

2014

Piano della Performance

Triennio 2014 - 2016

Edizione 3 – Gennaio 2014

Rev. II – Ottobre 2014



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
Tuscia



INDICE

1.1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	pag. 2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	pag. 4
2.1. CHI SIAMO	
2.2. COSA FACCIAMO	
2.3. COME OPERIAMO	
3. IDENTITA'	pag. 6
3.1. AMMINISTRAZIONE IN CIFRE	
3.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	
3.3 L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	
4. ANALISI DEL CONTESTO	pag. 13
4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	
4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
5. OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO	pag. 31
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	pag. 43
6.1. L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> : IL COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E GLI OBIETTIVI OPERATIVI	
6.2. GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE, AL PERSONALE DIRIGENZIALE, EP E D CON RUOLO DI RESPONSABILITÀ	
6.2.1. <i>GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE</i>	
6.2.2. <i>GLI OBIETTIVI DEI DIRIGENTI</i>	
6.2.3 <i>GLI OBIETTIVI DEL PERSONALE DI CAT. EP</i>	
6.2.4 <i>GLI OBIETTIVI DEL PERSONALE DI CAT. D</i>	
6.3 GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DI CATEGORIA B, C E D SENZA RUOLO DI RESPONSABILITÀ	
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE <i>PERFORMANCE</i>	pag. 48
7.1 FASI SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	
7.2. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICIO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	
7.3. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	
8. ALLEGATI	
ALLEGATO 1: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	
ALLEGATO 2 : <i>CASCADING</i> OBIETTIVI STRATEGICI-OBIETTIVI OPERATIVI	
ALLEGATO 3 : OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL DIRETTORE GENERALE	
ALLEGATO 4 : OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEI DIRIGENTI	
ALLEGATO 5: OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL PERSONALE DI CAT. EP	
ALLEGATO 6: OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL PERSONALE DI CAT. D	

1.1 PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il presente Piano della *Performance* 2014-2016 è stato redatto, a scorrimento, secondo le indicazioni diramate dalla CIVIT (oggi ANAC), per quanto compatibili e applicabili all'ordinamento universitario, e contenute nelle delibere n.112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013. Il Piano individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi, gli indicatori della misurazione e la valutazione della *performance* dell'Amministrazione, gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, ai dipendenti di cat. EP e D ed i relativi indicatori.

L'arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria cui il piano è strettamente correlato. Gli obiettivi strategici, infatti, individuati nel Piano coincidono con quelli contenuti nella relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio 2014.

La pianificazione strategica per il triennio 2014-2016 si inserisce in un contesto finanziario ancora particolarmente complesso a causa delle significative riduzioni del Fondo di Finanziamento Ordinario disposte dal legislatore negli ultimi anni.

Nel presente triennio le Università sono chiamate a completare, sul fronte ordinamentale, le profonde innovazioni introdotte dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240 nonché a consolidare i complessi meccanismi di adeguamento dell'offerta formativa previsti dalla normativa in materia di accreditamento dei corsi di studio e delle sedi, di recente modificata dal D.M. 1059/2013. A tutto ciò si affianca l'introduzione, a regime, del bilancio unico di Ateneo e della contabilità economico-patrimoniale ed analitica di cui al D.lgs.18/2012, cui si correla un processo, attualmente in corso, di profonda riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale funzionale alle nuove competenze e ai numerosi adempimenti che scaturiscono dalla normativa di questi ultimi anni.

Nel contesto appena descritto l'Ateneo rinnova, pertanto, il proprio impegno a fornire agli studenti le competenze necessarie per il completamento e l'arricchimento della propria formazione per poter essere in grado di affrontare con competenza e capacità il mondo del lavoro.

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

In particolare, l'Ateneo ha individuato per il prossimo triennio come obiettivo prioritario, in una generale prospettiva di contenimento della spesa, un miglioramento '*qualitativo*' di tutte le prestazioni correlate alle funzioni istituzionali mediante un'ulteriore razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa nonché attraverso il rafforzamento della ricerca. Sarà ancora prestata particolare attenzione ai servizi per gli studenti e alla formazione di tutto il personale anche al fine di un complessivo miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei compiti gestionali. L'obiettivo è infatti anche quello di migliorare in modo significativo, rafforzando la cultura della *performance*, della valutazione e della qualità, l'efficienza e l'efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria connessa all'erogazione di servizi all'utenza.

Sul piano meramente metodologico, si conferma che nel Piano, sia a livello di individuazione delle aree strategiche che di obiettivi strategici, è sembrato corretto

considerare l'Università nel suo complesso non limitando l'attenzione alle sole funzioni e ambiti del personale dirigente e tecnico-amministrativo, destinatario del D.lgs. 150/2009. In altre parole sono state ricomprese anche le aree della ricerca e della didattica, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione a livello nazionale (indicatori FFO – Sistema accreditamento dei corsi dell'ANVUR) .

A seguito dell'entrata in vigore della del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 «*Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia*», le competenze dell'ANAC relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR sono state trasferite all'Agenzia nazionale per la valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR). Questo accorpamento delle funzioni di valutazione in capo all'ANVUR, da un canto, avvalorava la scelta compiuta da questo Ateneo di considerare nel Piano della *Performance* l'Università nel suo complesso, dall'altro, dovrebbe condurre a una complessiva razionalizzazione dei sistemi di valutazione e dei correlati adempimenti a carico degli Atenei.

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

Ci attende quindi un triennio particolarmente intenso sia per le motivazioni sopra esposte, connesse con un quadro finanziario e normativo in rapida evoluzione, ma anche per l'impegno che dovrà essere profuso nella promozione e diffusione della cultura della *performance* all'interno di tutte le aree del nostro Ateneo; in questa fase complessa confido pertanto ancora nel prezioso supporto di tutti gli altri Organi di Governo, dei Delegati, dei Direttori di Dipartimento, del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il personale docente e tecnico-amministrativo affinché ciascuno, nell'ambito dei rispettivi ruoli, possa contribuire con le proprie competenze al miglioramento complessivo delle funzioni istituzionali e allo sviluppo del nostro Ateneo.

Cordialmente,

Il Rettore

Prof. Alessandro Ruggieri

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

2.1. Chi siamo

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

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

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

2.2. Cosa facciamo

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

L'inscindibile relazione tra l'attività di ricerca e la didattica assolve al mandato istituzionale di promuovere e favorire il progresso delle conoscenze e l'acquisizione del sapere, nonché l'evoluzione della società e si sostanzia nelle attività di ricerca a livello di produzione scientifica, di formazione e di ricaduta che essa ha nelle attività didattiche e di trasferimento tecnologico nonché nella capacità di interagire con le istituzioni locali, nazionali e internazionali.

2.3. Come operiamo

2.3.1. Organi di Governo

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

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

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

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

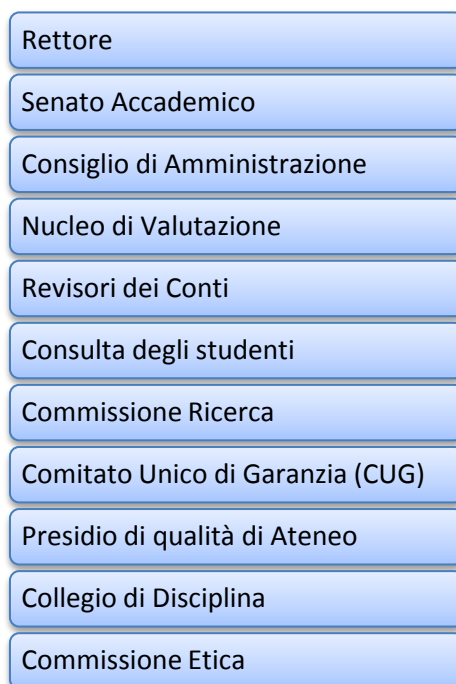
Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è titolare delle funzioni di vigilanza sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo e dei suoi centri di spesa.

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

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

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

Tavola n. 1 - Organi di Ateneo



2.3.2. Strutture didattiche, di ricerca e di servizio

Le funzioni didattiche e di ricerca sono svolte dai 7 Dipartimenti, dai Centri interdipartimentali e di servizio, che operano dal punto di vista organizzativo gestionale come Centri di responsabilità.

Nello svolgimento delle funzioni istituzionali l'Ateneo si avvale di numerose forme di sinergia con le organizzazioni rappresentative del mondo delle Imprese, con gli enti

territoriali nonché con gli altri enti pubblici e privati che sostengono in vario modo le attività dell'Università.

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

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

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

2.3.3. L'Amministrazione

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

3. IDENTITÀ

3.1. L'amministrazione in cifre:

7 Dipartimenti:

- DAFNE (Dipartimento di scienze e tecnologie per l'agricoltura, le foreste, la natura e l'energia);
- DEB (Dipartimento di scienze ecologiche e biologiche);
- DEIM (Dipartimento di economia e impresa);
- DIBAF (Dipartimento per l'innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali);
- DISBEC (Dipartimento di scienze dei beni culturali);
- DISTU (Dipartimento di Istituzioni Linguistico-Letterarie, Comunicazionali e Storico - Giuridiche dell'Europa);
- DISUCOM (Dipartimento di Scienze umanistiche, della comunicazione e del turismo).

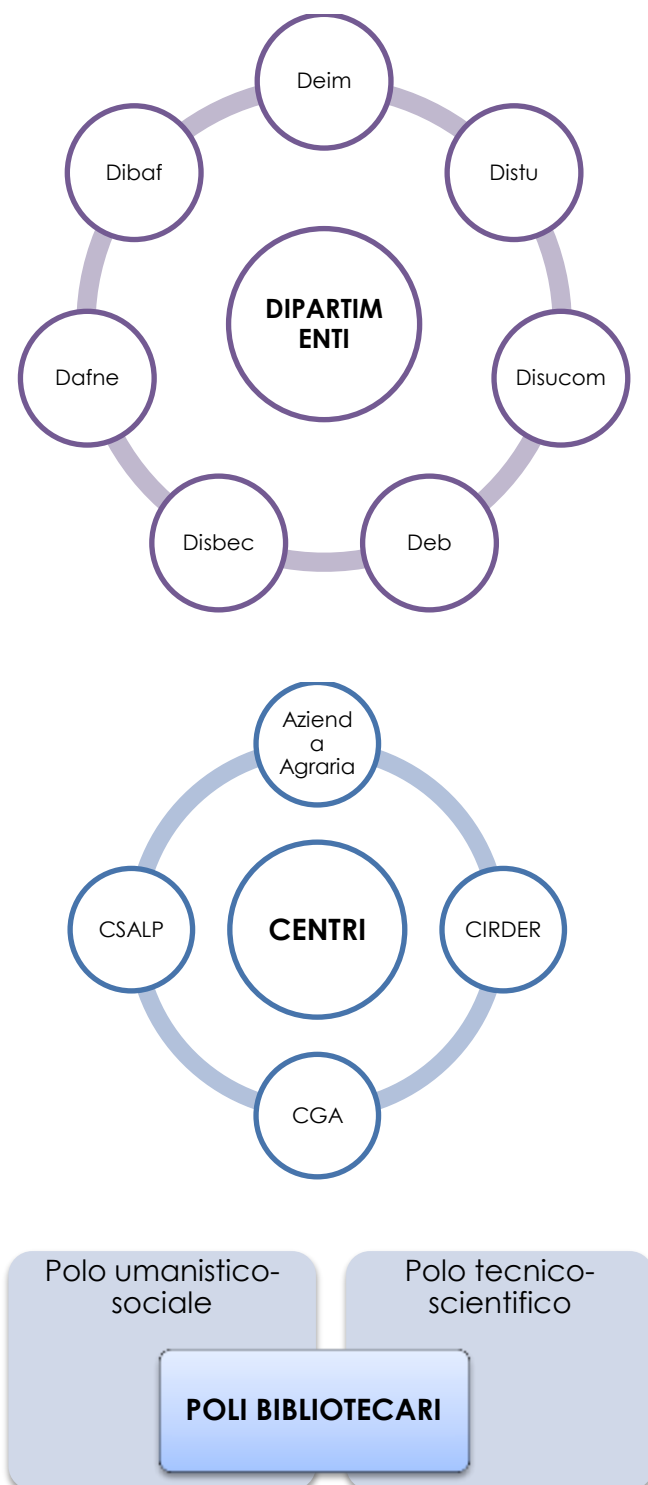
4 Centri (interdipartimentali di ricerca e di servizio):

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

5 Biblioteche

Le Biblioteche sono funzionali ai Corsi di studio attivati presso i 7 Dipartimenti e sono organizzate in due Poli: il Polo umanistico-sociale e il Polo tecnico-scientifico: le relative strutture di servizio sono dislocate nei complessi del San Carlo, Santa Maria in Gradi, Paradiso e Riello.

Tavola n. 2 – Strutture di Ateneo (Dipartimenti, Centri e Poli biblioteche)

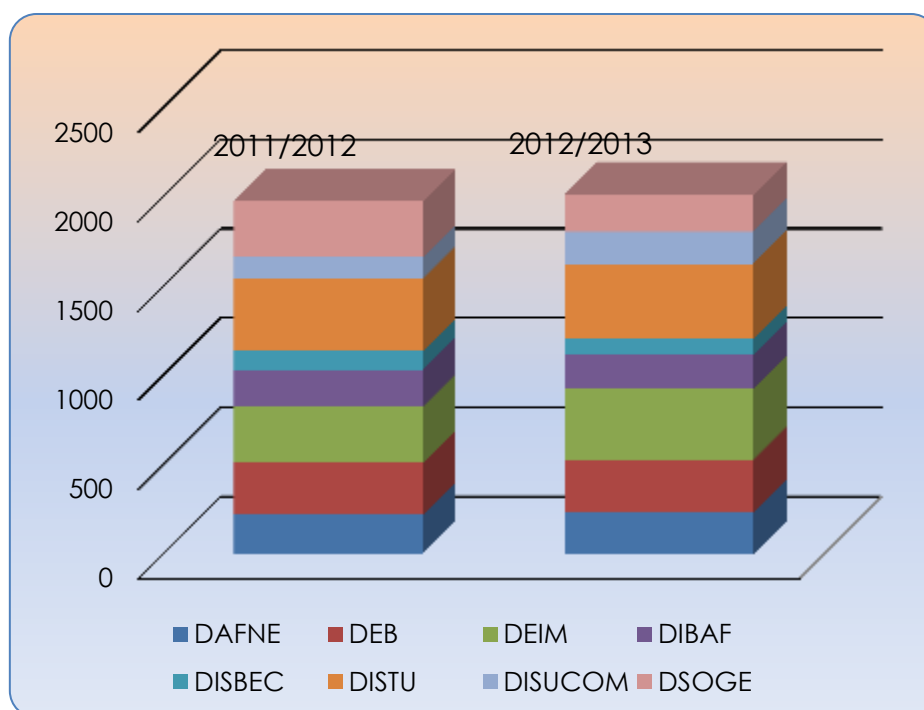


Studenti

Per l'anno accademico 2012/13 si registra un numero di studenti iscritti pari a circa 7800, comprese le matricole.

