo indeterminato sul totale delle assunzioni anno 2018)

Tabella 4 - Analisi di genere (personale in servizio)

INDICATORI	VALORI 2018
% di dirigenti donne	-
% di donne rispetto al totale del personale	55,70%
% di personale femminile assunto nel 2018 a tempo indeterminato	20%
Età media del personale femminile	Personale TA 51 anni 6 mesi
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	55,42%
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	24,51

### Punti di forza

1. Particolare attenzione all'aggiornamento e alla formazione del personale. L'Amministrazione ha individuato le linee di indirizzo per la programmazione della formazione obbligatoria; in particolare gli eventi formativi sono stati pianificati tenendo conto delle necessità di aggiornamento normativo e delle risultanze emerse dai questionari sui fabbisogni formativi.
2. Potenziamento del reclutamento; i finanziamenti derivanti dai cosiddetti "Dipartimenti di Eccellenza", oltre ai piani straordinari finanziati dal Ministero, hanno consentito di incrementare il reclutamento di ricercatori universitari di tipo a e b e di professori di I e II fascia.
3. Elevato e diffuso senso di appartenenza del personale all'Organizzazione.

### Punti di debolezza

1. In alcuni casi, mancanza di piena corrispondenza tra domanda e offerta di formazione al personale di Ateneo.
2. Elevata età media del personale TA.
3. Scarsa propensione del personale al cambiamento di area o di struttura, con conseguente riduzione delle opportunità di crescita professionale e personale.

#### 3.2.4. SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA (SEF)

La valutazione dello stato di salute dell'Ateneo non può prescindere da una analisi di tipo finanziario, che tradizionalmente è stata sempre realizzata, e da una valutazione dal punto di vista economico, un aspetto innovativo che, alla luce del mutato quadro di riferimento della gestione contabile, non può essere trascurato.

Di seguito viene condotta una sintetica analisi di questi due tipi di contesto, basata su dati effettivi e incentrata su due semplici indicatori: nel caso della situazione finanziaria niente è più efficace che valutare il rapporto previsto dal D. Lgs. 49/2012 tra spese di personale e entrate complessive di Ateneo non vincolate; nel caso della situazione economica verrà verificato l'andamento degli 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 due grafici che seguono.

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

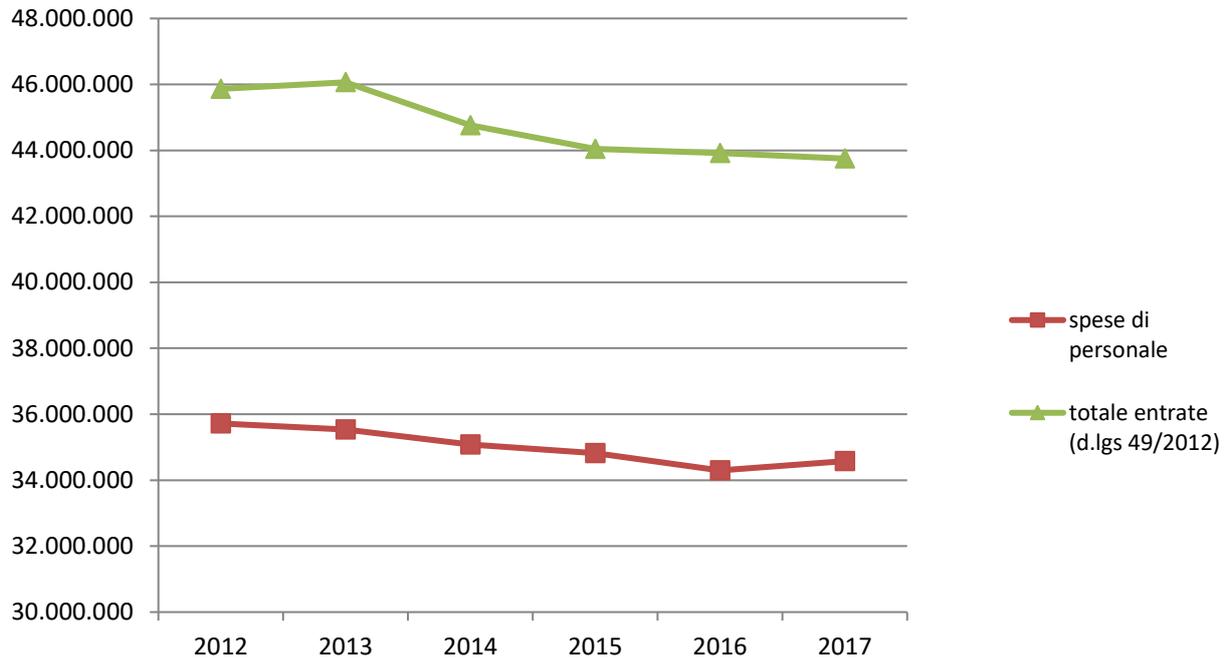
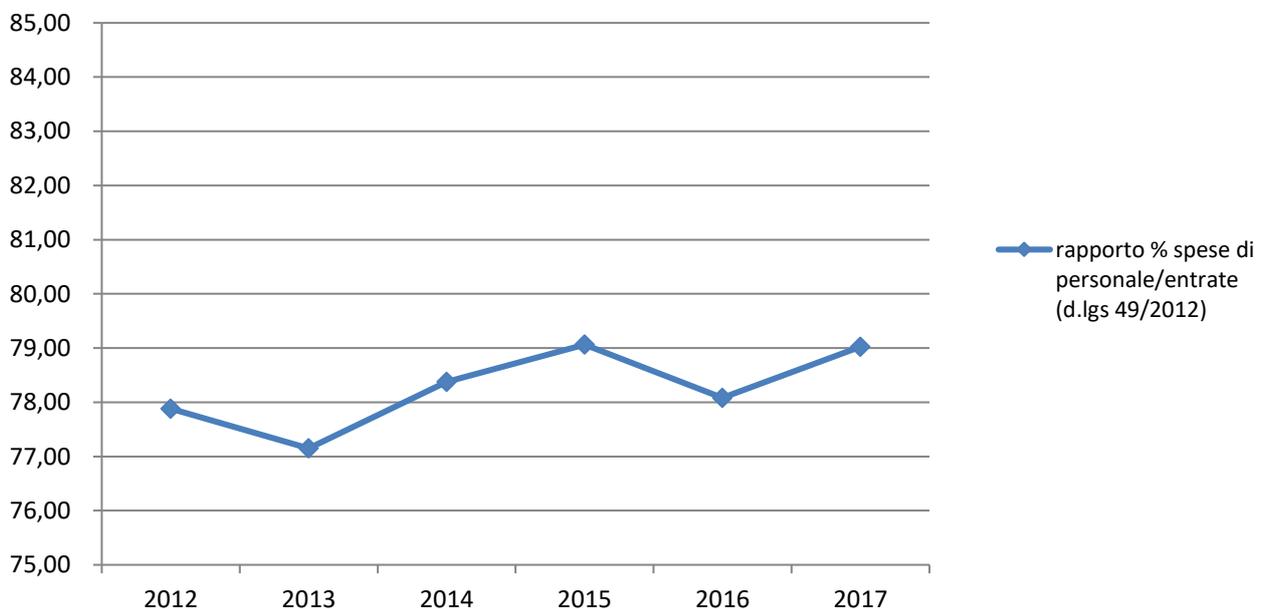


Grafico 2 - Rapporto % spese di personale/entrate (D. Lgs 49/2012)



Le due rappresentazioni coprono il periodo 2012-2017 e sono ovviamente collegate l'una all'altra. Il primo grafico descrive una situazione di sostanziale similitudine dell'andamento delle due curve, con una leggera tendenza al restringimento delle distanze nell'ultimo anno. Il secondo, derivato dal primo, mostra che il rapporto tra le spese di personale e il totale delle entrate non vincolate oscilla tra il valore di 77% e 79%, con una tendenza, non accentuata, all'incremento.

Va rilevato, sotto questo profilo, come tendenzialmente l'Ateneo sia penalizzato dall'introduzione del metodo di calcolo del 'costo standard' per la quota base del FFO, come si evince dal primo dei due grafici, sebbene negli ultimi anni i dati relativi alle entrate si stiano stabilizzando per via dell'impegno profuso per la crescita del numero di studenti regolari iscritti, con un conseguente miglioramento degli indicatori collegati al calcolo del 'costo standard'.

È quindi rilevabile, dal punto di vista finanziario, un equilibrio abbastanza stabile, seppure con una tendenza verso la crescita della rilevanza delle spese di personale sul totale delle entrate. Altra evidenza risulta essere il segnale che viene attuata una fase di controllo abbastanza stretto sulle variabili in questione, testimoniata dagli andamenti sostanzialmente simili delle due curve nel primo grafico. Occorre quindi prestare particolare attenzione a queste grandezze, anche vista la vicinanza con il limite dell'80%, che comunque da anni è oggetto di osservazione ed ha determinato politiche di reclutamento rigorose e attente, operate con osservanza dei vincoli finanziari e frutto prevalentemente di piani straordinari.

La parallela valutazione dell'equilibrio economico di Ateneo, basata sui dati del conto economico degli ultimi tre anni al momento consuntivati (esercizi 2015-2017), mostra una tendenza abbastanza analoga. In particolare, l'utile registrato ha presentato valori che vanno da 6,4 milioni nel 2015 a 4,2 milioni nel 2016, a 0,8 milioni nel 2017. La diminuzione è generata, essenzialmente, da una valutazione molto prudentiale delle svalutazioni.

Uno sguardo prospettico al 2018, possibile in questo momento solamente dal punto di vista finanziario, vede un incremento delle entrate da FFO abbastanza consistente, fronteggiato da un altrettanto consistente incremento delle spese di personale, dovuto alla ripresa delle progressioni di carriera del personale docente e al rinnovo del CCNL per il personale tecnico-amministrativo. Il rapporto stimato per l'esercizio 2018, secondo le previsioni elaborate dagli Uffici sulla base dei dati disponibili, vede un valore molto prossimo al limite che deve dunque destare attenzione e prudenza.

Non risulta inoltre presente alcuna forma di indebitamento, altro aspetto non trascurabile in tema di equilibrio finanziario.

