

2014

Piano della Performance

Triennio 2015 - 2017

Edizione 4 – Gennaio 2015



INDICE

1.1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	pag. 3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	pag. 5
2.1. CHI SIAMO	
2.2. COSA FACCIAMO	
2.3. COME OPERIAMO	
3. IDENTITA'	pag. 8
3.1. AMMINISTRAZIONE IN CIFRE	
3.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	
3.3 L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	
4. ANALISI DEL CONTESTO	pag. 15
4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	
4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
5. OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO	pag. 39
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	pag. 54
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. 59
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* 2015-2017 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 nelle Linee guida generali del Rettore adottate ai sensi dell'art.6 del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità e recepite nella Relazione di accompagnamento al bilancio 2015, salvo alcune modifiche scaturite dalle nuove disposizioni ministeriali sopravvenute in materia di criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario.

Sul piano meramente metodologico, sia a livello di individuazione delle aree strategiche che di obiettivi strategici, è sembrato corretto considerare nel Piano 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. Sono state, quindi, ricomprese anche le aree della ricerca e della didattica, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione a livello nazionale (indicatori FFO – Sistema accreditamento dei corsi dell'ANVUR). L'accorpamento delle funzioni, originariamente della CIVIT, con quelle di valutazione delle funzioni istituzionali in capo all'ANVUR, disposto dalla legge 9 agosto 2013, n. 98, 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.

Nel presente triennio le Università sono chiamate a consolidare il nuovo assetto, sul fronte ordinamentale e gestionale, derivante dalle profonde innovazioni introdotte dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240 in materia di *governance*, reclutamento, contabilità e assicurazione della qualità. La qualità coinvolge tutti gli ambiti collegati alle funzioni istituzionali con i sistemi di accreditamento delle sedi, dei corsi di studio e della ricerca nonché a quelle strumentali (ordinamento, contabilità e organizzazione). A tutto ciò si affianca l'introduzione, a regime, del bilancio unico autorizzatorio nel sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica di cui al D.lgs.18/2012.

La pianificazione strategica per il triennio 2015-2017 si inserisce in un contesto finanziario ancora complesso, a causa delle significative riduzioni del Fondo di Finanziamento Ordinario disposte dal legislatore negli ultimi anni. In particolare, quest'anno assume rilevanza il nuovo concetto di '*costo standard per studente regolare*', parametro a cui sarà correlato, a regime, il 75% del Fondo di finanziamento ordinario. Questa novità impone un profondo ripensamento delle strategie e delle

misure da adottare al fine di incrementare le matricole e contenere gli abbandoni entro la durata legale del corso di studio.

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, sostenendoli nel percorso formativo al fine di superare eventuali criticità che possano compromettere il conseguimento dei crediti formativi e la regolare prosecuzione degli studi.

L'Ateneo sarà, pertanto, 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, in coerenza con le linee programmatiche del programma del mandato rettorale e del Direttore Generale 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.

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, concentrando particolare attenzione all'aumento degli 'studenti regolari'; in questa fase complessa confido ancora una volta 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 il restauro e la conservazione dei beni culturali, alle aree economiche, linguistiche, delle scienze giuridiche e della comunicazione, oltre alle scienze ingegneristiche, cui risultano strettamente correlate le attività di ricerca delle strutture dipartimentali e di supporto dei numerosi laboratori e centri di servizio.

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

2.3. Come operiamo

2.3.1. Organi di 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

Rettore
Senato Accademico
Consiglio di Amministrazione
Nucleo di Valutazione
Direttore Generale
Revisori dei Conti
Consulta degli studenti
Commissione Ricerca
Comitato Unico di Garanzia (CUG)
Presidio di qualità di Ateneo
Collegio di Disciplina
Commissione Etica

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 studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici);
- DISUCOM (Dipartimento di scienze umanistiche, della comunicazione e del turismo).