Tavola n. 3 – Matricole e iscritti a.a. 2011/12 e a.a. 2012/2013

DIPARTIMENTO	2011			2012		
	Matricole/Inizio carriera	Iscritti	Totale	Matricole/Inizio carriera	Iscritti	Totale
DAFNE	219	520	739	231	497	728
DEB	290	489	779	296	509	805
DEIM	316	890	1206	397	849	1246
DIBAF	205	446	651	189	455	644
DISBEC	105	511	616	93	404	497
DISTU	406	1231	1637	419	1157	1576
DISUCOM	120	589	709	180	472	652
DSOGE	313	1958	2271	207	1455	1662
Totale complessivo	1974	6634	8608	2012	5798	7810



Offerta formativa

L'offerta didattica per l'a.a. 2013/14 consta di: 15 Corsi di Laurea (Triennali), 13 Corsi di Laurea Magistrale, 6 corsi di Dottorato di Ricerca, 3 corsi Master di I e II livello.

Sono stati altresì attivati i PAS "Percorsi Abilitanti Speciali" rivolti ai docenti non di ruolo.

Tavola n. 4 – Corsi di studio

CORSI DI LAUREA TRIENNALE 2013/2014	CORSI DI LAUREA MAGISTRALI 2013/2014
Biotechnologie (Dibaf)	Amministrazione, finanza e controllo (Deim)
Conservazione dei beni culturali L1 (Disbec)	Archeologia e storia dell'arte LM2 (Disbec)
Conservazione dei beni culturali L43 (Disbec)	Archeologia e storia dell'arte LM89 (Disbec)
Economia Aziendale (Deim)	Biologia cellulare e molecolare (Deb)
Ingegneria industriale (Deim)	Biologia ed ecologia marina (Deb)
Lettere moderne (Disucom)	Biotechnologie per la sicurezza e la qualità delle produzioni agrarie (Dafne)
Lingue e culture moderne (Distu)	Comunicazione per la cultura, l'economia e le istituzioni (Distu)
Scienza della pubblica amministrazione (corso ad esaurimento)(Distu)	Comunicazione pubblica, d'impresa e pubblicità(corso ad esaurimento) (Distu)
Scienze agrarie e ambientali (Dafne)	Conservazione e restauro dell'ambiente forestale e difesa del suolo (Dafne)
Scienze ambientali (Deb)	Filologia Moderna (Disucom)
Scienze biologiche (Deb)	Lingue e culture per la comunicazione internazionale (Distu)
Scienze della comunicazione (Disucom)	Marketing e qualità (Deim)
Scienze e tecnologie per la conservazione delle Foreste e della Natura - Sede Cittaducale (Dafne)	Scienze agrarie e ambientali (Dafne)
Scienze e tecnologie per la conservazione delle Foreste e della Natura Sede Viterbo (Dafne)	Scienze forestali e ambientali (Dibaf)
Scienze Forestali e Ambientali (Dibaf)	Sicurezza e qualità agroalimentare LM 70 (Dibaf)
Scienze giuridiche (corso ad esaurimento)(Distu)	
Scienze politiche e delle relazioni internazionali (L-36) S.P.R.I.(Deim)	LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO 2013/2014
Scienze umanistiche (Lettere) (Disucom)	Giurisprudenza (Distu)
Tecnologie alimentari ed enologiche (Dibaf)	

Personale

Il **personale** docente, dirigente e tecnico- amministrativo dell'Università della Tuscia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2013).

Tavola n. 5 a) - Ripartizione personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università della Tuscia

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO	Numero
Professori Ordinari	82	Dirigenti	2
Professori Associati	101	Categoria EP	10
Ricercatori	106	Categoria D	75
Ricercatori a tempo determinato	33	Categoria C	187
		Categoria B	38
		Collaboratori Linguistici	8
Totale Docenti <i>(professori ordinari e associati ricercatori, assistenti):</i>	322	Totale Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo:	320

Tavola n. 5 b) - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo per area funzionale

Area funzionale	Dirigenti	Cat.E.P.	Cat.D	Cat.C	Cat.B	Cel	Totali Per Area
Amm.va				112	13		125
Amm.va-Gest.	1	4	38				42
Biblioteche		1	6	7			14
Tecnica, T.S.e E.D.	1	5	32	68		8	114
Servizi G.T.A.					25		25
Totali per Categoria	2	10	76	187	38	8	320

3.2 Mandato istituzionale e missione

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

L'art. 2 dello Statuto recita:

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

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

3.3. Albero della performance

Come preannunciato nella presentazione del Piano (v. 1.1.), è stata privilegiata una visione complessiva dell'Università non limitando l'attenzione alle sole funzioni e ambiti del personale dirigente e tecnico-amministrativo, diretto destinatario del D.lgs. 150/2009. Questa nostra impostazione è stata avvalorata dalla concentrazione nell'ANVUR della titolarità di tutte le funzioni attinenti alla valutazione delle performance degli Atenei, comprese quelle finora assegnate alla CIVIT, oggi ANAC.

Pertanto, sono state ricomprese nel presente Piano anche le aree della ricerca e della didattica, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione, di pertinenza dell'ANVUR, che scaturiscono da normative specifiche che interessano gli Atenei (indicatori dei decreti ministeriali per la ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario – D.lgs. 19/2012 e Decreti ministeriali sul SISTEMA AVA).

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



All'interno di ciascuna **area strategica** sono stati definiti uno o più **obiettivi strategici** che coincidono con gli obiettivi stabiliti annualmente dagli Organi di Governo in sede di approvazione del bilancio di previsione. Si è tenuto conto, in fase di individuazione degli obiettivi nei vari livelli, anche della necessaria integrazione tra Piano della *Performance*, Programma sulla Trasparenza e Integrità e Piano per la prevenzione della corruzione, nonché della coerenza con i contenuti del Piano degli indicatori e risultati attesi del bilancio di cui al DPCM 18 settembre 2012.

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

Ad ogni indicatore è assegnato un **target**. Nelle more del funzionamento a regime del sistema di misurazione e valutazione delle *performance* e della disponibilità di una significativa serie storica dei dati, i *target* sono definiti, ove possibile, in relazione alle *performance* medie delle Università italiane, ovvero sulla base dei risultati degli anni precedenti, previa individuazione di obiettivi di miglioramento da sostenere anche attraverso l'attivazione di iniziative organizzativo-gestionali.

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

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

La valutazione viene effettuata in base al livello di conseguimento dell'obiettivo e alla misurazione di indicatori rappresentativi di alcune aree comportamentali (v. paragrafi 6.2 e 6.3).

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

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

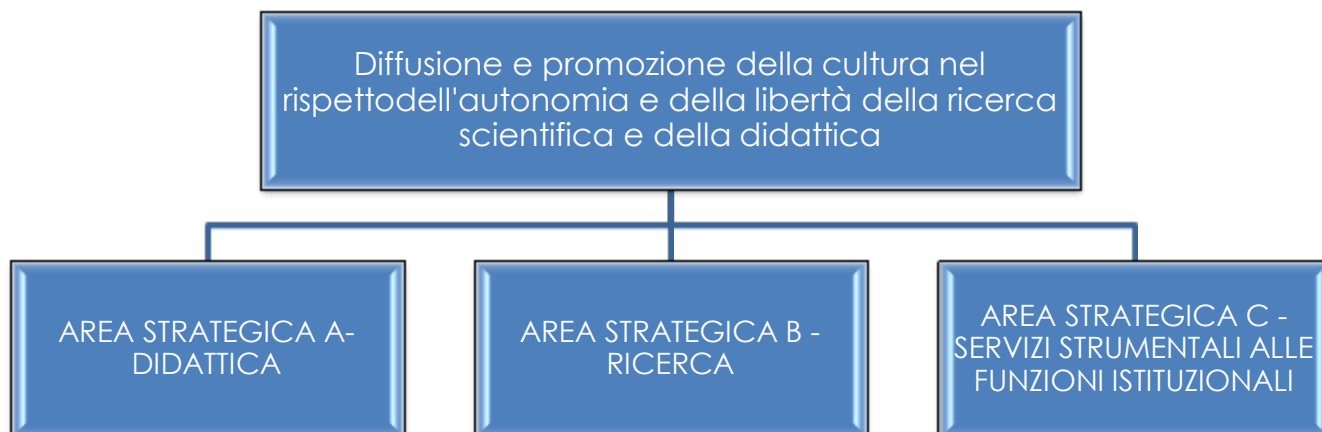
In base ai risultati del primo anno di applicazione del ciclo di gestione della *performance* anche gli obiettivi strategici potranno essere oggetto di adeguamento e parziale revisione.

3.3.1 *L'albero della performance: il collegamento tra mandato ed aree strategiche*

L'identità e la *mission* dell'Ateneo possono tradursi in tre Aree Strategiche:

1. Didattica
2. Ricerca
3. Servizi strumentali

Tavola n. 6- L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche



4. ANALISI DEL CONTESTO

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

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

4.1 Analisi del contesto esterno

4.1.1. Contesto nazionale

Nel 2013 l'Italia è in forte recessione con un calo del Pil del 1,8%, cala in particolar modo la domanda (investimenti e consumi). Nel 2013 si registra un forte squilibrio generazionale con un incremento della popolazione in età anziana e una riduzione di quella in età giovanile; in particolare l'indice di dipendenza economico-sociale (rapporto tra la popolazione residente in età non attiva e la popolazione in età lavorativa) supera il 50%¹.

In Italia il tasso di occupazione è nel 2012 pari al 56,8 %. Nella graduatoria europea l'Italia si colloca al 25esimo posto, seguita solo da Ungheria e Grecia. Crescono il lavoro a tempo determinato e il part time.

Il tasso di disoccupazione raggiunge il 10,7% nel 2012, in confronto al 8,4 % del 2011. Il tasso di disoccupazione giovanile² peggiora, di 6,2 punti percentuali rispetto all'anno precedente attestandosi al 35,3%.

L'Italia nel 2010 ha un numero di imprese tra i più elevati in Europa (63,5 imprese ogni mille abitanti, al 6° posto nell'UE27), dovuto principalmente alle ridotte dimensioni

¹ Fonte: dati Istat.

² Rapporto percentuale tra le persone in cerca di occupazione in età 15-24 anni e le forze di lavoro (occupati e persone in cerca di occupazione) della corrispondente classe di età.

delle imprese italiane³. La dimensione media delle imprese si riduce negli ultimi anni in tutta Europa, nel dettaglio l'Italia si colloca negli ultimi posti con un numero di addetti pari a 4.

L'indice di competitività di costo, espresso in termini di rapporto tra valore aggiunto per addetto e costo del lavoro unitario, risulta nel 2010 in aumento rispetto all'anno precedente (125,5 euro di valore aggiunto ogni 100 euro di costo del lavoro), ma pur sempre al di sotto della media europea (143 euro).

La spesa per ricerca e sviluppo (R&S) in Italia resta stabile nel 2010 rispetto al 2009 con un valore pari all'1,26% sul Pil. Anche il rapporto tra spesa in R&S delle imprese e Pil è piuttosto basso anche se in leggero aumento rispetto al 2009 (0,68%). Il 60% della spesa in R&S è concentrata nel Nord d'Italia.

L'innovatività di un paese si può misurare in termini di numero di brevetti registrati, quale *output* dell'attività di R&S. L'Istat fornisce come dato l'indice di intensità brevettuale (rapporto tra numero di brevetti e popolazione residente). L'Italia è al di sotto della media europea con 78 brevetti per milione di abitanti.

Nel contesto europeo l'Italia si trova al 22° posto per la spesa pubblica in istruzione e formazione, seguita soltanto da Slovacchia, Germania, Bulgaria, Grecia e Romania. La Commissione Europea ha definito come obiettivo per il 2020 che il 40 per cento dei giovani 30-34enni consegua un titolo di studio universitario; secondo i dati Istat del 2011, l'Italia si colloca all'ultimo posto nell'UE27, con un valore pari al 20,3%.

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

4.1.2. Contesto regionale e provinciale

La **popolazione** nel Lazio è cresciuta dal 2007 al 2011 del 4,3%, al secondo posto come regione con maggiore incremento demografico. La crescita demografica si spiega principalmente dal saldo migratorio con l'estero. In particolare la provincia di Viterbo si attesta su una crescita pari al 5%⁴.

Dal punto di vista demografico la provincia di Viterbo (circa 320.000 residenti) come tutte le province del Lazio ad esclusione di Roma, è scarsamente popolata. La distribuzione della popolazione residente evidenzia un crescente processo di invecchiamento. L'indice di ricambio, dato dal rapporto tra coloro che stanno per uscire dalla popolazione in età lavorativa (60-64 anni) e coloro che vi stanno per entrare (15-19), è pari nel 2011 a 149,2 contro una media laziale di 132,7 e in Italia di 130,3. Nella classe di età (0-14 anni) è compreso il 12,6% della popolazione contro il 14% in Italia.

. Nel 2011 si è registrato un calo del Pil laziale rispetto al 2010 pari allo 0,3%, - 4,6% rispetto al 2007⁵;

Nonostante ciò il **PIL pro capite** ha superato quello medio italiano, 29.400 nel Lazio contro 26.000 in Italia. Analizzando i dati si nota che la crescita del PIL nel Lazio è dovuta alla sola provincia di Roma, la provincia di Viterbo ha avuto un calo del 2,3%⁶.

La crisi economica ha avuto forti ripercussioni sul **mercato del lavoro**. Nel 2012 nel Lazio si assiste a un calo dell'occupazione rispetto al 2008 pari all'1,6%, mentre dal 2011 si registra un 0,2%.

³ Fonte: Dati Istat 2012.

⁴ Fonte: Rapporto 2012 sull'economia del Lazio, Elaborazione dati Istat.

⁵ Fonte: Rapporto 2012 sull'economia del Lazio, Elaborazione dati Istat.

⁶ Fonte: rapporto 2012 sullo stato delle province del Lazio, Realizzato dall'EURES Ricerche Economiche e Sociali.