### **Punti di forza**

1. Lo scenario finanziario delineato evidenzia il permanere nel tempo di una condizione di sostanziale stabilità e compatibilità degli andamenti delle principali grandezze finanziarie, segnale di attività di monitoraggio e controllo e di decisioni programmatiche ponderate e attente.
2. Non è presente alcuna forma di indebitamento.

### **Punti di debolezza**

1. Va comunque evidenziata, per un maggiore stimolo all'attività di controllo, la tendenza all'incremento del rapporto previsto dal D. Lgs. 49/2012, di cui va tenuto conto in sede di programmazione delle assunzioni di personale.
2. Per quanto riguarda il finanziamento ordinario, che per il 2018 ha avuto un andamento complessivamente positivo, permane la criticità sul versante del costo standard per studente

regolare nel senso della necessità di un aumento della popolazione studentesca regolare, tutt'ora al di sotto del valore considerato di equilibrio.

### **3.2.5. DIDATTICA (D)**

#### **Punti di forza**

1. Crescita del numero di studenti regolari attivi (che dall'anno corrente comprende anche gli iscritti fuori corso al primo anno), con una crescita, rispetto al 2017, di 207 unità (+3,79%), frutto dell'incremento complessivo del numero di studenti e della riduzione del numero di abbandoni.
2. Adozione di un nuovo e 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 dei MIUR e con alcune procedure amministrativo-contabili.
3. Potenziamento delle iniziative e programmi per il *placement* grazie al frequente ricorso a stage, *project work* e alla promozione dei contratti di apprendistato, anche mediante il coinvolgimento di enti ed imprese, per rispondere alle attuali esigenze del mercato del lavoro.
4. Assegnazione ai Dipartimenti da parte del Consiglio di Amministrazione di obiettivi per le *performance* didattiche integrati in un modello che utilizza le evidenze della contabilità economica e gli indicatori del FFO ai fini della assegnazione delle risorse.
5. Soddisfazione degli studenti relativa alla didattica molto elevata, rilevabile dalla banca dati AlmaLaurea, che consente di collocare l'Ateneo al secondo posto assoluto a livello nazionale.

#### **Punti di debolezza**

1. Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio.
2. Internazionalizzazione: scarso numero di studenti che conseguono il titolo di studi avendo condotto un'esperienza di studio/tirocinio all'estero. Per migliorare questo indicatore l'Ateneo ha già messo in atto varie iniziative premiali volte ad incentivare la partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità internazionale, aspetto connesso anche all'assegnazione di risorse all'Ateneo da parte del Ministero.
3. Numero complessivo di studenti al di sotto del valore stimato di equilibrio all'interno del modello di finanziamento; conseguente necessità di maggiore domanda di formazione complessiva per evitare minori assegnazioni di risorse nell'ambito dell'applicazione del modello del 'costo standard' per studente regolare iscritto nel modello per la distribuzione del FFO annuale.

### 3.2.6. RICERCA (R)

#### Punti di forza

- Realizzazione di iniziative volte a potenziare le *performance* della ricerca, soprattutto in vista della prossima VQR, i cui esiti incidono sulla quota premiale del FFO: monitoraggio della produzione dei singoli e segnalazione dei non produttivi.
- Elevata qualità della ricerca svolta in Ateneo premiata con Fondi Ministeriali: attraverso i tre Dipartimenti di Eccellenza sarà possibile migliorare ulteriormente le *performance* della ricerca, anche attraverso politiche di reclutamento e attività di alta formazione.
- Elevato tasso di successo nella partecipazione a bandi regionali (POR LAZIO-FESR 2014-2020).
- Ripartizione premiale delle risorse finanziarie e umane alle strutture dipartimentali sulla base delle *performance* conseguite nel settore della ricerca.

#### Punti di debolezza

- Risorse limitate per finanziare la ricerca di base.
- Necessità di rafforzare ulteriormente l'integrazione tra le attività di ricerca dei vari Dipartimenti.
- 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.

Figura 2 - Analisi SWOT

## PUNTI DI FORZA

- Ateneo a misura di studente (studenti coinvolti nelle attività di programmazione e informati costantemente e tempestivamente sulle attività di ogni dipartimento grazie alla presenza di tutor in tutte le strutture di Ateneo)
- Riduzione del tasso di abbandono degli iscritti e elevata soddisfazione degli studenti
- Potenziamento delle iniziative di *placement* rivolte agli studenti
- Buono stato di salute dell'Ateneo sul piano economico, finanziario e patrimoniale e assenza di indebitamento
- Sistema organizzativo dei centri di spesa coerente con la *mission* e la *vision*
- Ripartizione risorse alle strutture sulla base delle *performance*
- Introduzione del nuovo sistema informativo per la didattica
- Buone *performance* della ricerca con conseguenti ricadute positive in termini finanziari
- Elevata qualità della ricerca svolta in Ateneo premiata con Fondi Ministeriali (Dipartimenti di Eccellenza) e regionali
- Potenziamento del reclutamento anche grazie ai 3 Dipartimenti di Eccellenza di Ateneo
- Personale coinvolto nella pianificazione del fabbisogno formativo

## PUNTI DI DEBOLEZZA

- Monitoraggio dei servizi non ancora esteso a tutti i processi
- Incremento del rapporto previsto dal D. Lgs. 49/2012 tra spese di personale e entrate complessive
- Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio
- Scarsa partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità internazionale
- Controllo di gestione e controllo direzionale non ancora adeguatamente sviluppato
- Risorse limitate per finanziare la ricerca di base
- Mancanza di piena corrispondenza tra domanda e offerta di formazione al personale di Ateneo
- Scarsa propensione al cambiamento di area o di struttura da parte del personale
- Elevata età media del personale TA

## OPPORTUNITÀ

- Trend crescente di immatricolati al sistema universitario su base nazionale
- Peso crescente del criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso nell'attribuzione del FFO nei prossimi anni
- Opportunità di crescita offerte dai finanziamenti dei Dipartimenti di eccellenza
- Attenzione in aumento verso le politiche di internazionalizzazione
- Rapporto diretto e costante con gli *stakeholder*

## MINACCE

- Difficoltà nella pianificazione strategica pluriennale legata al 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

#### 4. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

A maggiore commento degli obiettivi del Piano Integrato si è ritenuto opportuno riprendere alcune considerazioni svolte dal Rettore nella Relazione di accompagnamento al bilancio di previsione 2019-2021 e agli obiettivi della gestione, in modo evidenziarne i tratti salienti che collegano tale documento al Piano Integrato.

Inoltre, si è dell'avviso che tale disamina potrà consentire di meglio declinare in dettaglio gli obiettivi del personale Dirigente, di categoria EP e D con responsabilità. Questi, come specificato più avanti, saranno definiti immediatamente a valle della imminente presa di servizio del nuovo Direttore Generale.

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

L'Ateneo considera obiettivo generale e primario la realizzazione e il progressivo affinamento di un Sistema integrato di Assicurazione della Qualità (AQ). 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; nel caso del DEIM (Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa) è prevista una struttura AQ per ciascun corso di studio afferente<sup>6</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

---

<sup>6</sup> <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo1/articolo/strutture-assicurazione-qualit-dipartimentali>

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 CdS;
- le attività di riesame ciclico dei Corsi di Studio;
- i flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche.

Il PdQ ha promosso diverse azioni formali 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.

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 CPDS, alla redazione del Rapporto di Riesame ciclico ed alle consultazioni delle parti sociali<sup>7</sup>.

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

Il PdQ ha inoltre definito uno scadenziario con il duplice scopo di garantire il rispetto dei termini di legge ma anche di definire scadenze proprie interne che garantiscano il corretto svolgimento di tutti i processi e una efficiente organizzazione delle attività di tutti gli attori coinvolti nell'Assicurazione della Qualità.

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.

---

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

La propensione dell'Ateneo verso la qualità è inoltre attestata dal Documento definitivo di giugno 2016, rilasciato dall'ANVUR, a seguito della visita di accreditamento periodico del dicembre 2015. Il documento di restituzione ha rappresentato un ulteriore importante strumento per individuare e completare le strategie di miglioramento e le misure da pianificare anche nell'ambito del ciclo della *Performance*.

#### 4.2. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE

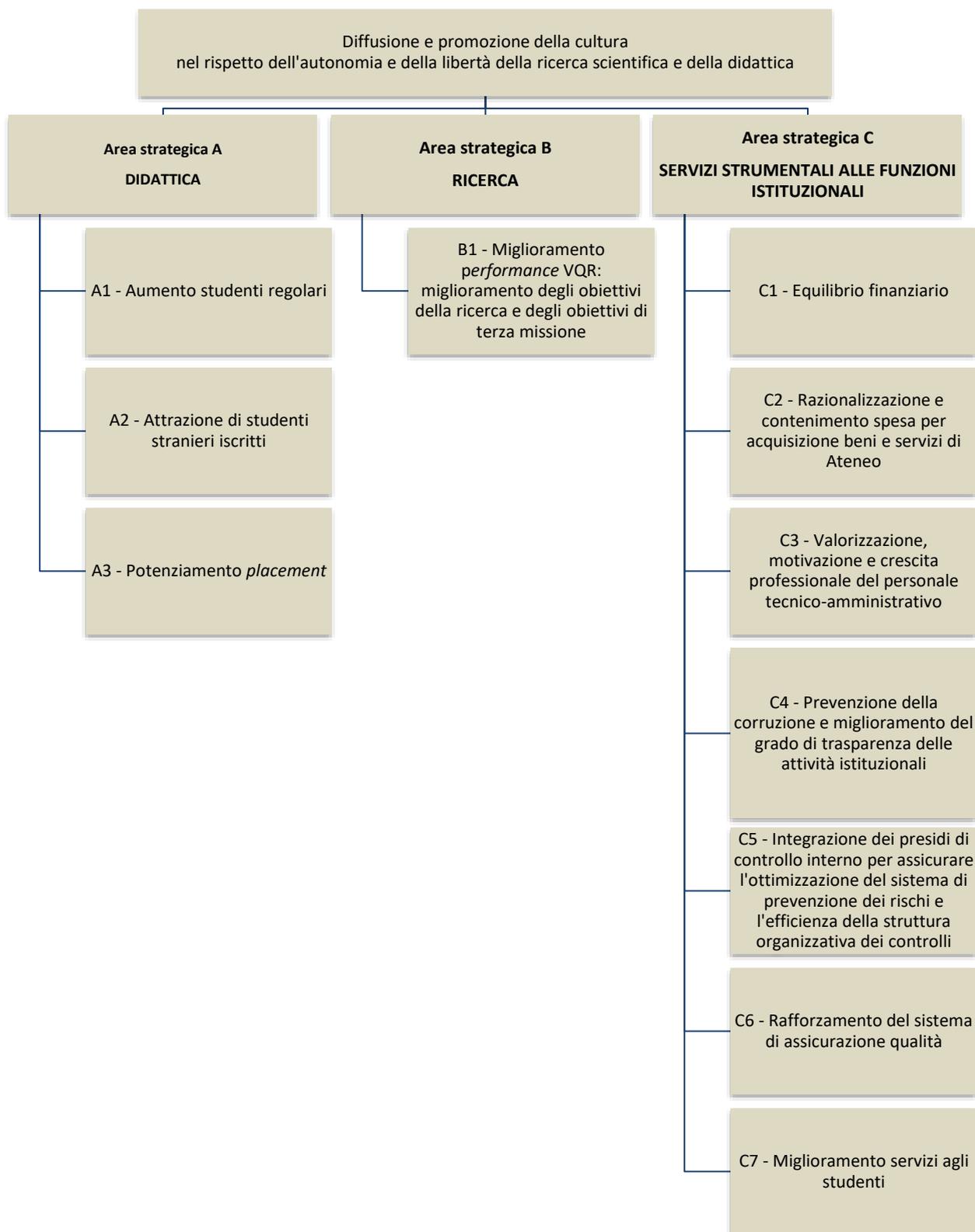
Le tre aree strategiche (Didattica, Ricerca e Servizi Strumentali alle funzioni istituzionali) sono individuate coerentemente con la *mission* dell'Ateneo.