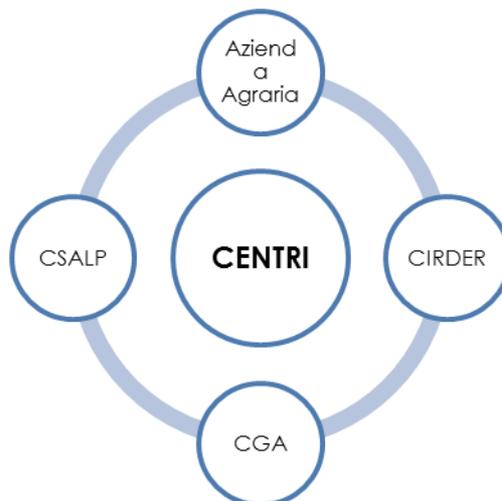
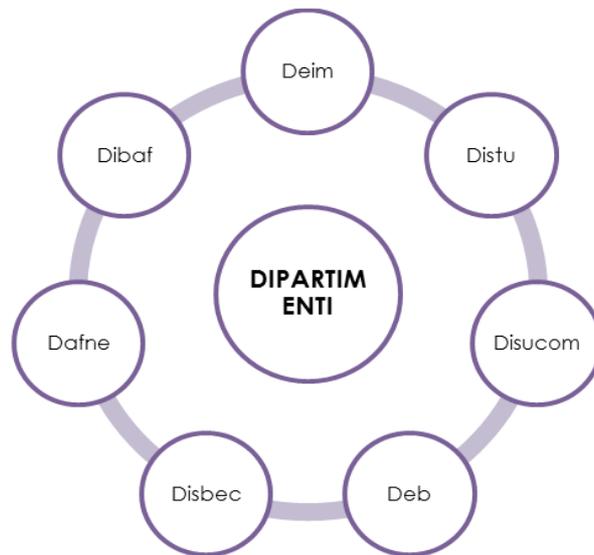
4 Centri (interdipartimentali di ricerca e di servizio):

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

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)





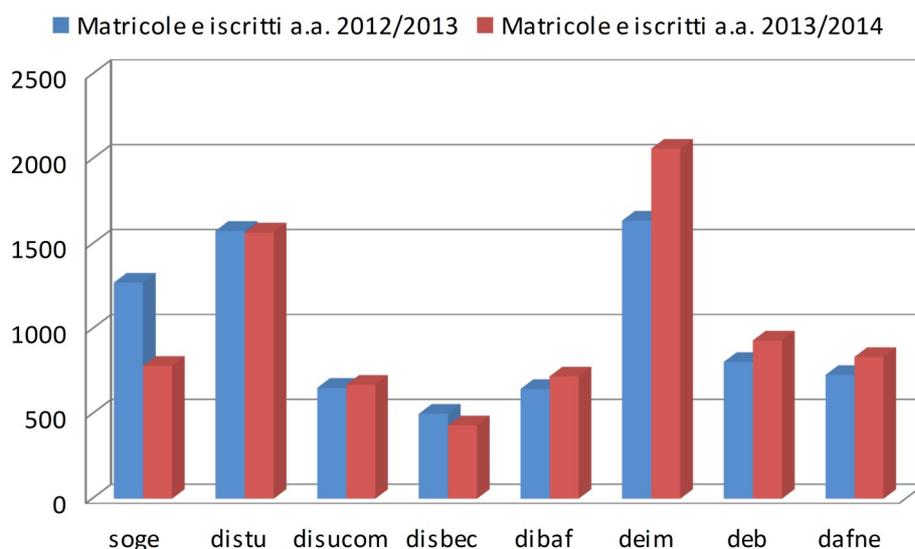
Studenti

Per l'anno accademico 2013/14 si registra un numero di studenti iscritti pari a 7996, comprese le matricole.

Tavola n. 3 – Matricole e iscritti a.a. 2012/13 e a.a. 2013/2014

DIPARTIMENTO	2012			2013		
	Matricole/Inizio carriera	Iscritti	Totale	Matricole/Inizio carriera	Iscritti	Totale
DAFNE	231	497	728	263	571	834
DEB	296	509	805	372	559	931
DEIM	603	1034	1637	618	1442	2060
DIBAF	189	456	645	250	470	720
DISBEC	93	406	499	79	352	431
DISTU	419	1158	1557	359	1208	1567
DISUCOM	180	472	652	184	487	671
DSOGE		1272	1272		782	782
Totale complessivo	2011	5804	7815	2125	581	7996

Matricole e iscritti



Offerta formativa

L'offerta didattica per l'a.a. 2014/15 consta di: 16 Corsi di Laurea (Triennali), 13 Corsi di Laurea Magistrale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 6 corsi di Dottorato di Ricerca, 5 corsi Master di I e II livello.