Tale calo ha riguardato anche Viterbo, dove si è passati dal 55,5% nel 2008 al 53,1% nel 2012. La provincia di Roma registra il tasso di occupazione più alto (61%), seguita da Rieti (56%), Latina (53,2%) e Viterbo (53,1%). Nel 2012 il tasso di disoccupazione regionale era pari al 10,8%, vicino alla media nazionale del 10,7%; Tra le province laziali, Viterbo ha un tasso di disoccupazione che è passato dal 10,6% del 2010 al 13% del 2012⁷.

Nel 2011 nel Lazio il 18% dei giovani dai 15-24 anni risultava occupato a fronte invece di una media Europea pari a 33,5%. Anche il tasso di disoccupazione giovanile è superiore rispetto alla media europea, pari a 33,7% (massimo storico dal 2004) contro il 21,4% in Europa. A livello provinciale, Viterbo risulta all'ultimo posto con un tasso di disoccupazione giovanile pari al 43,4%.⁸

Dal punto di vista socio-economico, la provincia di Viterbo costituisce una realtà particolare in quanto, sebbene abbia avviato processi di crescita e di sviluppo, non ha mai rinunciato alle sue basi e tradizioni agricole, a differenza delle altre economie sviluppate ove i settore dominanti sono le attività industriali e dei servizi. L'agricoltura infatti continua ad avere un ruolo primario assorbendo circa il 36,4% del tessuto imprenditoriale, mentre il secondo settore per importanza è quello del commercio che assorbe circa il 22,4% .

Inoltre il **tessuto imprenditoriale** si caratterizza per la presenza di imprese di ridotte dimensioni e con una limitata propensione verso forme di aggregazioni, quali ad esempio distretti e reti. Nel 2010 l'Osservatorio Economico di Viterbo ha registrato un numero di ditte individuali nella provincia di Viterbo pari al 73,9% contro una media nazionale del 62,8% .

Il settore agro-alimentare, sebbene non sia ancora dotato di un *brand* forte e capace di uscire dai confini nazionali, costituisce una realtà importante della zona confermato anche dall'incidenza del comparto primario sul totale della ricchezza provinciale, pari al 5,4% mentre in Italia raggiunge l'1,9% e nel Lazio l'1,1%. Si rileva tuttavia negli ultimi anni una crisi di questo settore "tradizionale" mentre aumenta il valore aggiunto del terziario pari nel 2010 al 76,5%. All'interno del comparto dei servizi, si assiste ad un aumento delle iscrizioni delle imprese nel settore dei servizi di alloggio e ricezione. Si sta infatti sviluppando il settore turistico, che rappresenta uno dei principali fattori di crescita per i prossimi anni e che può contare sulle potenzialità del territorio, come quelle legate al turismo termale e culturale. Anche il Commercio estero (soprattutto con gli Usa) dà un apporto notevole allo sviluppo del territorio, in particolare grazie all'esportazione dei prodotti manifatturieri tra cui le ceramiche. Il settore tecnologico deve invece ancora maturare, non costituendo un punto di forza ma neanche di debolezza. Risultano, altresì, quasi del tutto assenti i settori del terziario avanzato (Servizi di informazione e comunicazione, le Attività finanziarie ed assicurative, le Attività professionali e scientifiche).

Le analisi e le ricerche sul sistema economico del territorio dimostrano un indebolimento dell'area; In termini di creazione di **valore aggiunto**, il Lazio supera la media Italiana nel 2010 (67.700 euro contro 60.000 in Italia). Tra le province del Lazio la più produttiva è Roma, Viterbo è al 3° posto (55.950 euro)⁹. Nel dettaglio: il valore aggiunto provinciale ha subito un calo dal 2008 al 2011 pari al 6,3% dovuto alla performance negativa di tutti i settori, soprattutto industria e costruzioni¹⁰.

⁷ Fonte: Elaborazione Istituto Guglielmo Tagliacarne su dati Istat.

⁸ Fonte: Rapporto 2012 sullo stato delle province del Lazio, realizzato dall'EURES Ricerche Economiche e Sociali; Rapporto 2012 sull'economia del Lazio, Elaborazione dati Istat.

⁹ Fonte: Elaborazione Istituto Guglielmo Tagliacarne.

¹⁰ Fonte: Elaborazione Istituto Guglielmo Tagliacarne.

In termini di **competitività**, la regione laziale è al 3° posto dopo Lombardia ed Emilia Romagna mentre in Europa è al 133° posto¹¹. Le maggiori criticità riguardano il mercato del lavoro, la qualità dell'Istruzione post secondaria e il livello di innovazione. Nel corso degli ultimi venti anni la provincia non ha saputo mantenere un adeguato grado di attrattività sufficiente a rinnovare i fattori di competitività contestualmente all'evolvere del processo di globalizzazione. Probabilmente fattori come l'alto indice di vecchiaia rispetto alla media nazionale, uno spinto tasso di indebitamento da parte delle famiglie viterbesi per sostenere il tenore di vita, nonché la poca propensione ad effettuare investimenti rischiosi, hanno limitato o quantomeno rallentato lo sviluppo socio economico della zona.

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

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

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

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

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

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

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

Un contributo decisivo è stato fornito dalla normativa vigente che incoraggia sempre più la collaborazione tra imprese ed enti di ricerca nell'ambito dell'accesso ai finanziamenti europei, nazionali e regionali. Ciò ha spinto ad una collaborazione più stretta anche nella provincia viterbese, nonostante il tessuto produttivo sia costituito in

¹¹ Fonte: *Joint Research Centre* - Commissione Europea.

massima parte da piccole e medie imprese. Queste ultime hanno potuto beneficiare, grazie alla sinergia con l'Università, di azioni di innovazione, crescita formativa e culturale che, in un contesto socio-economico piuttosto debole, non avrebbero potuto realizzare in maniera isolata.

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

Tavola n. 7 – Albo degli Spin-off

N.	DATA ISCRIZIONE ALL'ALBO	DENOMINAZIONE SOCIALE	OGGETTO SOCIALE /FINALITÀ
1	23 aprile 2007	BIOFOR ITALY S.r.l.	Sviluppo tecnico e di processo nel settore forestale e agroambientale; sviluppo e commercializzazione di strumenti per l'inventariazione e la produzione di biomasse arboree per uso energetico
2	1 agosto 2007	S.E.A. Tuscia S.r.l.	Sviluppo tecnico e di processo nel settore delle fonti energetiche e rinnovabili
3	30 luglio 2009	Molecular Digital Diagnostics S.r.l.	Ideazione e produzione di sistemi diagnostici e service diagnostico per conto terzi.
4	08 marzo 2010	Terrasystem S.r.l.	Attività di lavoro aereo effettuata con sensoristica fissa e mobile, connessa alla effettuazione di servizi relativi all'acquisizione di dati ambientali da piattaforma aerea.
5	14 settembre 2012	GENTOXchem S.r.l.	Sviluppo di prodotti e servizi nei settori della tossicologia, della chimica farmaceutica ed industriale, della sicurezza alimentare ed ambientale e dell'analisi di mercato di prodotti e dei servizi in tali ambiti.
6	31 ottobre 2012	Idea 2020 S.r.l.	Servizi nel settore della cooperazione allo sviluppo rurale e dell'agricoltura, attività rivolte allo sviluppo di analisi e valutazioni tecniche e socioeconomiche, alla formazione e sensibilizzazione sulla sostenibilità in campo agricolo e rurale.
7	06 maggio 2013	SMARTART S.r.l.	Servizi finalizzati alla valorizzazione del patrimonio culturale e storico artistico mediante operazioni di archiviazione e digitalizzazione del cartaceo, schedatura di manufatti, anche con finalità turistica.
8	16 maggio 2013	Phy.Dia S.r.l.	Diagnostica fitosanitaria: analisi su

agenti che interferiscono sullo sviluppo della pianta, monitoraggi in serra, analisi terreni, centro di saggio per valutazione fitosanitaria e fitotossicità di agrofarmaci, laboratorio di fitoparassitari nocivi (loro analisi, gestione, determinazione e caratterizzazione su materiale vegetale e sementi)

4.2 Analisi del contesto interno

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

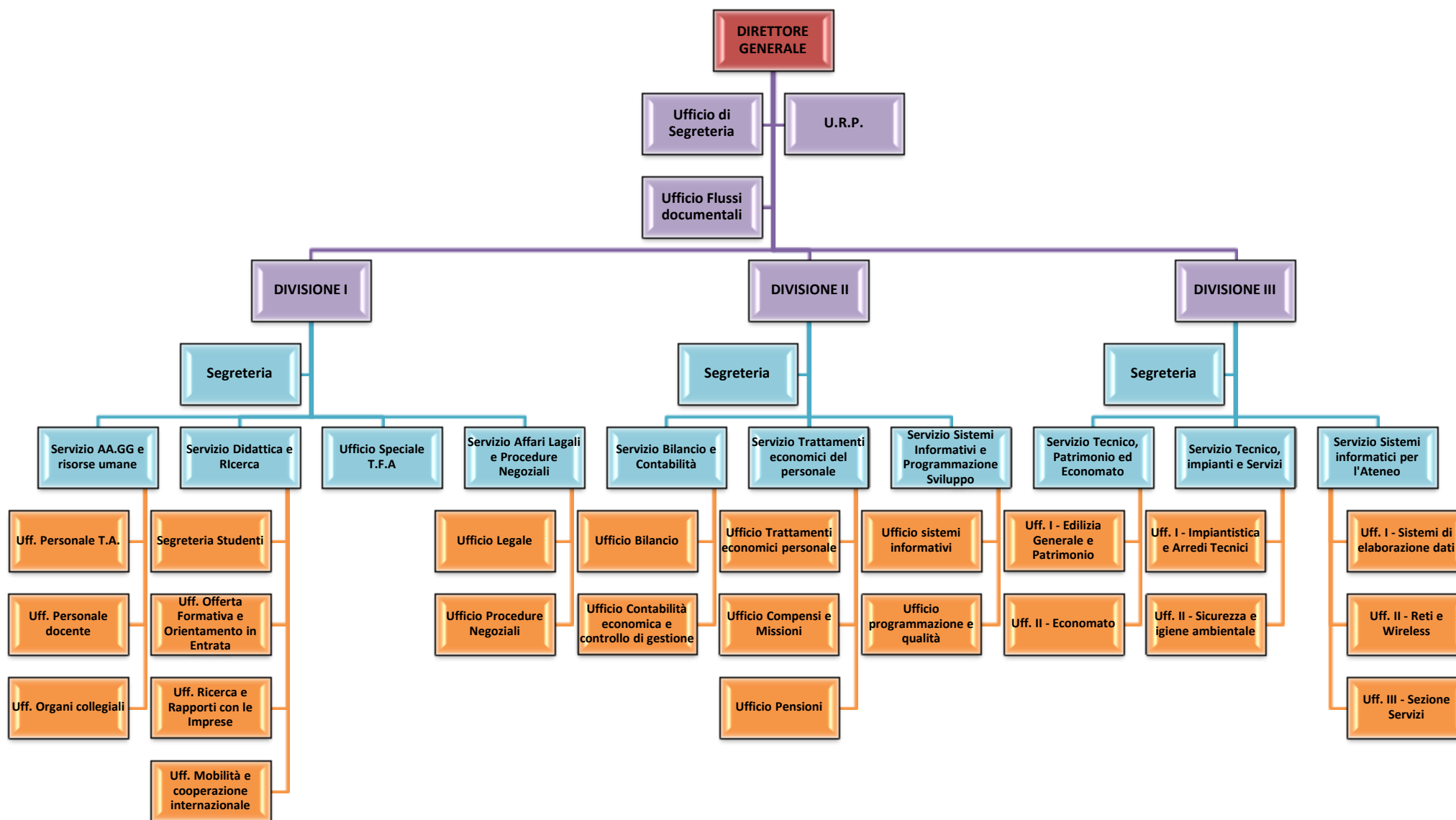
- 1) Organizzazione (ORG)
- 2) Risorse strumentali ed economiche (RSE)
- 3) Risorse umane (RU)
- 4) Salute finanziaria (SF)
- 5) Didattica (D)
- 6) Ricerca (R)

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

4.2.1 Organizzazione (ORG)

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo al momento di adozione del presente Piano si articola in Rettorato e Direzione Generale; quest'ultima è articolata a sua volta in tre Divisioni: la prima Divisione comprende il Servizio Affari Generali e Risorse umane, il Servizio Didattica e Ricerca, il Servizio Affari Legali e Procedure Negoziali e l'Ufficio Speciale T.F.A; la seconda Divisione comprende il Servizio Bilancio e Contabilità, il Servizio trattamenti economici al Personale e il Servizio Sistemi Informativi e Programmazione sviluppo; la terza Divisione comprende il Servizio Tecnico, Patrimonio e Economato, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi nonché il Servizio sistemi informatici per l'Ateneo. Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella tavola n. 8.

Tavola n. 8 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale



4.2.1.1. Unità organizzative

Le Unità organizzative dell'Amministrazione Centrale sono:

- Rettorato
- Direzione Generale
- Divisioni
- Servizi
- Uffici

Le Unità organizzative dell'Amministrazione decentrata sono:

- Dipartimenti
- Centri
- Poli Biblioteche

4.2.1.2. Personale in servizio

- Totale Docenti di ruolo: **289**
- Totale Personale tecnico-amministrativo e dirigenti di ruolo: **320**

Punti di forza

1. Il sistema organizzativo è pianificato con coerenza rispetto a *mission* e *vision*. L'Ateneo ha recentemente avviato una riorganizzazione dei servizi alla luce delle novità normative che sono scaturite dalla Legge 240/2010 e dai decreti attuativi nonché sulla base del contesto finanziario attuale.
2. L'Ateneo ha consolidato *partnership* con i portatori di interesse e la partecipazione alle attività degli ordini professionali e di altre organizzazioni rappresentative delle imprese. Gli studenti, in particolare, sono direttamente coinvolti sia nella fase di pianificazione delle attività sia nella gestione di alcuni servizi. Il contributo degli studenti è valorizzato anche nelle attività di promozione dell'Ateneo e della sua offerta formativa. Le Imprese sono coinvolte attivamente sia in fase di progettazione dell'Offerta formativa che nella realizzazione di *project work*, tirocini e *stage*, oltre che per l'attivazione di contratti di apprendistato.
3. La politica dell'Organizzazione è resa trasparente attraverso la pubblicazione sul sito di Ateneo non solo dei dati prescritti dalla normativa vigente in materia, ma anche di ulteriori informazioni, come ad esempio le delibere degli Organi di Governo, i libretti delle attività didattiche, la valutazione delle attività didattiche e di tutte le circolari diramate alle Strutture e agli Uffici. Sul sito sono consultabili nelle sezioni relative agli Uffici dell'Amministrazione centrale: le competenze degli Uffici, la normativa di riferimento, il personale afferente con i recapiti, l'eventuale modulistica per accedere ai servizi, ecc.