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



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

Figura 4 - Dal mandato agli obiettivi strategici



All'interno dell'albero della *performance* 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, ove possibile, in relazione alle *performance* medie delle Università italiane, ovvero sulla base dei risultati degli anni precedenti, previa individuazione di obiettivi di miglioramento da sostenere anche attraverso l'attivazione di iniziative organizzativo-gestionali. Nei casi in cui l'obiettivo riguarda più anni ed era già presente nel Piano precedente, la o le percentuali del target previste sono armonizzate con i risultati dell'anno precedente.

Per gli obiettivi strategici inerenti alle aree della didattica e della ricerca le strutture responsabili sono i Dipartimenti (sulla base degli indirizzi forniti dagli Organi di Governo), ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni e, in particolare, il personale docente. Da questi obiettivi sono stati poi ritagliati obiettivi correlati e strumentali per il personale dirigente e tecnico-amministrativo, sul presupposto che debba risultare sempre una concatenazione di obiettivi tra personale docente e personale dirigente e tecnico-amministrativo, sebbene si tratti di personale coinvolto in singoli processi (nell'area della didattica o della ricerca) con differenti ruoli e diverse responsabilità. Pertanto, tutte le categorie concorrono al miglioramento di una certa area seppure con diversi strumenti, modalità e con differenti obiettivi. Per gli obiettivi strategici dell'area relativa ai servizi strumentali sono, invece, responsabili il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale.

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo sono stati delineati dal Rettore, ai sensi dell'art.6, c.3 del Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità, nelle **Linee guida generali** (nota prot. 260 del 25 ottobre 2018), inviate ai Direttori di Dipartimento per avviare il ciclo della programmazione economico-finanziaria di Ateneo.

Le Linee guida generali dell'Ateneo 2019 sono in linea con quelle definite per l'anno 2018, al fine di dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto degli altri documenti di programmazione (Politiche di Ateneo e programmazione didattica, Piano Integrato della *performance*), nonché dei risultati conseguiti nella gestione 2018, come documentati dagli strumenti di pianificazione, programmazione e monitoraggio dell'Università. Si realizza così una strategia integrata, che va coordinata anche con gli strumenti di programmazione economico finanziaria, come previsto dalla normativa vigente in materia.

Nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono stati individuati tenendo presente gli indicatori previsti nel modello per la ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (di seguito 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. Si è tenuto conto anche delle Linee ministeriali sulla programmazione triennale 2016-2018 nonché del documento relativo alle politiche di Ateneo e alla programmazione, approvato dagli Organi di Governo, dove sono state definite le strategie per la formulazione dell'offerta formativa, con particolare riferimento a quella

dell'anno accademico 2019/2020. Per quanto riguarda gli aspetti economico-finanziari gli obiettivi per il 2019 sono nuovamente incentrati su una attenta politica di mantenimento degli equilibri di bilancio, fondamentale per garantire la sostenibilità dell'Ateneo in una prospettiva futura, assicurare opportunità di reclutamento e di crescita professionale per il personale docente e tecnico amministrativo e mantenere livelli elevati di servizi per gli studenti.

Pur considerando l'eccellente risultato ottenuto nell'assegnazione del FFO 2018, per via del miglioramento delle *performance* dell'Ateneo, sarà necessario migliorare ulteriormente, o perlomeno mantenere, le prestazioni della didattica e della ricerca.

L'auspicato miglioramento delle prestazioni dovrà avvenire secondo logiche basate sul merito, sulla premialità e sulla qualità. Tale approccio ha gradualmente pervaso l'intero Ateneo, anche sotto il profilo culturale, assumendo forme diverse all'interno di differenti ambiti normativi e operativi (Sistema AVA, Piano Integrato della *performance*, etc.).

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

Infine, sarà opportuno proseguire nell'opera di coinvolgimento attivo degli studenti nelle attività di sviluppo dell'Ateneo, rafforzandone l'integrazione e il dialogo con il personale docente e tecnico amministrativo.

#### **4.3.1. DIDATTICA**

Gli obiettivi della didattica sono collegati in buona parte ai parametri previsti dal MIUR per la distribuzione delle risorse ed assumono quindi valenza strategica, in quanto i risultati della didattica, e in particolare il numero di studenti iscritti regolari, arriveranno a pesare sino al 40% nell'attribuzione del FFO; dunque 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 numero di **studenti regolari**, iscrizioni di **studenti stranieri** e **placement**.

#### **4.3.2. RICERCA**

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

Dagli esiti della VQR dipende il 29% della parte 'variabile' del FFO, pertanto, pur tenendo conto dei buoni risultati ottenuti dall'Ateneo, è opportuno proseguire nel rafforzamento delle aree di eccellenza e nella crescita di quelle più deboli.

È fondamentale, dunque, che l'Ateneo presti particolare attenzione alla prossima scadenza relativa al bando VQR (fine 2019).

### 4.3.3. SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

Tra gli obiettivi dei servizi strumentali assume rilevanza prioritaria il mantenimento dell'**equilibrio economico e finanziario**.

Un altro obiettivo da rafforzare ulteriormente e mantenere come prioritario riguarda la digitalizzazione, che dovrà portare ad una ulteriore semplificazione delle procedure amministrative e dei servizi erogati agli studenti. L'Ateneo dovrà rafforzare la capacità di difesa e il livello di sicurezza dell'infrastruttura.

Particolare attenzione andrà ancora prestata al **rafforzamento del sistema di assicurazione della qualità** e al **rispetto degli obiettivi di trasparenza e di legalità dell'azione amministrativa**. In particolare, occorrerà incentivare le iniziative finalizzate a migliorare l'*accountability* di Ateneo, la trasparenza e la *compliance* dell'azione amministrativa rispetto agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, contratti collettivi nazionali, codice etico e codice di comportamento.

Sul fronte dei **servizi agli studenti**, occorrerà rafforzare il coinvolgimento di studenti, attraverso il *part-time* studentesco, e di laureati dell'Ateneo con specifiche borse di studio in alcuni ambiti rilevanti delle attività istituzionali.

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

Infine, andranno potenziate le politiche per spazi e alloggi, non esclusivamente sul piano quantitativo quanto soprattutto sul versante della qualità dell'offerta. Da questo punto di vista si intende intraprendere una relazione ancora più stretta con Disco, ma ciò non esclude, in stretta collaborazione con la città, di sviluppare un progetto che aumenti e migliori l'offerta di case. Inoltre, si intende rafforzare il supporto logistico e dei collegamenti, sia interni alla città sia con Roma e con le altre città vicine, da sempre un punto critico per le politiche di reclutamento degli studenti. Da questo punto di vista andranno ipotizzate anche soluzioni alternative autonome.

Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza agli studenti con disabilità e DSA, andranno proseguite le azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario.