Sono stati altresì attivati i Tirocini formativi attivi rivolti ai docenti non di ruolo per acquisire l'abilitazione all'insegnamento.

Tavola n. 4 – Corsi di studio

CORSI DI LAUREA TRIENNALE 2014/2015	CORSI DI LAUREA MAGISTRALI 2014/2015
Biotechnologie (Dibaf)	Amministrazione, finanza e controllo (Deim)
Scienze dei beni culturali (Disbec)	Archeologia e storia dell'arte. Tutela e valorizzazione LM2 (Disbec)
Economia Aziendale – Sede Viterbo (Deim)	Archeologia e storia dell'arte. Tutela e valorizzazione LM89 (Disbec)
Economia aziendale – Sede C. Vecchia (Deim)	Biologia cellulare e molecolare (Deb)
Ingegneria industriale (Deim)	Biologia ed ecologia marina Sede Civitavecchia (Deb)
Lingue e culture moderne (Distu)	Biotechnologie per la sicurezza e la qualità delle produzioni
Scienze agrarie e ambientali (Dafne)	
Scienze ambientali – Sede C. Vecchia (Deb)	

Scienze biologiche (Deb)	agrarie (Dafne)
Scienze della comunicazione (Disucom)	Comunicazione pubblica, politica, istituzionale (Distu)
Scienze e tecnologie per la conservazione delle Foreste e della Natura - Sede Viterbo (Dafne)	Conservazione e restauro dell'ambiente forestale e difesa del suolo (Dafne)
Scienze e tecnologie per la conservazione delle Foreste e della Natura - Sede Cittaducale (Dafne)	Filologia Moderna (Disucom)
Scienze Forestali e Ambientali (Dibaf)	Lingue e culture per la comunicazione internazionale (Distu)
Scienze politiche e delle relazioni internazionali S.P.R.I. (Deim)	Marketing e qualità (Deim)
Scienze umanistiche (Disucom)	Scienze agrarie e ambientali (Dafne)
Tecnologie alimentari ed enologiche (Dibaf)	Scienze forestali e ambientali (Dibaf)
	Sicurezza e qualità agroalimentare LM 70 (Dibaf)
	LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO 2014/2015
	Giurisprudenza (Distu)
	Conservazione e restauro dei beni culturali (Disbec)

Personale

Il **personale** docente, dirigente e tecnico- amministrativo dell'Università della Toscana è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2014).

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

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO	Numero
Professori Ordinari	79	Dirigenti	2
Professori Associati	108	Categoria EP	11
Ricercatori	97	Categoria D	74
Ricercatori a tempo determinato	29	Categoria C	187
		Categoria B	38

		Collaboratori Linguistici	7
Totale Docenti <i>(professori ordinari e associati ricercatori, assistenti):</i>	313	Totale Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo:	319

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	Ce I	Totali Per Area
Amm.va				112	13		125
Amm.va-Gest.	1	5	37				43
Biblioteche		1	5	7			13
Tecnica, T.S.e E.D.	1	5	32	68		7	113
Servizi G.T.A.					25		25
Totali per Categoria	2	11	74	187	38	7	319

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. Nei casi in cui l'obiettivo riguarda più anni ed era già presente nel Piano 2014/2016, la o le percentuali del target

previste, fanno riferimento alla parte 'restante' rispetto alla percentuale di target già raggiunta l'anno precedente.

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.

A novembre 2014 gli occupati sono 22 milioni 310 mila, in diminuzione dello 0,2% sia rispetto al mese precedente (-48 mila) sia su base annua (-42 mila). Il tasso di occupazione, pari al 55,5%, diminuisce di 0,1 punti percentuali in termini congiunturali e rimane invariato rispetto a dodici mesi prima. Il numero di disoccupati, invece, pari a 3 milioni 457 mila, aumenta dell'1,2% rispetto al mese precedente (+40 mila) e dell'8,3% su base annua (+264 mila). Il tasso di disoccupazione è pari al 13,4%, in aumento di 0,2 punti percentuali in termini congiunturali e di 0,9 punti nei dodici mesi². 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*.

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 Fonte: dati Istat, 7 gennaio 2015

delle imprese italiane³. In particolare nel 2013 il settore delle PMI in Italia registra una percentuale più elevata di microimprese con meno di 10 dipendenti rispetto alla media dell'UE (Italia: 94%, UE: 92%). Esse, pertanto, contribuiscono maggiormente all'occupazione e al valore aggiunto che negli altri paesi dell'UE: circa la metà dell'occupazione totale e un terzo del valore aggiunto⁴.