Punti di debolezza

1. Il Sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai livelli intermedi e inferiori dell'organizzazione nonostante i progressi realizzati nel corso del 2012 e 2013, richiede un ulteriore affinamento.

2. Monitoraggio non ancora esteso alla qualità di tutti i processi e non ancora supportato adeguatamente dalla definizione di precisi indicatori e da evidenze oggettive.

4.2.2 Risorse strumentali ed economiche (RSE)

Punti di forza

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

Punti di debolezza

1. Frammentazione delle banche dati e dei sistemi informativi funzionali alle attività istituzionali

4.2.3 Risorse umane (RU)

L'ambito delle risorse umane relativo alle conoscenze, le capacità, le attitudini, il *turn over* dei soggetti che operano nell'organizzazione è sintetizzato nelle tabelle che seguono.

Tavola n. 9 a) - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Personale tecnico-amministrativo e dirigenti

INDICATORI	VALORE
Età media personale (anni)	50.73 anni
Età media dei dirigenti (anni)	52 anni e 1/2
% di dipendenti in possesso di laurea	41.14%
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Ore di formazione (media per dipendente)	5.29
Turnover di personale	2.82%
Corsi di formazione/spese del personale	Tot. 1500 euro per 18 corsi 2013

Tavola n. 9 b) - Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORE
Tasso di assenze	25.97
Tasso di dimissioni premature	75%
Tasso di richieste di trasferimento	0%
Tasso di infortuni	1.26%

% di personale assunto a tempo indeterminato	1,57%
--	-------

Tavola n. 9 c) - Analisi di genere

INDICATORI	VALORE
% di dirigenti donne	50 %
% di donne rispetto al totale del personale	54,09 %
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	80%
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Personale T.A 48,52 anni Personale dirigente 49 anni
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	53,49 %
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	6.68

Punti di forza

1. Efficace analisi dei bisogni del personale che porta ad un discreto livello di soddisfazione.
2. Particolare attenzione alla formazione, altamente qualificata e organizzata *in house* mediante sistemi non onerosi per l'Amministrazione ricorrendo anche a strumenti multimediali e tarata secondo le esigenze del personale.
3. Realizzazione di un sistema *Welfare* di Ateneo attento ai bisogni del personale.
4. L'Amministrazione promuove una cultura di comunicazione aperta al dialogo e incoraggia il lavoro di gruppo.
5. Coinvolgimento e senso di appartenenza del personale all'Organizzazione.
6. Parità di trattamento tra i sessi.

Punti di debolezza

1. Carezza attuale di un sistema condiviso di indicatori oggettivi in grado di monitorare le *performance* del personale appartenente alle categorie C e B e per assicurare una corretta equa valutazione.
2. Debolezza del metodo di incentivazione del personale determinato dal blocco dei fondi del trattamento accessorio.
3. Non tutto il personale ha ancora sviluppato competenze manageriali e affinato il livello di conoscenze nonché metodi necessari per lo svolgimento delle attuali competenze previste dalla legislazione vigente.

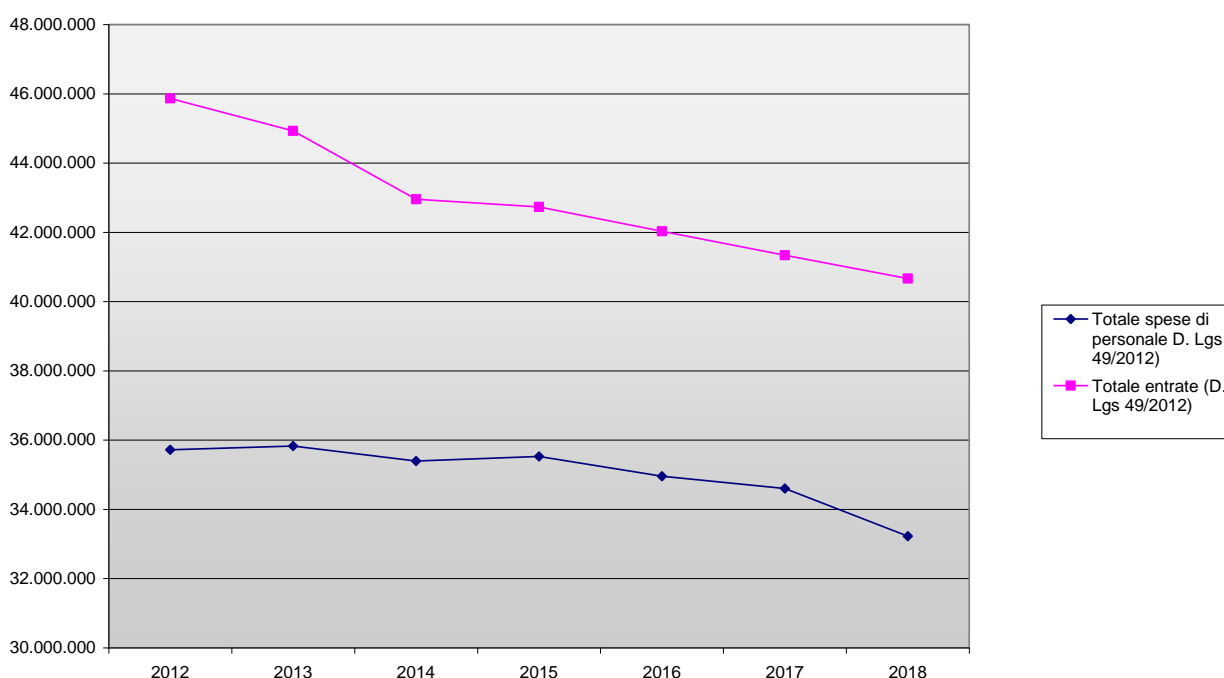
4.2.4. Salute finanziaria (SF)

Nell'Ateneo della Tuscia continua ad essere ritenuta prioritaria un'accurata pianificazione/previsione delle entrate, nelle sue principali componenti, ed il controllo delle spese di personale. La relazione tra queste due grandezze fornisce il migliore degli indicatori sulla salute finanziaria dell'ente. Le innovazioni normative intervenute nel corso del 2012 con il D. Lgs 49/2012 hanno modificato gli indicatori in base ai quali monitorare tale relazione: alla spesa fissa di personale si è sostituita una notazione più ampia, arrivando a comprendere praticamente tutte le spese di personale, del personale di ruolo e di quello a tempo determinato, a titolo di trattamento fondamentale e di trattamento accessorio, dei docenti a contratto e delle spese per supplenze, con l'unica riduzione possibile derivante dal finanziamento su fondi esterni avente specifiche caratteristiche dettate dal citato Decreto. Di contro nelle entrate, al denominatore del rapporto, vanno considerate tutte le assegnazioni ministeriali comprese le assegnazioni della programmazione triennale, precedentemente escluse, nonché le entrate per tasse e contributi studenteschi al netto dei rimborsi effettuati. La percentuale massima di riferimento del predetto rapporto è stata fissata all'80%.

Di seguito viene riportato graficamente dapprima l'andamento delle spese di personale e delle entrate, secondo quanto previsto dal citato Decreto dal 2012 al 2018 dell'Ateneo e successivamente l'andamento del relativo rapporto.

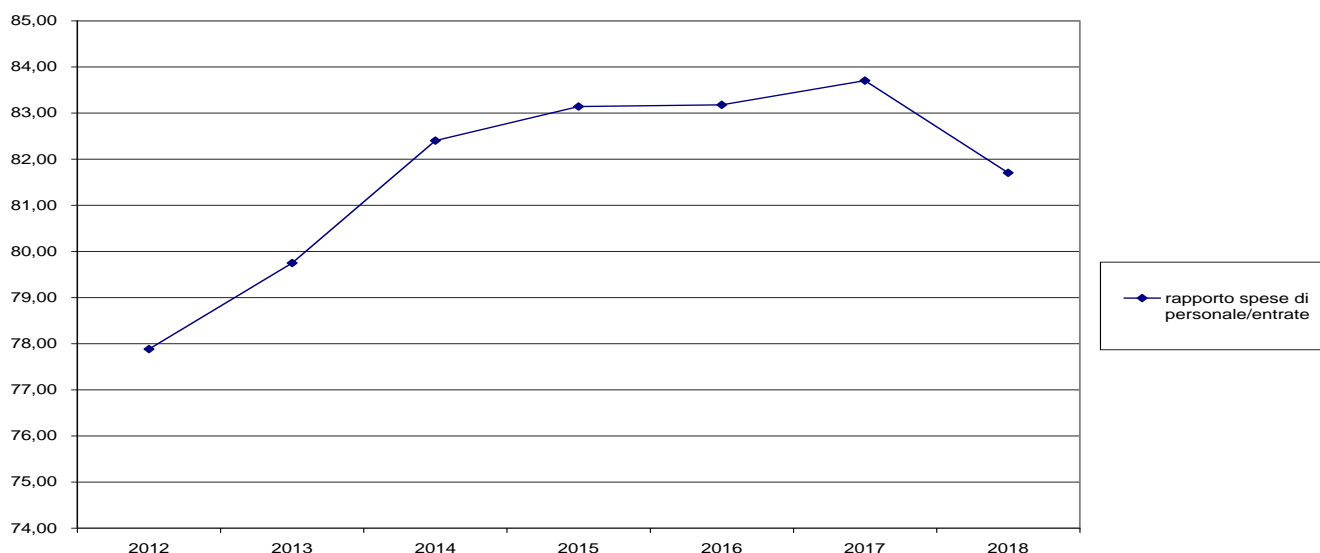
Con riferimento ai dati rappresentati va specificato che per il 2013, secondo quanto previsto dal decreto ministeriale che regola la fase transitoria tra bilancio finanziario e bilancio economico-patrimoniale, l'incasso della contribuzione studentesca nell'esercizio finanziario è passato dall'aver come riferimento l'anno accademico (fino all'esercizio 2012) al considerare rilevante il momento finanziario dell'incasso. Il "cambio di passo" che si è dovuto realizzare ha comportato quindi un accumulo di entrate da contribuzione studentesca a valere sull'esercizio finanziario 2013, che si riflette inevitabilmente, in maniera consistente, nel rapporto in argomento. Questo, infatti, non ostante la brusca riduzione (4,75%) del FFO assegnato all'Ateneo nel 2013, ha reso possibile mantenere al di sotto dell'80% il rapporto di cui al D. Lgs 49/2012, seppure ormai prossimo alla soglia dell'80%.

spese di personale e entrate



Come si evince chiaramente dal grafico precedente, la marcata tendenza al restringimento della distanza tra la spesa di personale e le entrate deriva pressoché unicamente dalla riduzione dei flussi in entrata, a loro volta causata principalmente della riduzione prevista per il FFO di sistema (stimata nel 2% annuo). La contemporanea tendenza alla riduzione della popolazione studentesca, anche questa di sistema, è destinata ad aggravare, anche per gli anni futuri, gli equilibri di bilancio. Solamente nel 2018, in corrispondenza di un consistente *turn over*, l'andamento si inverte. Resta in ogni caso l'incognita della possibile ripresa della dinamica stipendiale e delle progressioni di carriera del personale, attualmente bloccate dalla normativa vigente.

rapporto spese di personale/entrate (D. Lgs 49/2012)



A fronte delle riduzioni sul fronte del finanziamento ordinario, si ritiene che resti all'Ateneo una importante, ormai vitale, capacità di pianificare obiettivi di *performance* tali da modificare in senso positivo il proprio FFO (oggetto, per una quota sempre maggiore, di ripartizione meritocratica). In questo senso, particolare attenzione viene posta sulla variabile quantitativa della popolazione studentesca, problematica dal punto di vista degli ingressi nelle carriere universitarie e degli abbandoni nel corso del percorso formativo. La predetta situazione rischia di aggravarsi a causa dell'imminente introduzione del costo *standard* per studente e dalla preminenza che assume, nel decreto ministeriale per la programmazione finanziaria, il peso relativo alla sezione didattica e alla relativa *performance*. Da seguire con particolare attenzione, di conseguenza, la collegata fase della progettazione dei corsi di studio da offrire, anche in relazione al quadro competitivo con le università contigue.

Sarà inoltre fondamentale accelerare le attività di analisi dei dati economici riferiti alle diverse strutture e alle rispettive funzioni in modo da privilegiare la destinazione delle scarse risorse disponibili alle attività che forniscono adeguati ricavi a copertura dei relativi costi.