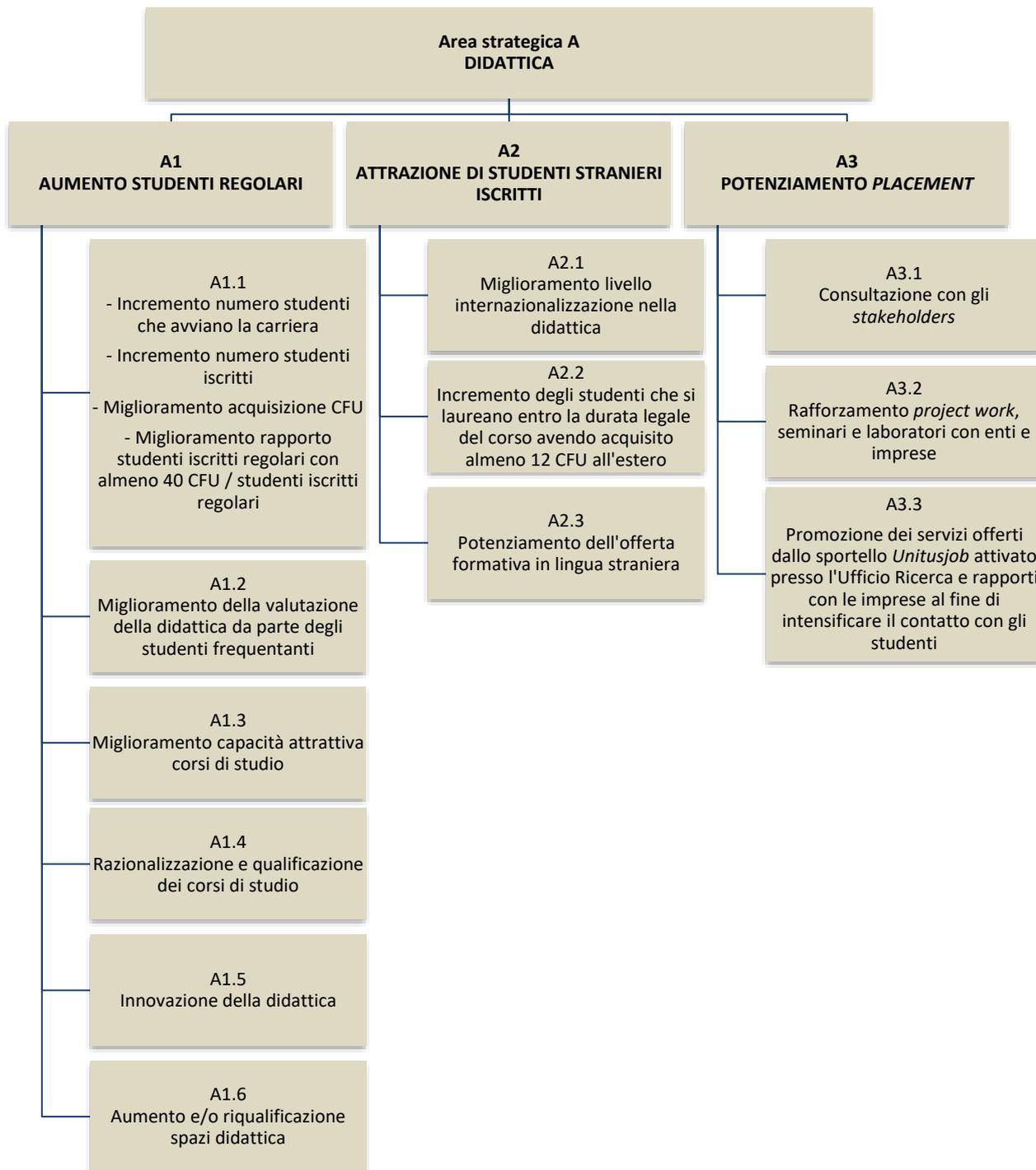
Sotto il profilo infrastrutturale, pur nell'ambito dei noti vincoli di bilancio, si intende intervenire in modo significativo per aumentare la disponibilità di aule e laboratori didattici, coerentemente con gli obiettivi dichiarati di crescita dell'Ateneo, congiuntamente ad un piano finalizzato a rendere sempre più gradevoli e fruibili le strutture per gli studenti.

#### **4.4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEIO**

All'interno dell'albero della *performance*, in ogni area strategica correlata al mandato dell'Istituzione, ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi. Si precisa, altresì, che gli obiettivi operativi hanno un orizzonte temporale annuale. Alla luce dell'attuale congiuntura economica e tenuto conto delle evidenze scaturite dall'analisi del contesto esterno ed interno, in taluni casi la definizione di obiettivi di mantenimento delle *performance* dell'anno precedente rappresenta per l'Ateneo un risultato positivo e pertanto viene inserito tra i propri obiettivi strategici ed operativi.

#### 4.4.1. DIDATTICA

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



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

Gli obiettivi di fondo dell'Ateneo, saranno, in linea con quanto già attuato negli anni passati, **l'aumento degli studenti regolari e il miglioramento continuo della capacità attrattiva dei corsi di studio**, obiettivi importanti per via del peso che studenti regolari e risultati della didattica hanno nel modello FFO.

L'obiettivo dell'aumento degli studenti regolari si persegue mediante l'attrazione di un maggior numero di matricole e iscritti ai corsi di laurea magistrale e, al contempo, ponendo un deciso argine al fenomeno degli abbandoni.

Nel 2019 l'Ateneo dovrà seguire e rafforzare il processo di riqualificazione dell'offerta formativa, già avviato negli scorsi anni per il miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio e la riduzione degli abbandoni.

Altri obiettivi riguardano il miglioramento del livello di **internazionalizzazione dei corsi di studio**, con particolare riguardo al numero di CFU conseguiti all'estero da parte dei nostri studenti. L'Ateneo ha fortemente investito su questo aspetto, ottenendo già quest'anno risultati significativi. Occorre comunque proseguire su questa strada, portando a compimento il progetto già avviato negli ultimi anni, che punta ad una maggiore qualificazione dell'offerta formativa in lingua inglese attraverso l'attivazione di pacchetti di insegnamenti o moduli di insegnamenti in lingua straniera, fruibili sia dai nostri studenti che da quelli stranieri. Occorre studiare e mettere in atto soluzioni sempre più ambiziose, quali potrebbero essere l'avvio di semestri congiunti, in grado di migliorare la nostra capacità attrattiva nei confronti dei paesi esteri.

Il miglioramento della qualità dei percorsi formativi dovrà realizzarsi anche attraverso l'introduzione di metodologie didattiche innovative, una **rinnovata attenzione alla soddisfazione degli stakeholder** e il potenziamento delle attività di tutorato e *placement*. Andranno rafforzate le strategie e le politiche di integrazione con il territorio, principalmente sul piano della logistica, con l'obiettivo di trasformare Viterbo, come già avvenuto per altre realtà limitrofe, in una città universitaria che integri l'Ateneo, sede della formazione, con il territorio circostante, in modo particolare attraverso un rafforzamento della rete di trasporti e delle strutture ricettive.

Nonostante l'Ateneo vanti risultati estremamente positivi per ciò che concerne la **soddisfazione degli studenti e dei laureati**, tutti i corsi di studio dovranno puntare ad continuo miglioramento della propria qualità, con particolare attenzione per i corsi "critici", sui quali è necessario intervenire ormai senza indugio in quanto le prestazioni negative dei corsi e dei docenti influenzano negativamente il livello di soddisfazione generale dei corsi di studio e conseguentemente la loro capacità attrattiva, arrecando un danno all'intero Ateneo. Dovrà quindi essere completata l'opera di razionalizzazione e valorizzazione dei corsi di studio dell'area forestale e dei beni culturali che più degli altri hanno dimostrato nel corso di questi anni persistenti criticità. In generale si dovrà puntare per tutti i corsi di studio ad una costante e significativa riduzione del numero di insegnamenti, con particolare riguardo a quelli che presentano una soglia minima di esami sostenuti, al fine soprattutto di reindirizzare le risorse, nel comune interesse dell'Ateneo, verso corsi più sostenibili ed efficaci, in grado di produrre *performance* positive. Una sensibile riduzione dovrà riguardare anche gli insegnamenti erogati con contratti di diritto privato, i cui oneri sono a carico dell'Ateneo: le risorse ad essi destinati dovrebbero essere impiegate per altre finalità, quali principalmente attività di tutorato ed orientamento.

Nel corso del 2019 si dovrà puntare ad un ulteriore rafforzamento del Sistema Qualità di Ateneo completando gli interventi già attuati, in risposta alle criticità evidenziate dall'ANVUR nel rapporto di accreditamento.

Gli strumenti del sistema Qualità stanno diventando progressivamente di uso comune da parte dei corsi di studio dell'Ateneo; in quest'ottica di accresciuta consapevolezza e diffusione dei principi della qualità e dei meccanismi del sistema AVA nel 2019 si completerà il percorso finalizzato ad ottenere la certificazione del Sistema Qualità di Ateneo secondo la norma ISO 9001:2015.

L'Ateneo dovrà rafforzare, anche attraverso l'operato del Comitato regionale di Coordinamento delle Università del Lazio, per il prossimo anno accademico, il rapporto con le altre Università della rete regionale, ottimizzando anche il ruolo delle sedi decentrate che attualmente ospitano 5 corsi di studio dell'Ateneo.

Dal punto di vista dell'**innovazione didattica** andrà ripreso e completato il progetto finalizzato alla produzione, all'uso, alla distribuzione e al riuso di contenuti di apprendimento innovativi, anche in forma di *courseware* strutturato. La disponibilità di tali contenuti è considerata funzionale allo sviluppo di pratiche innovative che riducano il peso della tradizionale didattica trasmissiva (lezione frontale) a favore di forme di didattica collaborativa, laboratoriale, *blended* e *flipped*, tenendo conto del fatto che ormai molti altri Atenei si stanno orientando sempre più decisamente a sviluppare forme di didattica a distanza al fianco delle tradizionali forme di erogazione della didattica.

Occorrerà rafforzare sempre più il solido legame esistente con le scuole, sia attraverso le attività di orientamento rivolte direttamente agli studenti, estese anche a quelli del quarto anno di corso e degli anni precedenti, sia attraverso quelle realizzate dal *Labform*. Da questo punto di vista l'obiettivo sarà quello di rafforzare la capacità di organizzare corsi per insegnanti, fruendo dei positivi ritorni e della reputazione acquisita con le attività già svolte per le scuole, anche in modalità *e-learning* e *workshop* integrati per la condivisione degli approcci metodologici all'insegnamento.

Per quanto riguarda l'Alternanza Scuola Lavoro, si intende rafforzare la collaborazione con gli istituti già in convenzione proponendo loro percorsi formativi complementari ma anche alternativi a quelli del 2018, ampliando ulteriormente il bacino di utenza di riferimento.

Sul versante dell'analisi dei dati relativi ai *ranking* universitari, proseguendo il lavoro già avviato, si intende rafforzare la possibilità di partecipazione dell'Ateneo a *ranking* nazionali e internazionali approfondendo, le metodologie di costruzione degli indicatori alla base di ciascun *ranking*.

### **Promozione dell'internazionalizzazione**

Nell'ambito del Programma **Erasmus+** a luglio 2018 è stato finanziato dall'Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire il Progetto *International Credit Mobility* Convenzione n. 2018-1-IT02-KA107-047822. Il progetto biennale, con scadenza 31 luglio 2020, prevede la mobilità in entrata ed in uscita di 89 tra studenti, docenti e personale T/A, verso le seguenti Università partner: *University of Tirana*, Albania; *University of Sarajevo*, Bosnia Erzegovina; *Taras Shevchenko National University of Kyiv*, Ucraina; *Agriculture and Forestry University, Kathmandu University, Pokhara University*, Nepal.