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). In termini di competitività a livello internazionale, al 2013, l'Italia si posiziona al 49esimo posto complessivo su 148 economie censite, dietro a Lituania e Barbados. I dati mostrano come a pesare così negativamente sul punteggio italiano ci sono in particolare l'efficienza sul mercato del lavoro (che vale il 137esimo posto) e lo sviluppo del mercato finanziario (124)⁵.

Nel 2011, la spesa della R&S nell'Ue27 assorbe il 2,05 per cento del Pil. In Italia, la gran parte della spesa per ricerca e sviluppo è concentrata nel Nord del Paese (il 61 per cento della spesa totale). In rapporto ai Pil regionali, le performance migliori sono quelle della provincia autonoma di Trento (1,93 per cento), del Piemonte (1,87 per cento) e del Lazio (1,69 per cento) in cui è dominante la quota di spesa investita dal settore pubblico e dalle università. Rispetto all'intensità sul Pil della spesa del settore privato in R&S (escludendo l'attività del settore non profit), Piemonte (1,47 per cento), Emilia-Romagna (0,95 per cento) e Lombardia (0,92 per cento) si collocano ai primi 3 posti. Al Sud invece sono le imprese campane (0,48 per cento del Pil) ad investire maggiormente in attività di R&S. Le imprese calabre, al contrario, sono quelle che investono meno rispetto al Pil prodotto (0,02 per cento). Infine nel 2011 la spesa per R&S intra-muros sostenuta da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e università risulta pari a 19,8 miliardi di euro. Rispetto al 2010 la spesa aumenta in termini nominali (+0,9%) ma diminuisce in termini reali (-0,4%)⁶.

L'unico settore a mostrare una crescita della spesa per R&S è quello delle imprese (+2,3%); nelle università la spesa registra una variazione nulla, mentre diminuisce nelle istituzioni private non profit (-6,8%) e nelle istituzioni pubbliche (-1,3%)⁷.

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

³Fonte: Dati Istat 2012.

⁴Fonte: Scheda Informativa SBA 2013, Italia. Imprese e industria. European Commission

⁵Fonte: The Global Competitiveness Report 2013 - 2014

⁶Fonte: Noi Italia, dati Istat 2013

⁷Fonte: dati Istat, 2013

La popolazione nel Lazio è diminuita dal 2007 al 2013 dello 0,07, registrando 5.557.276 abitanti al 31 dicembre 2013⁸.

La provincia di Viterbo, come tutte le province laziali, ad esclusione di Roma, è scarsamente popolata. Solo il 4,5 % della popolazione laziale risiede nella Tuscia il che qualifica la Provincia viterbese come la seconda provincia meno popolosa dopo Rieti (2,2%). Frosinone e Latina, infatti, assorbono il 14,8% della popolazione. La provincia di Roma rappresenta, da sola, il 78,6% della popolazione residente nel Lazio, registrando anche un alto valore di densità abitativa (753 ab/mq), di gran lunga superiore rispetto a quella viterbese (87 ab/mq).

La rappresentazione della popolazione residente, per classi d'età, evidenzia un crescente processo d'invecchiamento della popolazione. Un fenomeno, quello osservato in provincia, in linea con l'andamento nazionale.

Ponendo attenzione, in particolare, nella sezione classi d'età, 0-14 anni e 65 anni e oltre, si nota come il 12,69% della popolazione è compresa tra 0-14 anni (14,0% Italia) mentre il 22,28% (21,18% Italia) è in età pensionabile. La provincia di Viterbo e di Rieti presentano la più alta percentuale di popolazione residente oltre i 65 anni (22,28% Viterbo, 23,55% Rieti).

Analizzando le variazioni percentuali di residenza per classi di età nel periodo 2007-2013 si nota per la provincia di Viterbo un incremento del +4,4% per la popolazione con età compresa tra 0-14 anni e un incremento del +6,8% per la classe di età 65 e oltre. Si registra invece un decremento del -0,6% per la classe 15-64. Nel complesso la popolazione di Viterbo è cresciuta del +1,6%, dopo la città di Latina con un incremento del +2,8%. Per le altre città invece si sono registrate delle diminuzioni.