In sede di conto finanziario consuntivo aggregato, per la gestione di competenza e per gli anni 2010-2012, sono stati rilevati i seguenti dati:

	CONTO CONSUNTIVO 2010		CONTO CONSUNTIVO 2011		CONTO CONSUNTIVO 2012	
		%		%		%
ENTRATE						
FIO MIUR	38.864.986,00	56,98	37.864.185,00	59,59	38.096.228,00	62,54
Miur altre assegnazioni	2.680.652,60	3,93	1.914.517,48	3,01	2.284.850,17	3,75
Miur cofin prog ricerca	706.621,00	1,04	453.982,00	0,71	1.187.614,00	1,95
Entrate contributive	8.522.124,23	12,49	8.205.843,85	12,91	8.136.440,32	13,36
Trasferimenti da altri ministeri	1.579.560,64	2,32	709.761,48	1,12	967.050,86	1,59
Trasferimenti da altri enti pubblici	3.975.852,49	5,83	1.999.699,96	3,15	658.876,25	1,08
Trasferimenti da altri soggetti	1.826.187,76	2,68	1.780.651,89	2,80	851.179,73	1,40
Contributi per la ricerca	1.354.570,72	1,99	1.698.283,39	2,67	2.088.269,21	3,43
Contratti e convenzioni per la ricerca	2.236.517,79	3,28	2.745.273,09	4,32	2.267.063,48	3,72
Prestazioni di servizi per conto terzi	2.235.325,81	3,28	2.519.879,28	3,97	2.497.988,53	4,10
Altre entrate	4.227.112,73	6,20	3.647.151,56	5,74	1.875.416,90	3,08
Totale entrate accertate competenza escluso partite di giro, trasferimenti	68.209.511,77	100,00	63.539.228,98	100,00	60.910.977,45	100,00
USCITE						
Totale spese personale docente	27.177.814,91	39,62	26.700.150,43	42,48	26.397.631,07	41,23
Totale spese personale tecnico-amministrativo e altre spese personale	13.676.131,54	19,94	13.356.818,19	21,25	12.971.175,18	20,26
Spese per attività istituzionale	539.433,17	0,79	433.588,12	0,69	369.831,70	0,58
Spese per assegni di ricerca	665.591,83	0,97	388.848,60	0,62	391.241,93	0,61
Spese per acquisizioni beni di consumo e servizi	2.791.500,37	4,07	3.034.867,73	4,83	2.893.411,24	4,52
Totale manutenzione e gestione strutture	658.325,03	0,96	683.000,67	1,09	596.127,33	0,93
Utenze e canoni	1.151.915,34	1,68	1.197.410,45	1,91	1.341.010,43	2,09
Locazioni passive	129.878,05	0,19	133.886,72	0,21	128.109,79	0,20
Interventi a favore degli studenti	4.307.163,94	6,28	2.409.103,82	3,83	3.408.791,34	5,32
Oneri finanziari	4.360,53	0,01	5.091,25	0,01	6.783,77	0,01
Imposte, tasse, tributi	1.064.748,13	1,55	984.674,81	1,57	1.030.327,31	1,61
Altre spese di funzionamento	751.750,74	1,10	586.555,14	0,93	556.175,95	0,87
Dotazioni centri di spesa B	200.925,29	0,29	244.090,29	0,39	66.289,68	0,10
Altri interventi	500.570,05	0,73	539.021,48	0,86	326.878,27	0,51
Acquisizione di immobili e impianti	-	-	-	-	127.929,55	0,20
Interventi edilizi	646.526,41	0,94	257.273,99	0,41	855.173,17	1,34
Beni mobili	3.254.785,10	4,74	1.688.564,35	2,69	1.319.829,87	2,06
Spese per investimenti CSB	62.695,61	0,09	54.312,73	0,09	44.171,00	0,07
Spese per funzionamento dottorati di ricerca	237.098,06	0,35	162.069,26	0,26	145.805,22	0,23
Contributi di laboratorio e funz. Biblioteca (da CSA)	26.198,84	0,04	46.291,21	0,07	103.219,14	0,16
Conferenze e scambi culturali, convegni e seminari	108.386,59	0,16	80.822,53	0,13	78.258,12	0,12
Spese master e altri corsi	436.138,22	0,64	504.841,14	0,80	198.018,95	0,31
Spese per la ricerca scientifica	9.720.789,58	14,17	8.811.996,62	14,02	10.262.406,77	16,03
Spese vincolate per altri progetti	486.538,92	0,71	548.462,09	0,87	409.296,11	0,64
Totale uscite impegnate competenza escluso partite di giro, trasferimenti	68.599.266,25	100,00	62.851.741,62	100,00	64.027.892,89	100,00

Punti di forza

1. La gestione finanziaria è ancora efficiente. L'Ateneo nel corso del 2013 ha condotto una contenuta e prudente politica di bilancio, perseguendo l'obiettivo primario del mantenimento del rapporto fra spesa di personale e entrate (D.Lgs.42/2012) al di sotto dell'80% (stima 79,75%).
2. Affiancamento della contabilità economico-patrimoniale ed analitica alla tradizionale contabilità finanziaria e potenziale sviluppo di analisi costi-benefici. Utilizzo dei dati estratti dalla contabilità economica per la ripartizione delle risorse umane e finanziarie alle strutture.

Punti di debolezza

1. Riflesso negativo sulla gestione finanziaria dell'Ateneo delle *performance* non positive di alcuni corsi di studio, soprattutto delle aree tecnico-scientifiche. Questo determina un rischio finanziario che va adeguatamente contrastato.
2. L'utilizzo delle risorse non sempre è accompagnato da un'analisi di efficienza e di tipo costi-benefici.

4.2.5. Didattica (D)

Punti di forza

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

Punti di debolezza

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

4.2.6 Ricerca (R)

Punti di forza

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

Punti di debolezza

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

Tavola n. 10 – Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)



Punti di forza

ORG:

Sistema organizzativo pianificato e coerente con mission e vision; *Partnership* con i portatori di interesse e partecipazione alle attività degli ordini professionali e di altre organizzazioni rappresentative delle imprese; Politica dell'Organizzazione trasparente.

RSE:

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

Punti di debolezza

ORG:

Il Sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai livelli intermedi e inferiori richiede ancora una maggiore strutturazione; Monitoraggio non ancora costante della qualità dei processi supportato dalla definizione di indicatori e da evidenze oggettive.

RSE:

Frammentazione delle banche dati e dei sistemi informativi funzionali alle attività istituzionali

<p>RU:</p> <p>Efficace analisi dei bisogni del personale; Particolare attenzione alla formazione altamente qualificata; Realizzazione di un sistema Welfare di Ateneo attento ai bisogni del personale; Cultura di comunicazione aperta al dialogo e al lavoro di gruppo; Coinvolgimento e senso di appartenenza del personale all'Organizzazione; Parità di trattamento tra i sessi.</p>	<p>RU:</p> <p>Carenza attuale di un sistema condiviso di indicatori oggettivi in grado di monitorare le principali performance del personale C e B e per assicurare un'equa valutazione; Debolezza del metodo di incentivazione del personale e degli indicatori per verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati; Non tutto il personale ha ancora sviluppato competenze manageriali e affinato il livello di conoscenze e metodi necessari per lo svolgimento delle attuali competenze previste dalla legislazione vigente.</p>
<p>SF:</p> <p>Gestione finanziaria è efficiente. Contenuta e prudente politica economica e finanziaria; Affiancamento della contabilità economico-patrimoniale ed analitica alla tradizionale contabilità finanziaria.</p>	<p>SF:</p> <p>Riflesso negativo sulla gestione finanziaria dell'Ateneo delle performance non positive di alcuni corsi di studio, soprattutto delle aree tecnico-scientifiche; L'utilizzo delle risorse non sempre è accompagnato da una analisi di efficienza e di tipo costi-benefici.</p>
<p>D:</p> <p>Incremento delle matricole e delle iscrizioni rispetto all'anno accademico precedente; Monitoraggio sugli indicatori delle performance della didattica per individuare criticità e adottare correttivi; Realizzazione di un Portale su piattaforma multimediale per monitoraggio on line di immatricolazioni, iscrizioni e risultati dei processi formativi; Iniziative e programmi per il <i>placement</i>; Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo; Assegnazione ai dipartimenti di obiettivi per le performance didattiche.</p>	<p>D:</p> <p>Domanda di formazione non elevata in alcuni corsi; Numero di CFU acquisiti non elevati in alcuni corsi; Persistenza di ritardi e di abbandoni in alcuni corsi.</p>

	<p>R:</p> <p>Esiti positivi della valutazione complessiva della VQR 2004/2010; Aumento dei progetti europei VII programma quadro anche nell'area umanistico-sociale; Ripartizione alle strutture delle risorse finanziarie e delle risorse umane secondo criteri incentivanti correlati alle rispettive performance nella ricerca.</p>	<p>R:</p> <p>Non equilibrata distribuzione tra le aree scientifiche delle iniziative e dei progetti di ricerca; Non elevata produzione scientifica di alcune aree disciplinari come rilevato dalla VQR.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Analisi del contesto esterno</p>	<p>Opportunità</p> <p>Riforma del sistema universitario (L. 240/2010)</p> <p>Riforma Brunetta</p> <p>Dimensione a misura d'uomo della città e dell'Ateneo che favorisce l'interazione dello studente con le componenti accademiche e l'inserimento nell'Ateneo e nella città</p> <p>Possibilità di interagire con il sistema delle PMI</p> <p>Possibilità di sfruttare maggiormente la tecnologia per il generale miglioramento dei servizi</p> <p>Promuovere ulteriori sinergie con le altre pubbliche amministrazioni del territorio per avviare processi congiunti per il miglioramento dei servizi e per assicurare la legalità, l'etica e la trasparenza.</p> <p>Promuovere maggiori forme di verifica della <i>customer satisfaction</i> dell'utente anche in ambiti diversi dalla didattica</p> <p>Revisione dei processi e dell'organizzazione a seguito delle innovazioni introdotte dalla Legge 240/2010</p>	<p>Minacce</p> <p>Congiuntura economica negativa</p> <p>Contesto finanziario nazionale critico</p> <p>Limitata capacità imprenditoriale sul territorio</p> <p>Limitata efficacia del sistema dei trasporti e dei collegamenti</p> <p>Limitata possibilità di gratificazione economica del personale per vincoli normativi</p> <p>Diminuzione della domanda di formazione sul piano nazionale per calo demografico</p> <p>Limitata presenza di grandi imprese sul territorio capaci di finanziare progetti di ricerca e rappresentare opportunità di occupazione per il laureati</p>

5. OBIETTIVI STRATEGICI

5.1. L'albero della performance: il collegamento tra mandato, aree strategiche e obiettivi strategici

All'interno dell'albero della performance le aree strategiche sono declinate in più obiettivi strategici programmati su base triennale con particolare attenzione rivolta all'integrazione tra Piano con il Programma triennale della trasparenza e dell'integrità e il Piano Anticorruzione. Gli obiettivi strategici e quelli operativi sono stati definiti anche alla luce dei risultati della gestione 2013, come documentati dagli strumenti di pianificazione, programmazione e monitoraggio dell'Università, nonché dal monitoraggio del Piano della performance 2013-2015, del Programma triennale per la trasparenza 2012-2014 e più in generale dal monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione nella prospettiva del miglioramento continuo del processo pianificazione-programmazione-controllo. Gli obiettivi strategici sono obiettivi di massima rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder. All'interno degli obiettivi strategici, come già preannunciato, è inserita la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale (didattica e ricerca) e di quei processi di lavoro strumentali funzionali a questa.

5.2 Gli obiettivi strategici

Con D.M. 827 del 15 ottobre 2013 sono state fornite le linee guida e gli obiettivi di sistema per la programmazione 2013/2015, in base a quanto previsto dall'art.1 ter, comma 1 della legge 43/2005.

Le linee generali d'indirizzo sono finalizzate ad incentivare la 'promozione della qualità del sistema universitario' attraverso le seguenti azioni: azioni di miglioramento dei servizi agli studenti, promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione, incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico, anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante. Sono previsti altresì specifici obiettivi correlati al '*dimensionamento sostenibile del sistema universitario*'.

Gli Atenei possono concorrere per l'assegnazione delle risorse previste adottando un piano triennale coerente con le linee generali di indirizzo e gli obiettivi suddetti indicando le azioni o l'insieme di azioni per cui intendono partecipare alla selezione per il triennio. I programmi triennali saranno poi valutati dal Ministero ai fini dell'ammissione al finanziamento. I programmi saranno monitorati e valutati annualmente dal Ministero, avvalendosi dell'ANVUR, in base a indicatori predefiniti. Gli esiti della predetta valutazione condizioneranno l'allocazione definitiva delle risorse.

Gli obiettivi del nostro Ateneo per l'e.f. 2014 devono pertanto essere individuati in coerenza con le predette linee di indirizzo, tenuto conto degli ambiti di intervento definiti dalla Legge 43/2005:

1. i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;
2. il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
3. le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
4. i programmi di internazionalizzazione;
5. il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato.

Si segnala inoltre che il decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1, come modificato dalla Legge 240/2010 prevede misure "al fine di promuovere e sostenere l'incremento qualitativo delle attività delle università statali e di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse... prendendo in considerazione:

- a) la qualità dell'offerta formativa e i risultati dei processi formativi;
- b) la qualità della ricerca scientifica;
- c) la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi didattiche".

L'obiettivo prioritario generale per il prossimo triennio, ed in particolare per l'e.f. 2014, sarà pertanto il consolidamento e l'ulteriore rafforzamento di tutte le azioni e le iniziative, peraltro in larga parte già intraprese in passato, volte alla 'promozione della qualità' in tutti gli ambiti in cui si esplicano le funzioni istituzionali del nostro Ateneo. Le azioni, come dettagliate nei paragrafi che seguono, saranno rivolte al complessivo ulteriore miglioramento dei servizi per gli studenti e dell'offerta formativa nonché alla promozione della dimensione internazionale della ricerca e della formazione.

Si tratta pertanto di proseguire sul percorso già avviato proficuamente lo scorso anno, volto a realizzare un 'Sistema di gestione della qualità' finalizzato a integrare e coordinare tra loro, secondo un approccio, appunto, sistemico, tutti i processi ciclici, previsti dalla normativa vigente (d.lgs.19/2012, d.lgs.18/2012, d.lgs.150/2009, legge 190/2012, d.lgs.33/2013), sui diversi settori di interesse per le università (accreditamento dei corsi e delle sedi, contabilità economico-patrimoniale, ciclo *performance*, anticorruzione e trasparenza).

L'obiettivo generale che ci si pone è pertanto quello di affrontare la 'gestione della qualità' non come un mero adempimento burocratico, ma come uno strumento strategico per migliorare concretamente, nonostante la congiuntura economico-finanziaria particolarmente critica, i risultati delle attività del nostro Ateneo e l'efficacia dei servizi in favore degli *stakeholder*.

Il Presidio di Qualità guiderà questo percorso sovrintendendo al regolare funzionamento del sistema di qualità dell'Ateneo e mantenendo un costruttivo confronto e dialogo con i Dipartimenti, con le Commissioni Paritetiche, con gli altri Organi di Ateneo e con l'interfaccia amministrativa.

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

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

Gli obiettivi che saranno illustrati nei paragrafi successivi riguardano le 3 aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali).

Le prime due sono rappresentate dalle principali funzioni istituzionali che discendono dalla missione dell'Università: la didattica e la ricerca. La terza area è invece rappresentata dal complesso delle funzioni strumentali a quelle che sono le funzioni finali

dell'Ateneo. Nella terza area sono pertanto ricompresi gli ambiti di intervento che attengono alle funzioni normative, all'organizzazione e agli aspetti finanziario - contabili che sono sintetizzate nella dizione 'servizi strumentali'. All'interno sono stati anche ricompresi gli obiettivi relativi ai servizi agli studenti, alle strutture e alla razionalizzazione del fabbisogno di personale.

Si fa rinvio al paragrafo 1 - Presentazione del Rettore - per quanto riguarda il profilo metodologico relativo alla scelta delle tre aree strategiche e alla visione dell'Università nel suo complesso.

5.2.1. AREA STRATEGICA A - DIDATTICA

Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

Alla luce del nuovo quadro normativo e finanziario nonché di quanto previsto dal Sistema AVA, l'Ateneo nel 2014 sarà impegnato nella rigorosa e progressiva revisione dell'Offerta Formativa.