Proseguiranno inoltre le attività relative al Progetto *International Credit Mobility* Convenzione n. 2017-1-IT02-KA107-036278. Il progetto biennale, con scadenza 31 luglio 2019, prevede la mobilità

in entrata ed in uscita di studenti, docenti e personale T/A, verso le seguenti Università partner: *University of Tirana*, Albania; *Agriculture and Forestry University (AFU)* e *Mid-Western University of Nepal (MWU)*, Nepal; *The Nizhni Novgorod Branch of National Research University Higher School of Economics (HSE)*, *People' Friendship University of Russia (PFUR)*, Russia; *The International Scientific-Educational Center (ISEC) of NAS RA*, *Armenian National Agrarian University (ANAU)*, Armenia; *Ivane Javakhshvili Tbilisi State University*, *Ilia State University*, *Caucasus University Ltd*, *Iakob Gogebashvili Telavi State University*, Georgia.

Nell'ambito dell'Invito a Presentare Proposte 2019 — EAC/A03/2018 - Programma Erasmus+, pubblicato dalla Commissione Europea il 26 ottobre 2018, l'Ufficio Mobilità e Cooperazione Internazionale intende sollecitare i docenti dell'Ateneo titolari di accordi di cooperazione internazionale a partecipare alla nuova call per la presentazione di un progetto *International Credit Mobility*, relativo alla mobilità con i Paesi extraeuropei.

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

L'Ufficio Mobilità e Cooperazione Internazionale potenzierà le azioni volte all'attrazione degli studenti stranieri, sia incoming nell'ambito del Programma Erasmus+ che studenti internazionali che intendano effettivamente iscriversi, potenziando l'offerta formativa relativa a corsi di I, II livello in lingua inglese iniziata nell'attuale anno accademico e sviluppando collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del Doppio Titolo. Con la *University of Tirana* sono stati avviati contatti con la Facoltà di Biologia per l'attivazione di un Doppio Diploma nell'ambito del corso magistrale in Biologia Cellulare e Molecolare, che si cercherà di attivare nel corso del 2019.

Per quanto riguarda le iniziative per la **promozione dell'immagine dell'Ateneo all'estero e l'attrazione degli studenti stranieri** si reputa fondamentale realizzare tempestivamente una guida dello studente in lingua inglese contenenti le informazioni generali e l'offerta didattica dell'Ateneo, organizzare nel mese di giugno 2019 una *Erasmus International Week* per dare visibilità all'Ateneo ed ospitare i partner internazionali, sia Erasmus KA103 e KA107 che di cooperazione internazionale e acquisire un'adeguata e diversificata gadgettistica.

Di seguito le attività di cooperazione allo sviluppo che si intendono intraprendere per il 2019:

1. migliorare e incrementare la progettazione nell'ambito delle azioni Erasmus+ sulla cooperazione internazionale: KA107 - dell'Erasmus+ (paesi extra-europei, con particolare attenzione ai paesi del sud del mondo di due aree: Africa dell'ovest e Sud-est asiatico); KA2 - sulla base dei progetti con paesi extra-europei vinti negli ultimi due anni avviare le attività per la partecipazione a progetti di *Capacity Building for Higher Education* (azione KA2 dell'Erasmus+): individuazione dell'idea progettuale, creazione di una partnership adeguata, coordinamento e scrittura del progetto;
2. verifica degli accordi di Cooperazione Internazionale che l'Ateneo ha stipulato negli anni con enti d'istruzione e ricerca aventi sede in molti paesi extra UE (in particolare per capire quali siano ancora attivi e quali abbiano avuto un seguito in termini di scambio e di attività congiunte di ricerca);

3. monitoraggio dei diversi progetti svolti nel corso degli ultimi 5 anni dai Dipartimenti dell'Ateneo (2013-2018) (es. paese coinvolto, titolo del progetto, referente, durata, budget, descrizione del progetto);
4. verifica dei progetti di cooperazione in corso;
5. individuazione delle attività e linee di ricerca in cui i Dipartimenti dell'Ateneo sono maggiormente impegnati (ciò al fine di supportare i Dipartimenti per la partecipazione a bandi internazionali);
6. proposte per migliorare le azioni e il ruolo dell'Ufficio Mobilità e Cooperazione Internazionale del nostro Ateneo sulla Cooperazione Internazionale con i Paesi in via di Sviluppo (bandi, risorse, veicolazione delle informazioni, sostegno alla preparazione di Progetti, banca dati);
7. partecipazione agli eventi "*Study in Italy*" organizzate dagli Istituti Italiani di Cultura in Albania e presso altri Paesi dell'area balcanica.

### **Orientamento e tutorato**

Sul piano dell'orientamento si intendono potenziare ulteriormente le attività per favorire la vicinanza del sistema scolastico e facilitare l'accesso dello studente all'Università, attraverso una progettualità congiunta che accompagni lo studente in questo delicato passaggio. Pertanto, dovrà essere rafforzata la qualità e il numero degli incontri presso le sedi delle Scuole e presso l'Ateneo per presentare l'offerta formativa, il post-laurea, i servizi e gli sportelli utili dedicati all'inserimento nel mondo del lavoro. Sotto questo profilo andranno ulteriormente rafforzate le iniziative di divulgazione scientifica e culturale già attuate in collaborazione con le scuole.

Dovranno inoltre essere rafforzate le attività connesse al tutorato attraverso l'incremento del numero dei tutor che saranno preparati con opportuna formazione, con particolare attenzione alla formazione del tutor alla pari che affiancherà gli studenti con disabilità e DSA.

Sotto questo profilo si attende l'esito del progetto sottomesso al MIUR relativo ai piani di orientamento e tutorato P.O.T., di cui all'art.8 del DM 587/2018.

Si intende, inoltre, introdurre azioni per migliorare ulteriormente l'organizzazione degli Open Day, nelle varie fasi (accoglienza, registrazione, distribuzione materiale informativo, presentazione Ateneo e somministrazione test di ingresso).

### **Placement**

Andranno forniti ai neo-laureati e ai laureandi ancora più strumenti e assistenza nella delicata fase di inserimento nel mercato del lavoro attraverso l'aumento della consapevolezza delle proprie attitudini, competenze e aspirazioni, soprattutto con lo **sviluppo di laboratori o seminari** per migliorare le competenze necessarie a una stesura efficace del Curriculum Vitae, alla gestione del colloquio di lavoro, all'utilizzo di tecniche di ricerca attiva del lavoro e attraverso la costituzione di una associazione Alumni di Ateneo che dovrà rappresentare un importante strumento per mantenere attivi i collegamenti tra i laureati anche dopo il conseguimento del titolo e mantenere nel tempo il senso di appartenenza alla nostra Università.

Andrà realizzata una verifica continuativa dell'evoluzione dei processi di lavoro, analizzando la domanda attuale di competenze e quindi identificando i profili professionali richiesti, con una

tracciatura puntuale delle attività svolte effettivamente dai laureati nell'ambito delle attività professionali in cui sono impiegati.

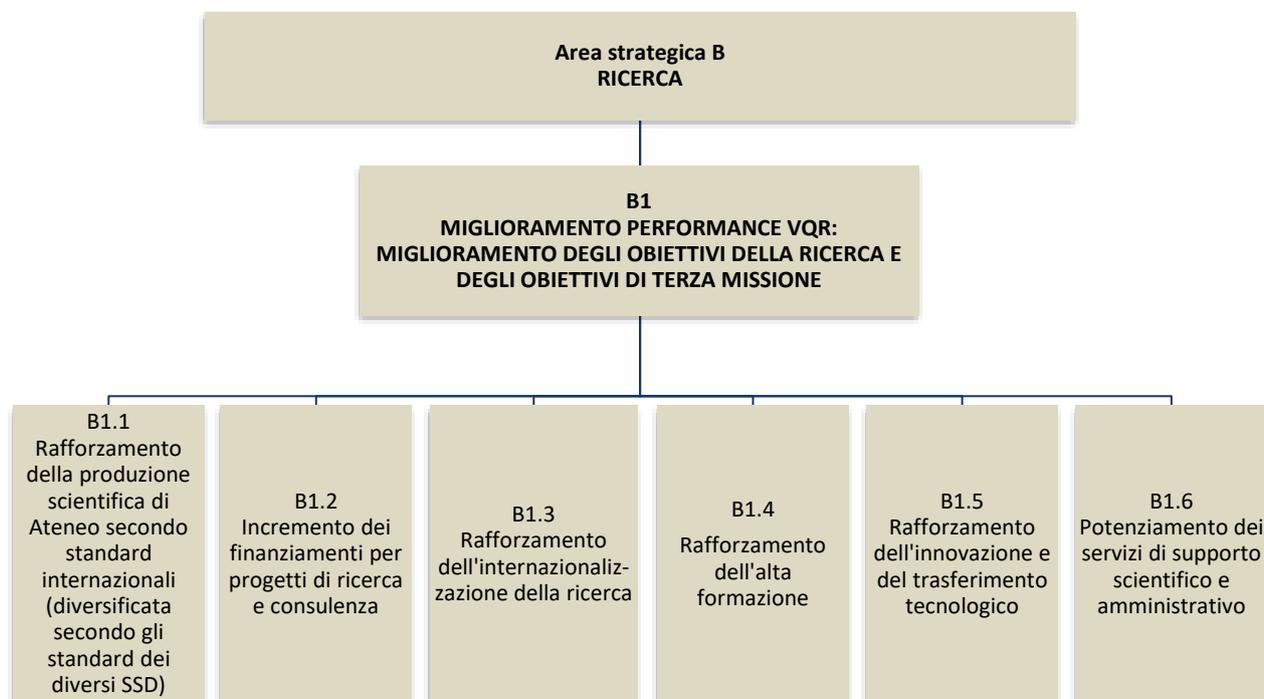
Andrà, inoltre, incrementata la conoscenza che le imprese e i docenti hanno dei diversi strumenti di cui si è dotato l'Ateneo per consentire ai propri studenti di interagire con il mondo del lavoro, ovvero **tirocini, stage e project work**, ma anche stimolare una più articolata forma di collaborazione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

La qualità dei servizi di *placement* offerti agli *stakeholder* sarà rilevata attraverso la somministrazione di questionari di soddisfazione, che verranno proposti agli enti e alle aziende che usufruiscono di tali servizi al termine delle attività quali l'attivazione di **tirocini extracurricolari**, di **tavoli settoriali**, etc.