Il punto di partenza dell'analisi dell'evoluzione economica del Lazio è rappresentato dalle stime Nomisma circa l'andamento del PIL regionale, le quali, evidenziano una lieve recessione (-1,5%) anche nel 2013 e l'inizio di una lenta ripresa a partire dal 2014 (+0,6%)⁹.

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%¹⁰.

La crisi economica ha avuto forti ripercussioni sul mercato del lavoro. Nel 2013 il tasso di disoccupazione è salito al 13,4% (dal 6,4% del 2012) in Regione; particolarmente colpite le donne, per le quali il tasso sfiora il 10%. Tuttavia dati Istat mostrano che nel 3 trimestre 2014 il Lazio ha registrato un tasso di disoccupazione (relativo a persone di 15 anni e oltre) pari al 12,18%, riportando così una lieve flessione¹¹.

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 2012¹².

Purtroppo la presenza di un sistema produttivo frammentato, insieme ad altri fattori, contribuisce a far sì che la provincia di Viterbo offra minori opportunità di lavoro rispetto a quanto realmente il sistema produttivo sarebbe in grado di offrire, con

⁸ Fonte: dati Istat 2013

⁹ Fonte: Rapporto 2013 sull'economia del Lazio, Elaborazione dati Istat.

¹⁰ Fonte: rapporto 2012 sullo stato delle province del Lazio, Realizzato dall'EURES Ricerche Economiche e Sociali.

¹¹ Fonte: Elaborazione su dati Istat 2014

¹² Fonte: Elaborazione Istituto Guglielmo Tagliacarne su dati Istat.

effetti, dunque, sull'occupazione (52,8% l'indice provinciale a fronte del 55,6% nazionale) e sulla disoccupazione (15,6% e 12,2%), per i quali la provincia di Viterbo risulta in ritardo rispetto alla media italiana¹³.

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%.¹⁴

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 31,2% del totale di imprese presenti della provincia viterbese. Secondo settore è il Commercio all'ingrosso e al dettaglio con una percentuale del 22,2%; seguono le Costruzioni (13,9%); l'Attività dei servizi di alloggio e ristorazione (5,9%) e le Attività Manifatturiere (5,7%). Nel complesso il numero di imprese attive, al 2013, è pari a 37.796¹⁵.

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. Dati 2013 della Camera di Commercio mostrano come il 90,5% delle imprese appartenenti al settore dell'Agricoltura (il settore più importante per la provincia di Viterbo) presentano la forma giuridica dell'impresa individuale. Stesso discorso vale anche per il settore del Commercio (con il 68,8%) le Costruzioni (65,6%) e le attività manifatturiere (49,6%). Solo per le attività dei servizi di alloggio e ristorazione il 44,3% presentano la forma giuridica delle Società di persone. Tuttavia anche per questo settore una buona fetta di imprese (40,2%) sono imprese individuali.

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. In particolare questo settore è l'unico ad aver registrato un incremento di imprese attive dal 2010 al 2013 pari a 11,7%¹⁶.

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).

¹³Polos 2013. 14° Rapporto Economia Tuscia Viterbese. Camera di Commercio Viterbo

¹⁴ 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.

¹⁵ Ns elaborazione su dati Camera di Commercio Viterbo, 2013

¹⁶ Ns elaborazione su dati Camera di Commercio Viterbo, 2013

Uno dei principali indicatori per analizzare l'andamento economico di un territorio è il valore aggiunto, che rappresenta la capacità di produrre ricchezza di un sistema economico. Nel corso degli ultimi anni il valore aggiunto ha registrato in Italia una dinamica sostanzialmente negativa, risentendo del calo della domanda e dell'attività produttiva. All'interno di questo quadro negativo, la provincia di Viterbo presenta nel 2013 una sostanziale stabilità in termini correnti del valore aggiunto (+0,1%), con un andamento in linea con la dinamica regionale e differenziandosi dal contesto nazionale nel quale prosegue il processo di contenimento (-0,4%). A Viterbo l'ammontare medio per abitante del valore aggiunto risulta pari a 18,7 mila euro, valore in linea con quello delle altre province laziali se si esclude la Capitale che si attesta su valori decisamente più alti (30,6 mila), a fronte dei 23,3 mila euro mediamente registrati in Italia. La provincia di Viterbo presenta, quindi, un ritardo di circa il 20% rispetto alla media nazionale, collocandosi nella graduatoria tra le province italiane al 73° posto, e occupando le ultime posizioni tra quelle del Centro-Nord¹⁷.