Gli Organi di Governo saranno chiamati, ciascuno nell'ambito dei rispettivi ruoli, ad effettuare una preliminare disamina dei dati delle *performance* didattiche dei corsi attivi al fine di verificarne la sostenibilità in una prospettiva pluriennale, tenuto conto anche della effettiva disponibilità di docenti necessari per soddisfare i requisiti previsti, a regime, dalla normativa vigente.

Gli Organi di Governo potranno utilizzare per queste finalità gli strumenti messi a disposizione dalla II divisione (Servizio sistemi informativi), come il Portale sulle immatricolazioni e quello sui Percorsi formativi, oltre a poter avvalersi delle risultanze delle opinioni degli studenti sulla didattica, consultabili sulla piattaforma Moodle.

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

Nel 2014 saranno avviati i corsi per i PAS in collaborazione con le Scuole del Territorio. I Dipartimenti hanno dichiarato la disponibilità per 632 candidati nel triennio nelle diverse classi di abilitazione.

L'Ateneo sarà altresì impegnato nella gestione di 6 corsi di dottorato sulla base della nuova normativa vigente in materia e di 5 corsi master di primo e di secondo livello.

Visti gli obiettivi di sistema per il triennio, le Strutture sono chiamate per il 2014 ad affinare e a potenziare il sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche prevedendo forme di incentivazione al proprio interno, in presenza di risultati di eccellenza o di significativi miglioramenti nonché tempestivi correttivi e forme di sostegno, a fronte di criticità evidenziate nei percorsi formativi.

Dal 2014 i Dipartimenti sono responsabilizzati secondo una logica budgetaria in cui le risorse assegnate sono strettamente correlate con i risultati e gli obiettivi conseguiti e dove i costi sostenuti dalla struttura devono essere bilanciati da corrispondenti ricavi.

Pertanto i Dipartimenti diventano attori di un processo di *governance* interna alla struttura che deve garantire la propria sostenibilità negli anni e che diventa pertanto sede di attenta programmazione, oculata gestione, di monitoraggio continuo e di rendicontazione delle proprie attività, in una prospettiva di continuo miglioramento delle proprie *performance*.

Promozione dell'internazionalizzazione

L'Ateneo deve dedicarsi maggiormente alla promozione della dimensione internazionale della ricerca e della formazione anche mediante l'eventuale reclutamento di studiosi e docenti attivi all'estero.

Devono essere potenziate le azioni volte all'attrazione di studenti stranieri tentando di potenziare l'offerta formativa relativa a corsi di I, II e III livello in lingua inglese anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Doppio Titolo e/o del Titolo Congiunto. L'impegno deve essere rivolto anche verso il potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio all'estero degli studenti.

Al fine di incrementare la mobilità studentesca si realizzerà una campagna informativa dei bandi Erasmus per Studio e *Placement* mediante comunicati agli studenti, locandine, visite presso i Dipartimenti durante le lezioni per diffondere l'informazione tra gli studenti.

Saranno assegnati studenti *part-time*, selezionati tra quelli che hanno già realizzato questa esperienza, per promuovere la mobilità presso i Dipartimenti. Saranno altresì attivate iniziative, d'intesa con l'Unità Servizi Linguistici di Ateneo, per garantire l'acquisizione di maggiori competenze linguistiche da parte degli studenti in partenza. Inoltre, come richiesto dalla ECHE (*European Charter for Higher Education*) saranno garantiti i corsi di lingua italiana per gli studenti in entrata.

Sarà necessario, con la collaborazione dei dipartimenti e delle strutture interessate, sviluppare una nuova tabella di conversione delle votazioni degli esami di profitto dell'Ateneo in votazione ECTS.

Orientamento in entrata

L'Ateneo deve ulteriormente rafforzare e razionalizzare le azioni di orientamento in ingresso, proseguendo le iniziative ormai consolidate che mirano a promuovere l'offerta formativa dell'Ateneo, con particolare riguardo a quelle rivolte al territorio. Si intende ripetere l'organizzazione della visita guidata in Ateneo e le giornate delle matricole coinvolgendo direttamente le strutture didattiche e soprattutto gli studenti già iscritti nella presentazione dei corsi e nell'organizzazione di eventi in parallelo anche con l'ausilio delle associazioni. La collaborazione con gli studenti, già sperimentata nel 2013, ha favorito la riuscita degli eventi e la partecipazione degli Istituti superiori.

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

Saranno realizzate le iniziative previste nel progetto denominato "*Match Point*" in materia di orientamento allo studio e al lavoro in sinergia con altri Enti del territorio.

Si intende valorizzare l'immagine della nostra Università sul portale *UNIVERSITALY* del MIUR arricchendo le pagine con un nuovo video di presentazione dell'Ateneo, sia in lingua italiana che inglese, e arricchendo la "*Gallery*" con la presentazione delle strutture didattiche. Al riguardo è stato pubblicato un bando con un premio diretto agli studenti per la realizzazione di un video e di un servizio fotografico che rappresenti al meglio la nostra Università.

Un'apposita struttura deputata alla comunicazione e al *marketing* si occuperà della promozione dell'immagine dell'Ateneo, coinvolgendo anche gli studenti e neolaureati.

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

Iniziative mirate saranno dirette anche al territorio extra Provincia (es. Civitavecchia), ove è emerso un interesse concreto nei confronti dell'Offerta Formativa del nostro Ateneo.

Placement

L'Ateneo dovrà proseguire le azioni di miglioramento anche sul fronte dell'orientamento in uscita per favorire il collocamento degli studenti nel mercato del lavoro.

Si auspica la proroga del Progetto FIXO “ *Programma formazione ed innovazione per l'occupazione FIXO Scuola & Università per lo sviluppo dei servizi di placement*” affinché si possa portare a compimento la procedura per gli *standard* individuati dall'Ateneo ai fini del miglioramento dei servizi del *placement*. Inoltre si intende realizzare attività per favorire l'inserimento lavorativo come i contratti di apprendistato e i tirocini.

Inoltre l'Ateneo intende promuovere altri dispositivi di politica attiva che hanno l'obiettivo di facilitare l'ingresso nel mercato del lavoro dei giovani, oltre che offrire agevolazioni sul piano contributivo e contrattuale alle imprese; sarà potenziato lo sportello del *Placement* mediante l'avvio di nuovi contatti aziendali operanti nei settori produttivi compatibili con le competenze dei laureati presso l'Università degli Studi della Tuscia, al fine di instaurare collaborazioni per tirocini formativi e per inserimento lavorativo dei giovani laureati rafforzando anche il ricorso ai *project work*.

5.2.2. AREA STRATEGICA B - RICERCA

Tenuto conto dei parametri fissati per la ripartizione dei fondi ministeriali, l'Ateneo sarà impegnato nel rafforzamento delle *performance* della ricerca, soprattutto quelle legate agli indicatori della VQR e a quelli previsti per la valutazione delle politiche di reclutamento.

La Commissione Ricerca coordinerà le proposte, rivolte agli Organi di Governo, di linee strategiche per sviluppare le attività di ricerca contribuendo all'individuazione delle aree di ricerca dell'Ateneo, attraverso una mappatura in grado di far emergere le specificità e le potenzialità applicative, valorizzando i settori di eccellenza.

La Commissione porrà in essere azioni volte a promuovere la visibilità esterna della ricerca scientifica di Ateneo favorendo i processi di internazionalizzazione. Sarà chiamata a proporre i criteri al Consiglio di Amministrazione per la ripartizione delle risorse destinate alle attività di ricerca. Si proseguirà il percorso, già avviato in passato, volto ad incentivare i migliori risultati raggiunti dalle strutture mediante un corrispondente incremento delle risorse correlate alla ricerca assegnate dal Consiglio di Amministrazione ai dipartimenti.

Sarà rafforzata la capacità di partecipazione a bandi nazionali e internazionali, per tutte le aree di ricerca, intervenendo sugli strumenti di supporto, quali l'assistenza nella predisposizione dei progetti, la ricerca delle *partnership*, la risoluzione delle problematiche finanziarie e amministrative connesse. Saranno realizzate azioni volte a rafforzare il sistema di relazioni con la Commissione Europea, con i Paesi dell'Unione ma anche con quelli extra UE, con particolare attenzione ai Paesi in via di sviluppo e a quelli di recente industrializzazione. Saranno intensificate in particolare le attività di consulenza per i docenti per favorire la partecipazione al nuovo programma quadro europeo per la ricerca e l'innovazione *Horizon 2020*, con azioni di stimolo e supporto da svolgersi presso i Dipartimenti.

Dovrà essere garantito anche il supporto alla ricerca attraverso interventi appropriati come la disponibilità e l'utilizzo delle attrezzature necessarie (Centro grandi attrezzature).

Continuerà una capillare informazione e il supporto ai docenti nell'area della progettazione europea per la partecipazione ai Programmi Quadro cercando di stimolare anche i dipartimenti di area umanistico-sociale.

Si intendono proseguire le iniziative volte a potenziare i brevetti di Ateneo, curando maggiormente sia la fase di passaggio dalle invenzioni ai brevetti sia quella successiva verso il *licensing*, nonché la creazione di nuovi *spin off* ed il monitoraggio di quelli esistenti.

Ai docenti verrà richiesto, conformemente a quanto previsto nell'art. 6, c.14 della legge 240, di documentare le attività di ricerca svolte, oltre a quelle gestionali e di didattica; la valutazione dei risultati sarà *conditio sine qua non* per l'attribuzione degli scatti stipendiali, secondo le modalità fissate nel D.l. 314/2011 e da apposito regolamento di Ateneo.

5.2.3 AREA STRATEGICA C – SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

L'ordinamento

Per il 2014 si intende completare la revisione, già in stadio molto avanzato, dei regolamenti, alla luce della legge 240, dei decreti attuativi e dello Statuto.

Proseguirà anche l'opera di razionalizzazione dei regolamenti volta a superare l'iperregolamentazione e la frammentazione delle norme. Ove possibile, si tenterà di raccogliere e aggregare in testi unici le disposizioni attualmente disperse in più regolamenti che disciplinano ambiti di materie omogenee.

Si procederà anche alla redazione del Codice di comportamento dell'Amministrazione per il personale dirigente e t.a. dell'Università, secondo quanto previsto dal D.lgs. 165/2001.

Nella predisposizione delle proposte di Regolamenti da sottoporre agli Organi di Governo si terrà conto, ove possibile, dei contributi offerti dal personale docente e tecnico-amministrativo nonché dagli studenti che partecipano al *Forum* per i Regolamenti, attivato sul sito di Ateneo.

L'organizzazione

Nei primi mesi del 2014 si completerà del tutto il rinnovo degli Organi di Ateneo previsti dallo Statuto: la Commissione Ricerca Scientifica, prevista dall'art. 15 dello Statuto, da nominare su base elettiva, e il Comitato dei sostenitori dell'Università della Tuscia (art. 7 dello Statuto).

Si porterà a termine la riorganizzazione delle strutture di Ateneo, mediante l'attivazione dei due Poli delle biblioteche (Polo scientifico e tecnologico e Polo umanistico sociale) e del Sistema Bibliotecario di Ateneo previsto dall'art. 32 dello Statuto (nomina del Comitato Tecnico Scientifico a norma dell'art. 19 del Regolamento Generale di Ateneo)

Per ottobre 2014 è previsto anche il completamento del riordino delle rimanenti Segreterie Studenti delle ex Facoltà (Scienze, Beni culturali e Agraria), che confluiranno nella Segreteria Studenti unica che gestirà le carriere di tutti gli studenti dell'Ateneo, non appena saranno completati i lavori a Santa Maria in Gradi.

Sono in corso le procedure volte alla riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale. Con l'entrata in vigore del nuovo Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità saranno potenziate le strutture coinvolte nel sistema di contabilità al fine di adeguare l'assetto organizzativo alle nuove funzioni che discendono dall'introduzione del bilancio unico disciplinato dal d.lgs. 18/2012. Saranno potenziate altresì le competenze del Servizio Sistemi informativi introducendo ulteriori procedure innovative e digitali di

rilevazione dei dati utili per il corretto esercizio delle funzioni degli Organi di Governo e dell'Amministrazione.

In particolare, si prevede di rendere ancora più completo il Portale per il monitoraggio sui percorsi formativi, in modo da fornire in tempo reale le informazioni e i dati necessari per la redazione del Rapporto di riesame, della Relazione delle Commissioni paritetiche e per la programmazione degli Organi collegiali dei Dipartimenti, degli Organi di Governo dell'Ateneo e del Presidio di Qualità. Il Servizio potenzierà l'attività di *reporting*, anche su richiesta delle strutture.

Saranno previste apposite strutture per presidiare il rispetto della legalità e dell'eticità dei comportamenti per tutelare e promuovere nei confronti dell'utenza l'immagine, 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;

La nuova struttura organizzativa deve essere capace di supportare efficacemente, sul fronte amministrativo, le funzioni istituzionali dei dipartimenti correlate ai sistemi di accreditamento dell'offerta formativa, in tutti i suoi livelli, della ricerca e all'internazionalizzazione.

Particolare attenzione sarà riservata al rafforzamento, anche sotto il profilo della sicurezza, dei sistemi informatici, al potenziamento dell'infrastruttura di rete, per migliorare l'accessibilità da parte degli utenti, il sito di Ateneo e delle strutture, per realizzare ulteriori servizi *on line* per gli studenti (materiali didattici, *e-learning*, applicazioni su *iphone* o *android*, etc.);

Sarà prevista anche una struttura per curare comunicazione, la promozione dell'Ateneo, il *marketing*, l'orientamento e le relazioni con il territorio (Imprese, Scuole e Enti).

Si intende istituire una struttura volta a realizzare interventi mirati in materia di servizi sociali a favore degli studenti disagiati e del benessere del personale.

Va altresì presidiata in modo più efficiente la gestione del patrimonio immobiliare in una prospettiva di contenimento dei costi di gestione (risparmio energetico e utenze), di razionalizzazione degli spazi e degli interventi di manutenzione nonché di rispetto degli *standard* di sicurezza e prevenzione.

E' in programma anche la creazione di una struttura (rete acquisti di Ateneo) per centralizzare e razionalizzare il sistema di acquisizione di servizi e forniture comuni da parte dei centri di spesa al fine di garantire il contenimento dei costi ed economie di scala.