Per una più efficace transizione dalla fase di formazione a quella di ingresso nel mercato del lavoro, l'Università continuerà le attività previste dal sistema integrato di servizi denominato "Porta Futuro University - Tuscia", attraverso la realizzazione di iniziative di promozione (seminari, orientamento e bilanci di competenze).

## 4.4.2. RICERCA

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



Gli obiettivi della ricerca, come già evidenziato, si concentreranno essenzialmente sui parametri legati alla **VQR**, proseguendo nell'opera di rafforzamento delle aree di eccellenza e nella crescita di quelle più deboli.

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

È imprescindibile poi dare un ulteriore impulso alla mappatura e alla diffusione dei risultati della ricerca, entrando più nel dettaglio dei singoli temi di ricerca, per individuare le eccellenze e i punti di forza, e fornire un maggiore supporto alle strutture e all'Ateneo nell'allocazione delle risorse e nelle politiche di premialità, incentivazione e trasferimento tecnologico.

Occorrerà coordinare le diverse linee di ricerca in funzione di una sempre più efficace **partecipazione ai progetti di ricerca nazionali, europei**, in particolare *Horizon 2020*, e **internazionali**, coinvolgendo in modo armonico tutti gli ambiti di ricerca dell'Ateneo, con un principio di competenza. Andrà ulteriormente migliorata l'**attività di supporto**, dalla ricerca dei bandi alla predisposizione dei progetti, alla ricerca delle partnership. Sotto questo profilo, al di là della rete istituzionale alla quale l'Ateneo si è ormai saldamente collegato, sarà necessario stimolare un maggior interesse e coinvolgimento dei docenti di tutti i Dipartimenti verso le iniziative di Ateneo e il lavoro di squadra; le attività potrebbero essere anche supportate da uno staff di lavoro

specializzato trasversale ai Dipartimenti e in grado di lavorare con profitto sui diversi aspetti collegati alla progettazione di ricerca (idea progettuale, ricerca e lettura dei bandi, rapporti con i partner, coinvolgimento del personale di ricerca, rendicontazione).

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

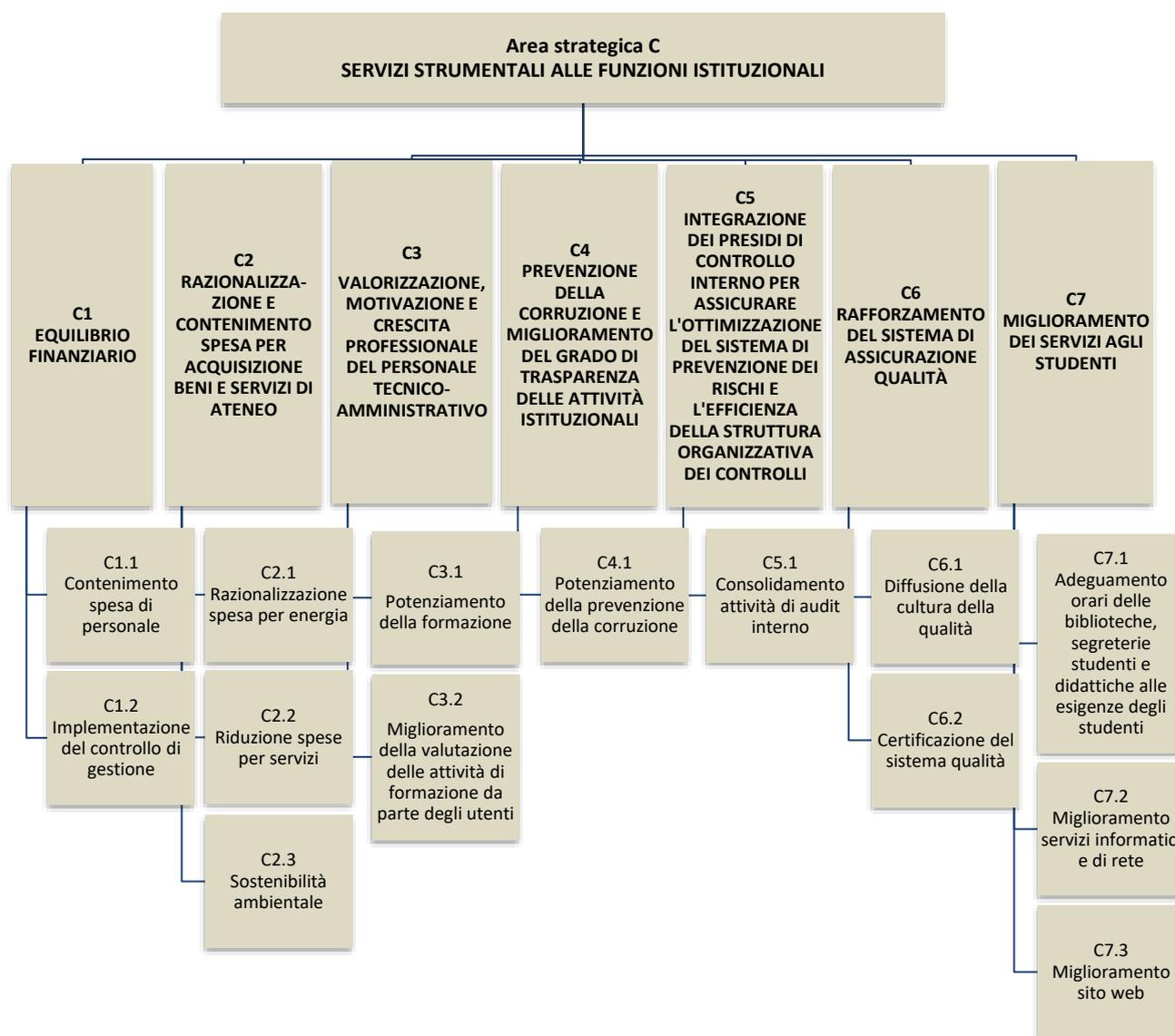
Sul fronte della '**terza missione**' e del **trasferimento tecnologico**, dovranno essere incrementate le attività conto terzi e le iniziative volte a potenziare i brevetti nonché la creazione di nuovi *spin-off*. Sotto questo profilo si intende attuare un importante progetto di incubazione e assistenza tecnica, finanziaria, logistica e relazionale ai progetti di impresa. Gli *spin-off* potranno essere coinvolti nei percorsi di formazione con le scuole (es. progetti Alternanza Scuola Lavoro), nell'ambito dei corsi di studio (triennali e soprattutto magistrali) e nelle giornate di Ateneo con seminari informativi su ricerca e applicazione imprenditoriale dei risultati raggiunti.

Andrà promosso e valorizzato il ruolo del Centro Grandi Attrezzature, ormai definitivamente completato e ristrutturato, che dovrà sempre più distinguersi per la qualità, la peculiarità e l'accuratezza delle analisi, diventando un volano di sviluppo per le attività di servizio e per la ricerca di base e applicata.

Andrà, infine, completato il percorso di accreditamento e certificazione dei laboratori di ricerca, per lo meno di alcuni più importanti, sinora ritardato perché le risorse, sia umane sia finanziarie, sono state impegnate più del previsto nella razionalizzazione di spazi e laboratori conseguente alla riorganizzazione degli spazi di Ateneo.

### 4.4.3. SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

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



## **La contabilità**

Con riferimento al sistema della contabilità, per l'esercizio 2019 si intende nello specifico raggiungere i seguenti obiettivi che riguardano:

1. la messa a punto dell'applicativo "EASY" nei sub-sistemi contabili elementari, in particolare con riferimento agli inventari, ed implementazione del sistema di contabilità analitica e budgeting con relativa configurazione del gestionale;
2. la prosecuzione delle attività di ricognizione fisica dei beni inventariali, con l'obiettivo del controllo dei beni diversi dal patrimonio librario incrementando ancora la percentuale del *book value* oggetto di ricognizione;
3. l'analisi e il miglioramento delle procedure amministrativo-contabili dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti;
4. l'ulteriore sviluppo della contabilità economico-analitica e il potenziamento delle attività del controllo di gestione, attraverso la redazione di una mappa dei costi diretti e full cost per centro di responsabilità, con relativi driver per il ribaltamento sui centri finali dei costi dei centri intermedi al fine di produrre report analitici (modalità *direct cost* e *full cost*) per centro di responsabilità;
5. l'estensione e l'approfondimento specifico dei sistemi di contabilità economico-analitica e del controllo di gestione all'area del personale, al fine di pervenire alla costruzione di una mappa analitica dei costi del personale per attività, ad iniziare dai corsi di laurea;
6. lo studio di un modello di valutazione dei dipartimenti in funzione della struttura dei costi, inteso come approfondimento del modello costi-benefici già approntato nel corso degli anni scorsi;
7. la prosecuzione ed estensione dell'attività di circolarizzazione delle posizioni finanziarie dell'Amministrazione Centrale attraverso l'applicazione dei principi contabili ISA 505;
8. la prosecuzione dell'attività di formazione specifica in materia contabile del personale.

In particolare, si ritengono molto importanti le attività in materia di controllo di gestione e di sviluppo della contabilità analitica, necessari per sviluppare analisi di efficienza nell'allocazione delle risorse e un efficace collegamento tra queste ultime e gli obiettivi del Pino Integrato. Anche in questo caso, come per la contabilità economico-patrimoniale, si tratterà comunque di affrontare un percorso pluriennale di crescita, sia sul versante degli strumenti, sia sul versante culturale interno.

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

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

Nel 2019 sarà completata l'attuazione della programmazione di fabbisogno del personale docente, varata a luglio 2018, e del personale tecnico amministrativo varata a fine 2016.

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

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

Per quanto riguarda la formazione, come già avvenuto negli anni precedenti, sarà predisposto un piano annuale di formazione da definire in base alle esigenze dell'Amministrazione, anche alla luce delle nuove competenze e conoscenze richieste al personale in diversi campi, utilizzando, ove possibile, il personale docente dell'Ateneo nonché il personale TA in possesso di specifica professionalità, a seguito di ricognizione interna.