In termini di competitività, la regione laziale è al 3° posto dopo Lombardia ed Emilia Romagna mentre in Europa è al 133° posto¹⁸. 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.

¹⁷Polos 2013. 14° Rapporto Economia Tuscia Viterbese. Camera di Commercio Viterbo

¹⁸ Fonte: *Joint Research Centre* - Commissione Europea.

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 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

numero	data iscrizione all'albo	denominazione sociale	capitale sociale	Oggetto sociale /finalità
1	23 aprile 2007	BIOFOR ITALY S.r.l. (link)	€ 10.000,00	Sviluppo tecnico e di processo nel settore forestale e agroambientale; sviluppo e commercializzazione e 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. (link)	€ 20.000,00	Sviluppo tecnico e di processo nel settore delle fonti energetiche e rinnovabili
3	30 luglio 2009	Molecular Digital Diagnostics	€ 10.000,00	Ideazione e

		S.r.l.		produzione di sistemi diagnostici e service diagnostico per conto terzi.
4	08 marzo 2010	TerrasystemS.r.l. (link)	€ 10.000,00	Attività di lavoro aereo effettuata con sensoristica fissa e mobile, connessa alla effettuazione di servizi relativi all'acquisizione di dati ambientali da piattaforma aerea.
5	14 settembre 2012	GENTOXchemS.r.l. (link)	€ 10.000,00	Sviluppo di prodotti e servizi nei settori della tossicologia, della chimica farmaceutica ed industriale, della sicurezza alimentare ed ambientale e dell'analisi di mercato di prodotti e dei servizi in tali ambiti.
6	31 ottobre 2012	Idea 2020 S.r.l. (link)	€ 20.000,00	Servizi nel settore della cooperazione allo sviluppo rurale e dell'agricoltura, attività rivolte allo sviluppo di analisi e valutazioni tecniche e socioeconomiche, alla formazione e sensibilizzazione sulla sostenibilità in campo agricolo e rurale.
7	06 maggio 2013	SMARTART S.r.l. (link)	€ 10.000,00	Servizi finalizzati alla valorizzazione del patrimonio culturale e storico artistico mediante operazioni di archiviazione e digitalizzazione del cartaceo, schedatura

				di manufatti, anche con finalità turistica.
8	16 maggio 2013	Phy.Dia S.r.l.	€ 20.000,00	Diagnostica fitosanitaria: analisi su agenti che interferiscono sullo sviluppo della pianta, monitoraggi in serra, analisi terreni, centro di saggio per valutazione fitosanitaria e fitotossicità di agrofarmaci, laboratorio di fitoparassitari nocivi (loro analisi, gestione, determinazione e caratterizzazione su materiale vegetale e sementi)
9	14 novembre 2013	La Clinica del DNA	€ 10.000,00	Analisi genetiche; Consulenza nutrizionale; Biodosimetria; Identificazione e quantificazione dell'esposizione ad agenti mutageni/cancerogeni mediante analisi di biomarcatori; Valutazione dell'efficacia di specifici alimenti od ingredienti sulla salute; Organizzazione di convegni, corsi e dimostrazioni pratiche di tecniche genetiche, Sviluppo e applicazione di nuovi test genetici; Produzione di kit per analisi genetiche; Con espressa esclusione

				delle attività riservate a iscritti ad albi o ordini.
10	08 luglio 2014	ALEPH S.r.l.	€ 10.000,00	Servizi di analisi e valutazione ad imprese, enti pubblici, e privati in materia giuridica, economica, tributaria, fiscale e finanziaria. Segnatamente: analisi relative alla valutazione delle strutture giuridico-finanziarie e delle strategie di compliance da cui emergano rischi giuridicamente rilevanti (ivi incluse operazioni di ristrutturazione e/o riorganizzazione aziendali o societaria alleanze, joint venture, fusioni, scissioni, quotazioni, concentrazioni, appalti pubblici e privati, associazioni in partecipazione, acquisto di imprese, partecipazioni sociali, aziende o rami d'azienda e altre operazioni straordinarie e di finanza straordinaria); analisi, e valutazione di modelli di organizzazione del lavoro e di organizzazione della prevenzione del rischio di commissione di reati ed illeciti amministrativi, ottimizzazione delle strutture operative anche a fini tributari e fiscali.
11	27 novembre 2014	SPIN8 S.r.l.	€ 10.000,00	Scouting di tecnologie e soluzioni innovative nel settore della mobilità sostenibile; predisposizione di studi di fattibilità e modelli di business per la diffusione, l'organizzazione e la messa in opera di tecnologie innovative nell'ambito della mobilità sostenibile; gestione, elaborazione e sviluppo di sistemi informativi integrati per la gestione dei dati e dei flussi informativi nell'ambito della mobilità sostenibile; servizi di consulenza, di