La finanza

Il decreto legislativo 18/2012 prevede che le Università, al fine di garantire trasparenza ed omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili e di consentire l'individuazione della situazione patrimoniale e la valutazione dell'andamento complessivo della gestione, adottino un bilancio unico di Ateneo in conformità con le disposizioni della legge 240/2010 in materia di contabilità economico-patrimoniale e con quelle della legge 196/2009.

Il decreto legislativo 49/2012 introduce specifiche disposizioni sulla programmazione finanziaria triennale del Ministero per garantire la piena sostenibilità di tutte le attività stabilendo che obbligatoriamente a decorrere dall'esercizio 2014 le Università siano tenute a predisporre un bilancio di previsione unico triennale composto da *budget* economico autorizzatorio e degli investimenti. Ai fini della predisposizione dei documenti di bilancio, gli atenei dovranno tenere conto dei programmi triennali di sistema adottati ai sensi della L. 43/2005.

L'Ateneo sarà, pertanto, impegnato *in primis* nell'adeguamento del proprio sistema contabile al nuovo contesto normativo e dovrà, sul fronte della programmazione e della gestione, essere in grado di esprimere una attività direzionale di elevato profilo.

Considerando la diminuzione del F.F.O. di sistema e una riduzione prudenziale a copertura di possibili decurtazioni sulle quote premiali, si stima, a legislazione vigente, una ulteriore riduzione delle entrate dal MIUR per F.F.O., rispetto a quanto iscritto nel bilancio di previsione 2013, che ammonta a circa 600 mila euro.

Nel bilancio di previsione per l'e.f. 2014 si è quindi continuato il percorso già avviato di contenimento di consumi o di altre spese di natura comprimibile, andando a rafforzare il principio già adottato in passato di orientare i programmi e le azioni, a tutti i livelli e in tutti i settori, alla valorizzazione degli obiettivi strategici, in funzione del miglioramento degli indicatori della programmazione triennale e di quelli che determinano la *performance* dell'Ateneo nel campo della didattica e della ricerca.

Razionale programmazione del fabbisogno

L'Ateneo deve adottare la programmazione triennale del fabbisogno, secondo quanto previsto dal D.lgs. 49/2012 "*Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, in attuazione della delega prevista dall'art 5, c 1, della l. 240/2010*".

La programmazione sarà adottata nel rispetto dei vincoli in materia di *turn over*, compatibilmente con le disponibilità di bilancio e previo analitico monitoraggio della dinamica della spesa stipendiale nel medio e lungo periodo, anche al fine di rispettare il limite dell'80% previsto per il rapporto tra spese di personale e entrate (F.F.O.+TASSE).

L'Università della Tuscia presenta oggi un rapporto tra le categorie dell'organico docente molto positivo con 289 unità di personale di ruolo di cui 82 professori di I fascia, 101 professori di II fascia, 106 ricercatori e assistenti a cui si sommano 33 ricercatori a tempo determinato (n. 14 L. 230/2005 e n. 19 L. 240/2010); a breve, per via della chiusura della prima tornata di abilitazioni, presumibilmente, si assisterà a un assestamento delle proporzioni dovuto al passaggio di unità di personale dalla fascia dei ricercatori a quella degli associati che, tuttavia, non deve compromettere l'assetto piramidale dell'organico; particolare prudenza va posta anche nei confronti di nuove assunzioni di personale T.A. che oggi presenta un rapporto superiore a 1 con quello docente.

Il reclutamento per il 2014, nell'ambito del contingente assunzionale previsto e nei limiti delle disponibilità di bilancio, sarà pertanto volto a favorire la chiamata, ai sensi degli artt. 18 e 24 della Legge 240/2010, secondo le percentuali previste dalla legge, di professori di I e II fascia che hanno conseguito l'abilitazione nazionale, ricorrendo per questi ultimi alle risorse di cui al piano straordinario; sarà dato spazio anche alle assunzioni di ricercatori a tempo determinato, secondo le procedure di cui all'art. 24, c.3 lett. a) e b) della Legge 240. In particolare, è previsto un ricercatore di tipo b) per ogni posto destinato a professori ordinari.

Nel corso del 2014 è previsto il completamento delle procedure di abilitazione nazionale (il nostro Ateneo è peraltro sede di n. 5 procedure per il conseguimento dell'abilitazione scientifica nazionale).

Si intende curare in particolar modo la qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico sia per continuare a rispettare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante, sia per garantire la presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della legge 240/2010 di docenti esterni all'ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale. È fondamentale che i dipartimenti prestino particolare attenzione alle procedure di selezione per garantire la qualità delle politiche di reclutamento, tenuto conto dei correlati effetti sulla ripartizione del F.F.O.

Sarà inoltre favorito il graduale passaggio a *full-time* del personale assunto a *part-time*; sarà altresì prevista l'eventuale assunzione di altro personale funzionale alle prioritarie esigenze dell'Amministrazione.

Nell'anno 2014, in attuazione alle disposizioni di cui al D.lgs.150/2009, si attiveranno le procedure tese al miglioramento della *performance* organizzativa e individuale mediante l'applicazione del sistema di valutazione (già in atto per dirigenti ed EP) anche per il personale di categoria D, coinvolto nelle funzioni connesse al raggiungimento degli obiettivi del piano della *performance*.

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

Il piano annuale della formazione comprenderà comunque al proprio interno i seguenti corsi già in programmazione, aperti anche al personale docente:

- corso di formazione avanzato in materia prevenzione della corruzione e trasparenza;
- corso di formazione in materia di codici di comportamento;
- corso di formazione in materia di Bilancio Unico e contabilità economico-patrimoniale ed analitica;
- corso di informatica avanzato;
- corsi di lingua inglese.

Saranno infine avviate ulteriori iniziative, nel rispetto della normativa vigente in materia, nell'ambito del *Welfare* di Ateneo per sostenere le famiglie dei dipendenti nell'attuale difficile contesto finanziario.

Potenziamento dei servizi agli studenti

L'unificazione delle funzionalità per l'erogazione dei servizi connessi alla didattica e alle questioni amministrative in un unico Portale, recentemente deliberata dal CdA, è diretta a facilitare l'interlocuzione con gli studenti. Nell'ambito dematerializzazione dei processi si intende realizzare l'informatizzazione di ulteriori procedure per rendere più agile il percorso degli studenti e i rapporti con l'Amministrazione.

Nel 2014 sarà integrata nel Sisest la gestione delle prenotazioni agli esami semplificando notevolmente l'attuale sistema adottato; lo studente accederà al suo piano di studio dal portale e prenoterà gli esami con una semplice procedura guidata. Il *database* del Sisest sarà ampliato con informazioni ora riportate nel portale della didattica; le pagine *web* che accedono al *database* dovranno essere riprogettate anche per migliorarne la fruibilità.

Sarà implementato di un sistema di monitoraggio della rete per la gestione preventiva degli allarmi. Particolare attenzione sarà ancora rivolta al potenziamento delle reti *Wi-Fi* al fine di offrire agli studenti ed a tutta l'utenza un servizio capillare; a tal fine sono costantemente monitorate le richieste che arrivano dall'Amministrazione e dai Dipartimenti che segnalano eventuali aree scoperte dal servizio. Compatibilmente con le disponibilità economiche si provvederà all'acquisto di nuovi apparati al fine di raggiungere il 100% di copertura.

Si intende anche sviluppare il ricorso ai materiali didattici *on line*, all'*e learning* per accrescere la fruibilità dei testi e delle dispense dei docenti, ad apposite applicazioni per *iphone* o *android* per garantire un contatto diretto con l'utenza e agli altri strumenti capaci di rendere la didattica più stimolante e attrattiva.

Si curerà l'ottimizzazione dei contenuti sul sito, nella sezione 'Amministrazione trasparente', in linea con la normativa vigente in materia di obblighi di pubblicazione.

Le strutture sono chiamate a potenziare i servizi di tutorato al fine di supportare gli studenti, con pre-corsi e corsi di didattica integrativa, durante il percorso formativo, soprattutto per quelle materie più impegnative per gli studenti del primo anno e che riscontrano una maggiore criticità nell'acquisizione dei cfu.

L'Amministrazione si impegna a migliorare e ad incrementare gli spazi per la didattica, anche in accordo con altri Enti del territorio, mediante la realizzazione di interventi volti a favorire anche la residenzialità degli studenti a condizioni eque e sostenibili.

La realizzazione della Segreteria studenti unica a Santa Maria in Gradi verso ottobre 2014 garantirà, oltre a sportelli per il *front office*, ampi spazi per l'orientamento, postazioni *internet* e luoghi di aggregazione per gli studenti.

Sul fronte della disabilità per il 2014 l'obiettivo è quello di riuscire a garantire il proseguimento e il potenziamento dei servizi erogati nel 2013. Si intende pertanto fornire l'accompagnamento interno nelle strutture didattiche, il trasporto casa-università, forme di tutorato per la didattica, supporto professionale a studenti con particolari bisogni, *counseling* psicologico e la fornitura di attrezzature informatiche. Come previsto dall'art. 11 del Regolamento dei Servizi per la Disabilità, sarà avviata un'attività di valutazione dei servizi erogati che coinvolga gli stessi utenti. Si intende, altresì, promuovere una migliore conoscenza del corpo docente dell'Ateneo in merito a nuove tematiche collegate alla disabilità, quali in particolare quelle inerenti i DSA (Disturbi Specifici di Apprendimento) così come previsto nel paragrafo 6.7 delle Linee Guida del MIUR per il Diritto allo Studi degli Studenti con DSA. Tale azione si rende necessaria a seguito dell'accresciuto numero di iscrizioni all'Università della Tuscia di studenti con tali disturbi.

Strutture

Nel corso dell'anno 2014 si intende porre in essere, oltre alla manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, interventi di manutenzione straordinaria presso le varie strutture di Ateneo per il miglioramento della sicurezza, la messa a norma e l'adeguamento di alcuni impianti.

In particolare verrà dato corso alla razionalizzazione degli spazi dei Dipartimenti Scientifici (DAFNE, DEB e DIBAF) nei vari immobili presso il *campus* Riello.

Si darà avvio, e si concluderanno entro il 2014, i lavori di manutenzione straordinaria e restauro del corpo di fabbrica "E" presso il complesso di S. Maria in Gradi, da destinare a Segreteria Studenti Unica e Infrastrutture.

Presso il complesso di S. Maria in Gradi verranno, inoltre, realizzati i lavori di completamento riguardanti il parcheggio e le sistemazioni esterne; verrà inoltre realizzata l'illuminazione del chiostro medioevale ed integrato il progetto per i lavori di adeguamento della cabina di trasformazione con le opere di potenziamento elettrico del palco dell'Auditorium e dell'impianto luci di emergenza, visto l'utilizzo sempre maggiore del locale per spettacoli.

Verranno, inoltre, potenziate le sezioni preferenziali delle linee elettriche a servizio delle reti dati e delle apparecchiature di emergenza presso Santa Maria in Gradi, San Carlo e Agraria con installazione gruppi di continuità.

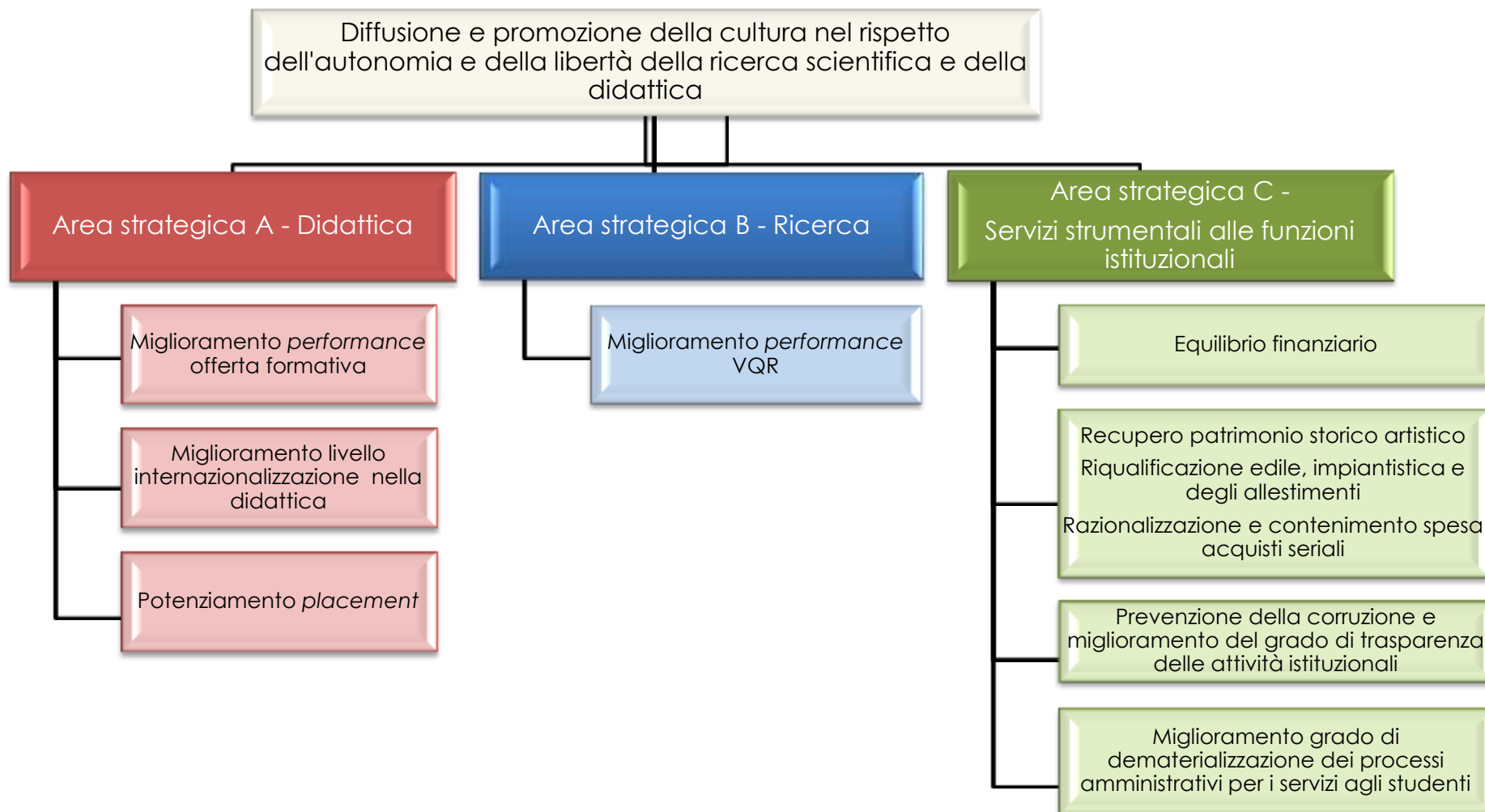
Presso l'edificio sede della ex Facoltà di Agraria sono previsti interventi di manutenzione straordinaria e sostituzione di parte degli infissi.