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

Proseguiranno gli interventi nell'ambito del sistema Welfare per fornire un sostegno alle famiglie dei dipendenti, in relazione al grado di disagio socio-economico nonché per favorire il benessere psico-fisico del personale dell'Ateneo e dei propri congiunti. Nel 2019 si intende ripensare il sistema welfare, al di là dei tradizionali interventi di carattere assistenziale, mettendo maggiore enfasi sull'opportunità di attuare iniziative culturali, ricreative e sportive, non solo in favore del personale in servizio ma anche dei propri familiari.

## **Potenziamento dei servizi agli studenti**

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

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

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

Sul versante della comunicazione si intende proporre un servizio volto a migliorare e potenziare il piano di Comunicazione dell'Ateneo attraverso la comunicazione online sul sito web di Ateneo all'interno del quale convogliano tutte le attività di orientamento dell'Ateneo.

Le azioni di promozione dell'Ateneo sul territorio e fuori regione saranno potenziate anche attraverso le affissioni e le uscite su quotidiani cartacei, online e di campagna radiofonica nel centro Italia.

Il sito e la pagina dedicata richiederanno un continuo aggiornamento per garantire la massima accessibilità e immediatezza nel reperimento delle informazioni da parte dell'utenza (modulistica, informative sugli eventi e relativa sezione dedicata ai comunicati stampa – media e comunicazione). Oltre il sito web istituzionale la comunicazione verrà diffusa mediante i social network di Ateneo e la web radio.

Nuove proposte sul fronte del *Labcom* con iniziative legate all'incremento dei social finalizzato alla crescita dei followers e alla massima diffusione delle molteplici attività svolte dall'Ateneo (prevedendo l'attivazione di nuovi account *Twitter* e popolando il canale *Youtube* con nuovi prodotti video). L'intento è quello di creare una filiera comunicativa attraverso le diverse figure individuate (fotografo, *social network* e operatori radio) per favorire la divulgazione e diffusione delle informazioni interne ed esterne all'Ateneo.

Elaborazione e realizzazione di nuovi materiali promozionali e divulgativi (cartacei e in formato digitale) in linea con le esigenze comuni delle strutture didattiche e dell'Ateneo, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia della comunicazione stessa in modo efficiente.

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

Nel 2019 verrà concluso il processo di adozione del nuovo sistema informativo Gomp, completandone l'adozione di tutte le funzionalità residue. Nello specifico, dal punto di vista dei processi amministrativi, sarà messa in esercizio la nuova procedura di prenotazione degli studenti agli esami, e la verbalizzazione dei docenti con firma digitale elettronica. Conseguentemente sarà eliminato il verbale cartaceo e sarà effettuata l'archiviazione digitale dei verbali elettronici tramite sistema documentale.

Un altro intervento inerente al sistema informativo Gomp da completare nell'anno 2019 riguarda l'integrazione tra la base dati del sistema informativo e i principali canali informativi web che presentano agli studenti e a tutte le persone interessate i dati dell'offerta formativa e i dati di contatto dei docenti. Nel 2019 sarà effettuato l'allineamento tra la piattaforma che gestisce i siti web dei dipartimenti e i dati del database del sistema Gomp.

Con un processo analogo sarà aggiornato il sito web <http://offertaformativa.unitus.it> che presenta l'offerta formativa dell'Ateneo. In ultimo anche la piattaforma dei materiali didattici si baserà sull'offerta formativa presente all'interno del sistema informativo per offrire agli studenti e ai docenti le aree di lavoro organizzate sulla base della struttura del piano di studio.

Un secondo gruppo di attività da svolgere nel 2019 riguardano l'identificazione e l'adozione di un sistema di anagrafe della ricerca e gestione *open access*. La motivazione inerente all'identificazione di tale sistema nasce dalla necessità di sostituire la piattaforma Unitus DSpace attiva presso l'Ateneo ma in condizioni operative di seria criticità. Il sistema da adottare consentirà di aggiornare l'archivio DSpace all'ultima versione degli standard internazionali, dovrà inoltre consentire di realizzare anche una anagrafe della ricerca permettendo a ricercatori e professori di archiviare i prodotti di ricerca, interagendo in maniera integrata con lo spazio personale presente all'interno della piattaforma LoginMIUR. In ultimo il sistema dovrà essere integrato con la piattaforma web consentendo di esportare i metadati dei prodotti di ricerca all'interno delle pagine web personali dei docenti sui siti dei dipartimenti.

In ultimo, nel 2019 è previsto il completamento degli interventi infrastrutturali sulla rete – sia cablata che wifi – anche con l'obiettivo di rafforzarne i livelli di sicurezza. Con l'occasione, e considerate anche le necessità di responsabilizzazione del personale derivanti dall'adozione del GDPR, saranno effettuati anche degli interventi di formazione del personale per rafforzare il livello di consapevolezza nell'adozione

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

Nel 2019 sarà completata la riqualificazione degli spazi studio presso le sedi didattiche, anche per la realizzazione di nuove aule.

Sarà garantita una maggiore apertura delle biblioteche, con particolare attenzione a quella del Polo Umanistico localizzata presso la sede di S. Maria in Gradi, prolungando il servizio la sera e nei giorni festivi. Potranno essere organizzate iniziative culturali, anche in sinergia con la città, per l'uscita di nuovi libri e eventi di divulgazione anche con la collaborazione dei docenti dell'Ateneo.

Le biblioteche dovranno rappresentare anche un punto di riferimento e un centro di aggregazione culturale per il territorio per organizzare conferenze e anche iniziative internazionali.

Sarà utilizzato il part-time studentesco e il servizio civile per garantire la presenza di personale anche presso le strutture decentrate dove resteranno libri e volumi essenziali per la didattica, secondo le indicazioni fornite dai Dipartimenti.

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

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

Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza agli studenti con disabilità e DSA, proseguiranno nel 2019 le azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario. Per potenziare le azioni necessarie a favorire il processo di inclusione nell'ambito universitario degli studenti con disabilità e/o con disturbi specifici dell'apprendimento, si intende progettare un percorso personalizzato in funzione delle problematiche connesse alla tipologia di disabilità e DSA e agli specifici bisogni formativi dello studente, nonché per programmare gli interventi più idonei.

Saranno mantenute e, se possibile, potenziate le attività di assistenza legale agli studenti, di counseling nonché di assistenza per gli studenti.

Nel 2019 si intende rafforzare la partecipazione degli studenti agli eventi culturali organizzati dall'Ateneo, a partire dalla stagione concertistica, e alle attività sportive. Sotto quest'ultimo profilo, contando sulla disponibilità del CUS, riportato in condizioni di piena efficienza organizzativa e strutturale, si intende promuovere il coinvolgimento degli studenti in corsi, attività ed eventi sportivi.

Nel 2019 si intende anche riattivare il bar interno al CUS, in modo da dare agli studenti un ulteriore servizio nonché un punto di aggregazione.

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

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

Nel corso del 2019 saranno eseguiti una serie interventi e attività volti al miglioramento e al potenziamento delle strutture edilizie.

Nell'ambito della prevenzione e protezione, oltre a svolgere i compiti istituzionali previsti dalla normativa vigente in materia di sicurezza, si intende organizzare corsi di aggiornamento per gli addetti alle emergenze e primo soccorso ed elaborare un programma di formazione specifica in tema di sicurezza sul lavoro adeguata alle funzioni di gruppi di lavoratori con omogenee tipologie di attività.

### **Ordinamento dell'Ateneo, contenzioso e recupero crediti**

Nel corso dell'anno 2019, oltre alla prosecuzione del monitoraggio sulla coerenza dei Regolamenti vigenti rispetto alla normativa nazionale, si intende sottoporre agli Organi di Governo le seguenti proposte di atti regolamentari:

- Codice etico e di comportamento dell'Università della Tuscia;
- Regolamento di ateneo sugli incarichi esterni dei professori e ricercatori;
- Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia;
- Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità;
- Manuale di amministrazione;
- Regolamento sui compiti didattici e l'incentivazione dei docenti;
- Regolamento in materia di accesso dell'Università degli Studi della Tuscia;
- Regolamento per lo svolgimento dell'attività di formazione del personale TA;
- Regolamento per le prestazioni conto terzi;
- Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia.

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

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

Al fine del più efficace contenimento del rischio inerente all'insorgenza di contenziosi con l'Ateneo, verrà curata particolarmente la fase precontenziosa delle questioni che verranno sottoposte all'attenzione del Servizio Affari Legali e Procedure Negoziali.

Proseguirà l'attività di recupero dei crediti esigibili che le Strutture, di volta in volta, sottoporranno all'esame dell'Avvocatura di Ateneo, nonché dei crediti già in carico per i quali l'Ufficio ha già avviato interventi sollecitatori.

### **L'organizzazione**

Nel corso del 2019 si svolgeranno numerose procedure atte alla ricostituzione di Organi statutari e alla elezione delle rappresentanze studentesche. Tali procedure riguarderanno, in particolare, il Nucleo di Valutazione, il Collegio di Disciplina, il Difensore degli studenti, la Commissione Etica, il Collegio dei Revisori dei Conti, CUN.

Nel mese di giugno il Decano dei professori ordinari darà inizio alla procedura elettorale finalizzata alla nomina del Rettore per il sessennio 1.11.2019 - 31.10.2025. Le elezioni si svolgono secondo le modalità previste dall'art. 10 dello Statuto di Ateneo e dagli artt. 26-29 del Regolamento Generale di Ateneo.

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

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

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

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

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

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

Il Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019-2021 è stato redatto da quest'anno separatamente rispetto al Piano Integrato. Si rimanda a questo elaborato, che accompagna il presente documento, anche per la valutazione della congruenza tra gli obiettivi della gestione e le misure previste dal PTPCT. A tale proposito va sottolineato che solo al completamento del quadro degli obiettivi che verranno assegnati al personale avente responsabilità (Dirigenti, personale cat. EP, D e C con responsabilità) questo collegamento risulterà più evidente, avendo declinato in dettaglio attività e comportamenti attesi, che al momento non risultano pienamente apprezzabili attraverso la lettura dell'obiettivo strategico, inevitabilmente meno dettagliato e più generale.

## 5. 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 sviluppa 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.

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

La logica utilizzata consiste nel declinare gli obiettivi strategici arrivando sino al livello operativo. Gli obiettivi strategici, interpretati in funzione delle linee guida del Rettore, sono 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 concertazione con i relativi responsabili.

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, nel rispettivo allegato al presente Piano.

Gli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture e gli obiettivi individuali assegnati al personale dirigenziale, al personale di cat. EP, D e C (con ruolo di responsabilità) secondo le modalità descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, saranno descritti e dettagliati, con l'indicazione degli indicatori e dei relativi target, nei rispettivi allegati al presente Piano. Si precisa nuovamente che il processo di definizione di tali obiettivi sarà completato non appena prenderà servizio il nuovo Direttore Generale.

Per i dettagli relativi alla metodologia utilizzata per la misurazione e valutazione della *performance* del personale (con e senza ruolo di responsabilità) si rimanda al documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*", approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 gennaio 2019.

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.

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

### 6.1. 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 operativa delle attività, da parte del Responsabile per la *performance*, sulla base delle Linee Guida e della normativa di riferimento per la gestione integrata del Ciclo della *Performance* dell'Università. Si è tenuto conto, in particolare, delle novità introdotte al D. Lgs. 150/2009 dal D. Lgs. 74/2017 (riforma Madia) e della nuova proposta di "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle università statali italiane", diffusa dall'Anvur a novembre 2018 ad integrazione delle Linee Guida già approvate nel luglio 2015.
2. Ricognizione dei documenti programmatici adottati dal Rettore e dagli Organi di Governo (Linee guida del Rettore, documento di Programmazione triennale, documento "Politiche di Ateneo e programmazione didattica", etc.) da parte del Responsabile per la *performance*.
3. Condivisione della pianificazione operativa delle attività proposte dal Responsabile con il Rettore.
4. Costituzione di apposito gruppo di lavoro di supporto alle attività di redazione del Piano Integrato. Il gruppo di lavoro si è riunito in più occasioni per l'organizzazione del lavoro, la suddivisione delle attività istruttorie nonché per la individuazione delle fonti da cui reperire tutte le informazioni necessarie (Linee guida del Rettore, Relazione al bilancio di previsione, delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico, Convenzioni, Banche dati ministeriali, Risultanze questionari, Rilevazione sulle opinioni degli studenti frequentanti etc.).
5. Realizzazione di incontri, da parte del Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione, con i responsabili delle strutture, mirati alla presentazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici ed operativi di Ateneo già individuati nelle Linee generali del Rettore.
6. Consolidamento finale del Piano, mediante discussione delle varie articolazioni con gli uffici dell'amministrazione coinvolti per materia di competenza. La parte relativa alla presentazione del Piano è stata predisposta dal Rettore. Il Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione ha diretto la generale pianificazione e provveduto alla redazione finale del Piano; ha collaborato insieme al Rettore per 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. Gli obiettivi organizzativi e individuali da assegnare al personale saranno definiti in seguito alla presa di servizio del nuovo Direttore Generale e saranno oggetto di eventuali successive integrazioni e revisioni nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 c.2 del D. Lgs. 150/09 così come novellato dal D. Lgs. 74/2017.

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

L'attuale quadro normativo pone alle università molteplici adempimenti in ambiti che, se da una parte sono fortemente differenziati in termini di contenuti, dall'altra sono strettamente connessi e necessitano di essere coordinati e integrati.

È appunto questo il caso del ciclo del bilancio e del ciclo della *performance*, la cui piena integrazione consentirebbe di disporre di due documenti strettamente collegati che, a partire dagli obiettivi strategici definiti dagli organi di vertice, individuino gli obiettivi operativi e i relativi responsabili, assegnando le necessarie risorse.

Tale tematica è ormai da diversi anni oggetto di attenzione da parte del legislatore; da ultimo 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.

L'Ateneo, riguardo tale aspetto, intende proseguire il percorso già avviato nel precedente esercizio attraverso un approccio graduale ed evolutivo, che tenga conto del contesto e degli strumenti a disposizione.

In conformità con le novità normative introdotte con il D. Lgs 74/2017, nonché con le linee guida pubblicate dall'ANVUR (*Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università italiane*), l'Ateneo ha recepito, nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, le indicazioni riguardo una maggiore integrazione tra i due cicli.

Il processo seguito parte dalla struttura degli obiettivi di Ateneo, delineata nelle Linee Guida del Rettore e, seguendo una logica di *cascading*, si declina in obiettivi strategici e obiettivi operativi dei singoli uffici, dei centri e dei dipartimenti.

A tale struttura si è ritenuto possibile collegare le diverse assegnazioni di risorse effettuate in sede di costruzione del bilancio di previsione; ciò attraverso successive e opportune elaborazioni dei dati disponibili.

In particolare, i dati di budget sono stati riclassificati per centro di costo (reali e fittizi), per missione e per programma. 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, così come definiti dal D.M. n. 21 del 16/01/2014.

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 5 - Ripartizione risorse per missioni

Missioni	Obiettivi strategici	Stanziamiento
<b>Istruzione universitaria</b>	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento Placement	<b>16.303.288,81</b>
<b>Ricerca e innovazione</b>	1. Miglioramento performance VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione	<b>25.014.897,76</b>
<b>Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>	1. Equilibrio finanziario 2. Razionalizzazione e contenimento spesa per acquisizione beni e servizi di Ateneo 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 6. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità 7. Miglioramento servizi agli studenti	<b>11.031.149,66</b>
<i>Fondi da assegnare</i>		<i>5.000,00</i>
<b>TOTALE</b>		<b>52.354.336,23</b>

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

Sfruttando tali informazioni con elaborazioni extracontabili, sono stati riclassificati 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 riclassificazione dei costi del budget per centri di costo *reali*, suddivisi per missione e programma.

La tabella 6 mostra 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 il vantaggio di ottenere dei risultati senza essere troppo gravosa dal punto di vista operativo per l'amministrazione; ciò è conforme con l'intento dell'Ateneo di proseguire nell'integrazione tra i due cicli con un approccio graduale ed evolutivo.

Per il futuro si rende necessario un perfezionamento delle tecniche di contabilità analitica, soprattutto per quanto riguarda la definizione dei driver di ribaltamento necessari per poter determinare l'esatto consumo di risorse da parte dei diversi centri. Inoltre, si auspica che alcune

elaborazioni possano essere utilmente condotte attraverso l'applicativo gestionale, evitando il ricorso troppo frequente a procedure extracontabili.

Tabella 6 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo

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 studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento Placement	1.1 Incremento numero studenti che avviano la carriera 1.2 Incremento numero studenti iscritti 1.3 Miglioramento acquisizione CFU 1.4 Miglioramento rapporto studenti iscritti regolari con almeno 40 CFU / studenti iscritti regolari 1.5 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.6 Miglioramento capacità attrattiva corsi di studio 1.7 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 1.8 Innovazione della didattica 1.9 Aumento e/o riqualificazione spazi didattica  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 Consultazione con gli stakeholders 3.2 Rafforzamento project-work, seminari e laboratori con enti e imprese 3.3 Promozione dei servizi offerti dallo sportello Unitusjob attivato presso l'Ufficio Ricerca e rapporti con le imprese al fine di intensificare il contatto con gli studenti	I DIVISIONE	807.923,37 €
				II DIVISIONE	832.113,39 €
				III DIVISIONE	532.561,07 €
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	367.503,77 €
				CENTRO STUDI ALPINO	40.098,53 €
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	367.162,19 €
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	45.368,22 €
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	39.202,74 €
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	197.391,56 €
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	2.629.525,76 €
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	1.619.888,83 €
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	2.065.166,77 €
				DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	3.172.245,89 €
				DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	2.105.510,24 €
				DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	1.481.626,50 €
				Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base
II DIVISIONE	956.129,76 €				
III DIVISIONE	762.597,79 €				
CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	463.761,59 €				
CENTRO STUDI ALPINO	29.705,65 €				
CENTRO AZIENDA AGRARIA	511.137,20 €				
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	381.111,01 €				
CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	411.824,00 €				
Ricerca scientifica e tecnologica applicata	CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	297.850,28 €			
	DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	4.441.515,49 €			
	DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	3.218.355,40 €			
	DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	3.157.397,53 €			
	DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	4.120.436,42 €			
	DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	2.902.122,92 €			
	DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	2.119.357,61 €			
	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	1. Equilibrio finanziario 2. Razionalizzazione e contenimento spesa per acquisizione beni e servizi di Ateneo 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 6. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità 7. Miglioramento servizi agli studenti		1.1 Contenzimento spesa di personale 1.2 Implementazione del controllo di gestione 2.1 Razionalizzazione spesa per energia 2.2 Riduzione spese per servizi 2.3 Sostenibilità ambientale 3.1 Potenziamento della formazione 3.2 Miglioramento della valutazione delle attività di formazione da parte degli utenti 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 5.1 Consolidamento attività di audit interno 6.1 Diffusione della cultura della qualità 6.2 Certificazione del sistema qualità 7.1 Adeguamento orari delle Biblioteche, Segreterie Studenti e Didattiche alle esigenze degli studenti 7.2 Miglioramento servizi informatici e di rete 7.3 Miglioramento sito web
II DIVISIONE				732.080,46 €	
III DIVISIONE				539.057,51 €	
CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO				431.900,49 €	
CENTRO STUDI ALPINO				104.524,87 €	
CENTRO AZIENDA AGRARIA				307.500,57 €	
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI				35.060,88 €	
Servizi e affari generali per le amministrazioni		CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO		21.196,49 €	
		CENTRO GRANDI ATTREZZATURE		116.859,29 €	
		DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI		1.746.235,91 €	
		DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE		1.020.719,78 €	
		DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA		1.516.114,33 €	
		DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI		1.862.675,43 €	
		DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI		1.135.853,80 €	
		DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO		759.771,64 €	

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

L'Università della Tuscia nello sviluppare il Ciclo di gestione della *performance*, secondo quanto previsto dal novellato art. 4 del D. Lgs. 150/2009 ha individuato, nell'ottica del miglioramento continuo, alcune aree di intervento.

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

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