Saranno eseguiti, inoltre, alcune opere di adeguamento/miglioramento ai fini della sicurezza incendio.

Saranno completamente liberati i locali in via Emilio Bianchi, con esclusione del solo Asilo Nido Aziendale per il quale sarà realizzato un impianto di riscaldamento autonomo. Saranno progettati ed eseguiti i lavori e i traslochi per il riallestimento presso gli immobili del campus Riello dei laboratori attualmente siti in via Emilio Bianchi.

Il Servizio Prevenzione e Protezione garantirà anche per il 2014 la realizzazione dei compiti istituzionali previsti dalla normativa vigente in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro. Sarà effettuato l'aggiornamento del Documento di Valutazione dei rischi relativo ai Dipartimenti Scientifici e la pianificazione delle procedure necessarie per il monitoraggio e per la programmazione delle azioni correttive da adottare in Ateneo, finalizzate al miglioramento dell'organizzazione della sicurezza nelle varie attività in attuazione dell'articolo 30 del D. Lgs 81/08 per la realizzazione di un Sistema di Gestione della Sicurezza. Il Servizio Prevenzione e Protezione intende inoltre promuovere attività di formazione rivolta a tutto il personale dell'Ateneo con particolare riferimento a specifiche attività lavorative o professionalità (formazione di Dirigenti e preposti) anche mediante il ricorso a percorsi formativi in *e-learning*. Sarà implementata la funzionalità del sito del SPP e sviluppata la seconda fase della Valutazione dello Stress Lavoro correlato. Verrà aggiornato e rinnovato in base alla nuova ripartizione del personale nei vari Dipartimenti (trasferimenti e nuove assegnazioni) il piano per la gestione delle emergenze.

Tavola n. 11 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato, aree strategiche e obiettivi strategici



6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

6.1. L'albero della performance: il collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi

All'interno dell'albero della *performance* ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sarà associato (una volta definita la nuova riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale) un piano operativo in cui vengono indicate le azioni, i tempi le risorse e le responsabilità organizzative connesse al raggiungimento.

Il piano operativo individua

1. l'obiettivo operativo cui è associato con uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un *target* (valore programmato o atteso)
2. le azioni da porre in essere con la relativa tempistica
3. quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali
4. la responsabilità organizzativa

Per gli obiettivi strategici inerenti alle aree della didattica e della ricerca le strutture responsabili sono *in primis* i dipartimenti (sulla base degli indirizzi forniti dagli Organi di Governo), ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni.

Si precisa altresì che gli obiettivi strategici hanno un orizzonte temporale triennale mentre quelli operativi annuale.

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

Nell'allegato n. 2 per ogni obiettivo strategico delle tre aree strategiche sono inserite apposite tabelle in cui, in una logica di *cascading*, sono riportati i correlati obiettivi operativi.

6.2. Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, al personale dirigenziale, di posizione EP e D con ruolo di responsabilità.

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

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

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale sono nel paragrafo 6.2.1, con l'indicazione degli indicatori ed i relativi *target*, tutti, se non diversamente indicato, su base triennale.

Gli obiettivi del personale dirigenziale sono descritti e dettagliati nel paragrafo 6.2.2, sentito il dirigente attualmente in servizio per quanto riguarda la I e III divisione.

Gli obiettivi assegnati al personale di categoria EP dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente della rispettiva divisione sono descritti e dettagliati nel paragrafo 6.2.3.

Gli obiettivi assegnati al personale di categoria D dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente della Divisione, sentito il rispettivo Capo Servizio, sono descritti e dettagliati nel paragrafo 6.2.3.

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

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali del personale dirigente e di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti dagli obiettivi prestazionali, ma è opportunamente integrato, secondo percentuali diverse, con la valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi a capacità direzionali ed organizzative.

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

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

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

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

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

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

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

Per il Direttore Generale la valutazione viene effettuata dal CdA, sulla base di una proposta del NdV. Per i dirigenti la valutazione degli obiettivi viene effettuata dal Direttore Generale. Il

personale di cat. EP viene valutato dal Direttore Generale su proposta del Dirigente, e quello di categoria D dal dirigente su proposta dell'EP, sentito il Dirigente.

Il modello può essere riassunto nel seguente schema:

Tavola n. 13 – Modello di valutazione della performance individuale

OBIETTIVI PRESTAZIONALI		
OBIETTIVO	RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO
O1	R1 (%)	$Pt1=(P1*R1)$
O2	R2 (%)	$Pt2= (P2*R2)$
O3	R3 (%)	$Pt3=(P3*R3)$
O4	R4 (%)	$Pt4=(P4*R4)$
.....
On	Rn (%)	$Ptn=(Pn*Rn)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI		$\sum (Pt1...Ptn)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI PESATO PER NUMERO OBIETTIVI		$Ptot=\sum (Pt1...Ptn)/ \sum (O1...on)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL DIRETTORE GENERALE (PESO 60%)		$PtotOP\ Dg = Ptot*60\%$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE, DI CATEGORIA EP e D (PESO 50% + 5% PUNTEGGIO OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL DIRETTORE GENERALE)		$PtotOP = Ptot*50\% + (5\%*PtotOP\ Dg)$
OBIETTIVI COMPORTAMENTALI		
OBIETTIVO		PUNTEGGIO
Oc1		Poc1
Oc2		Poc2
Oc3		Poc3
Oc4		Poc4
Oc5		Poc5
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI		$\sum (Poc1...Pocn)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI DEL DIRETTORE GENERALE (PESO 40%)		$PtotOC\ Dg= Ptot*40\%$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE, DI CATEGORIA EP e D (PESO 45%)		$PtotOC= Ptot*45\%$
PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE		$Ptotval = \sum (PtotOP\ Dg+ PtotOC\ Dg)$
PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE,DI CATEGORIA EP e D		$Ptotval = \sum (PtotOP+ PtotOC)$

Legenda:

Oi: obiettivo prestazionale

Ri: % di raggiungimento

Dg: direttore generale

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

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

Ptot: punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi

PtotOP: punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi prestazionali pesato

Poc: punteggio per l'obiettivo comportamentale

PtotOC: punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi comportamentali pesato

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

6.2.1 Obiettivi del Direttore Generale

Obiettivi prestazionali (allegato n. 3)

Obiettivi comportamentali

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

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

Valutazione degli obiettivi comportamentali mediante scheda di valutazione del CDA.

6.2.2 Obiettivi dei dirigenti

obiettivi prestazionali (allegato n. 4)

obiettivi comportamentali

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

Peso di ciascun obiettivo sulla valutazione finale: 9%

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

6.2.3 Obiettivi del personale di cat. EP

obiettivi prestazionali (allegato n. 5)

obiettivi comportamentali

6. Propensione all'innovazione (Oc1).
7. *Problem Solving* (Oc2).
8. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
9. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4).
10. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

Peso di ciascun obiettivo sulla valutazione finale: 9%

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

6.2.4 Obiettivi del personale di cat. D

obiettivi prestazionali (allegato n. 6)

obiettivi comportamentali

11. Propensione all'innovazione (Oc1).
12. *Problem Solving* (Oc2).
13. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
14. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4).
15. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

Peso di ciascun obiettivo sulla valutazione finale: 9%

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

6.3. Gli obiettivi assegnati al personale di categoria B, C e D senza ruolo di responsabilità

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali per il personale di categoria B, C e D senza ruolo di responsabilità, in fase di prima applicazione, è collegato, per l'80% al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza, o comunque al personale che ne ha la responsabilità, e per il restante 20% alla valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ai comportamenti di natura organizzativa.

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

1. Affidabilità: riguarda il rispetto delle scadenze, la responsabilizzazione sugli obiettivi e la continuità e la presenza assicurate nel rapporto di lavoro. Nell'insieme delle tre macro-aree pesa per il 40%.
2. Professionalità: si riferisce alla valutazione delle competenze tecniche, alla capacità di apprendere e di diversificare le proprie conoscenze. Nell'insieme delle tre macro-aree pesa per il 30%.

3. Capacità relazionali: riguardano la capacità di collaborare con i colleghi, interagire con i propri superiori e relazionarsi con l'ambiente esterno. Nell'insieme delle tre macro-aree pesa per il 30%.

Pertanto alla macro-area affidabilità viene attribuito un punteggio massimo di 40, alle altre due macro-aree rispettivamente 30 per ciascuna; il punteggio totale degli obiettivi comportamentali non può essere superiore a 100 e va pesato al 20%.

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

La metodologia utilizzata è la stessa del paragrafo 6.2; il punteggio totale per gli obiettivi prestazionali dell'unità organizzativa, o del suo responsabile, viene pesato al 80% .

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

7. 1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il processo seguito per la realizzazione del piano si è svolto in 4 fasi:

- 1) Disamina delle delibere CIVIT (oggi ANAC) n.112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013 da parte del Direttore Generale (Responsabile per la *performance*) al fine di verificarne i contenuti, le modalità di redazione e i soggetti da coinvolgere per la predisposizione del piano medesimo in relazione alle informazioni possedute dalle diverse strutture. Una volta individuato quanto sopra è stato informato il Rettore in ordine alla programmazione delle attività e ai soggetti che si intendeva coinvolgere nella predisposizione del piano.
- 2) Riunione con i Responsabili dei Servizi per l'assegnazione dei compiti relativi alla predisposizione del piano e per la individuazione delle fonti da cui reperire tutte le informazioni necessarie (relazione al bilancio di previsione, delibere Cda e Senato, Convenzioni, Banche dati ministeriali, Risultanze questionari CAF, questionari su opinioni studenti frequentanti)
- 3) Predisposizione da parte dei diversi soggetti coinvolti di singoli parti del piano e conseguente collazione in un unico documento. La parte relativa alla presentazione del piano è stata predisposta dal Rettore. I responsabili dei servizi coinvolti sono: Responsabile Servizio affari generali e del personale, Responsabile Servizio Programmazione e Bilancio e Servizio sistemi informativi, Responsabile Ufficio Offerta Formativa, Responsabile Ufficio Ricerca e i due Responsabili dei Servizi della divisione tecnica III. Il Direttore Generale, come Referente per il Piano della *Performance* ai sensi della Delibera n. 6/2013, ha diretto la generale pianificazione e provveduto alla redazione del Piano; ha predisposto la parte relativa alla definizione delle aree strategiche, degli obiettivi strategici e dei piani operativi dell'Ateneo nel suo complesso basandosi sulle relative delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico. Gli obiettivi del personale di categoria EP e D saranno contenuti nei relativi decreti di affidamento degli incarichi, una volta definita la nuova riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale. E' stata altresì coinvolta nella predisposizione del Piano una dottoranda di ricerca del Dipartimento DEIM, soprattutto per le parti relative alla redazione dell'Albero della *Performance*. Il Piano prima di essere sottoposto al Consiglio di Amministrazione è stato inviato anche al Coordinatore del NdV per acquisire eventuali osservazioni e/o indicazioni in merito alla individuazione degli indicatori e *target* fissati per i singoli obiettivi strategici, operativi e dei dirigenti, soprattutto per l'area della ricerca. Il Coordinatore del NdV, confermando ancora una volta la proficua sinergia tra gli Organi dell'Ateneo, ha garantito un prezioso contributo fornendo

tempestivamente precise indicazioni e suggerimenti, soprattutto per la corretta formulazione di indicatori e definizione dei *target*.

- 4) Riunioni convocate dal Direttore Generale con il Dirigente e con i Responsabili dei Servizi e degli Uffici per la presentazione degli obiettivi strategici, operativi di Ateneo e per l'analisi delle proposte sugli obiettivi da assegnare alle diverse categorie di personale (Dirigenti, cat. EP, cat. D). Ai Dirigenti è stato chiesto, infatti, preventivamente dal Direttore Generale di proporre obiettivi per il rispettivo personale di cat. EP e D, sentendo anche gli interessati. Sono seguiti poi diversi incontri per discutere degli obiettivi al fine di verificarne i requisiti previsti dalle Delibere ANAC in materia nonché la coerenza con gli obiettivi di Ateneo.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La pianificazione della *performance* si collega e si integra con perfetta coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo. Infatti, gli obiettivi strategici contenuti nella relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio sono stati riprodotti nel piano della *performance*. Dal 2014 si riscontra una perfetta integrazione con gli strumenti di programmazione economico finanziaria e di bilancio, vista l'introduzione del nuovo sistema di contabilità di cui al nuovo Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, adottato in attuazione alle disposizioni contenute nel D.lgs. 18/2012.

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

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

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

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

- Definizione di indicatori quantitativi per gli obiettivi dei Capi Servizio e del personale di cat. D con particolare riferimento ai processi con *output* difficilmente misurabili (competenze relative alla gestione del personale, all'economato, all'ufficio contabilità e stipendi etc)
- Definizione degli obiettivi per i dirigenti e il personale di cat. EP e D nelle aree strategiche della ricerca e della didattica. Nelle predette aree, che coincidono con le funzioni istituzionali dell'Università, il personale dirigente e tecnico-amministrativo (soprattutto quello dell'Amministrazione Centrale che nella maggior parte dei casi non ha un'utenza studentesca) apporta un contributo di tipo prevalentemente strumentale (gestione del personale, contabilità, supporto e consulenza agli organi di governo, alle facoltà e ai dipartimenti, servizi logistici), mentre la responsabilità primaria delle predette aree ricade nel personale docente direttamente impegnato nella didattica e nella ricerca.
- Misurazione e valutazione della *performance*: fino ad oggi l'Università ha utilizzato sistemi di valutazione della *performance* del personale unicamente per il personale dirigenziale e il personale di categoria EP; non è stato attivato finora un generale

sistema di valutazione della *performance* organizzativa (è stata effettuata solo per alcuni settori correlati alle funzioni istituzionali finali) e del personale di categoria D, C e B.

- Utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito. L'amministrazione utilizza da tempo sistemi incentivanti e premiali per la ripartizione del personale e delle risorse alle strutture didattiche e di ricerca nonché per la corresponsione dell'indennità di risultato del personale dirigenziale e del personale EP. Non sono ancora a regime sistemi di premialità per il personale di categorie inferiori agli EP, vista anche la non applicabilità della normativa sulla premialità prevista dal decreto 150/2009 sulle risorse della contrattazione integrativa di Ateneo.

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

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