				promozione commerciale e non, di tecnologie e soluzioni innovative nell'ambito della mobilità sostenibile e dei trasporti e dei servizi correlati.
--	--	--	--	--

4.2 Analisi del contesto interno

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

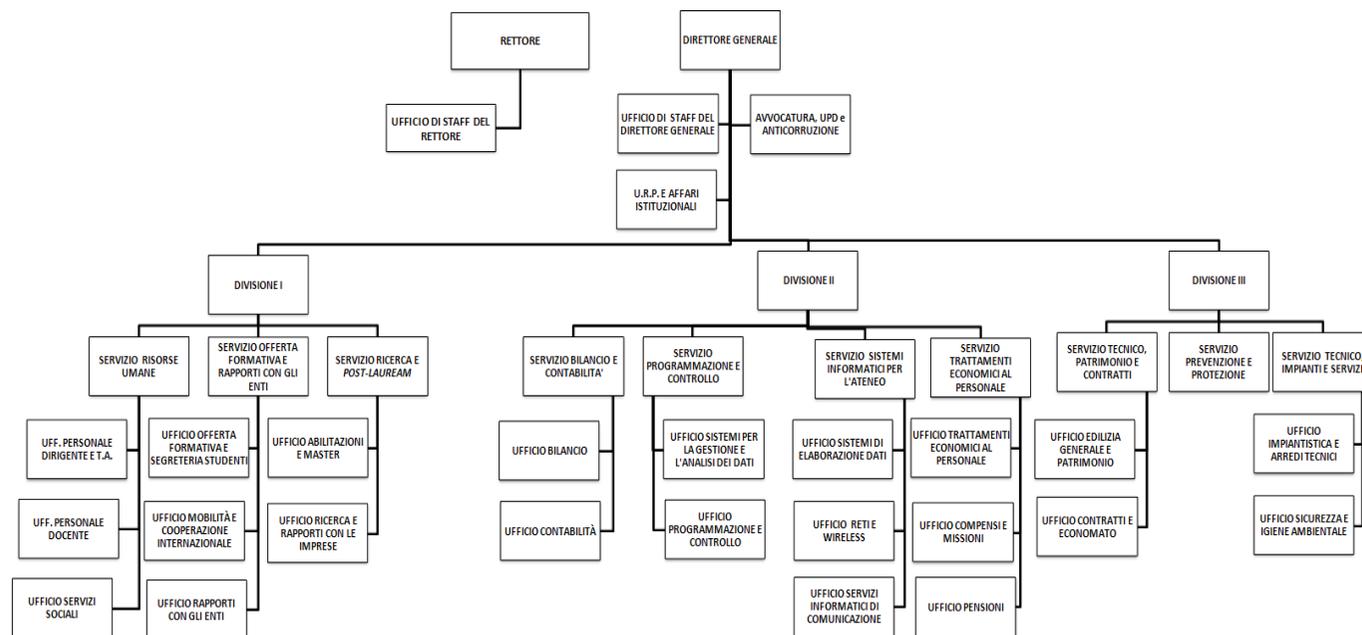
- 1) Organizzazione (ORG)
- 2) Risorse strumentali ed economiche (RSE)
- 3) Risorse umane (RU)
- 4) Salute finanziaria (SF)
- 5) Didattica (D)
- 6) Ricerca (R)

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

4.2.1 Organizzazione (ORG)

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo al momento di adozione del presente Piano si articola in Rettorato e Direzione Generale alla quale fanno capo l'Ufficio di Staff del Direttore Generale, Avvocatura UPD e Anticorruzione e l'U.RP e Affari Istituzionali. La Direzione Generale è articolata in tre Divisioni: la prima Divisione comprende il Servizio Risorse umane, il Servizio Offerta Formativa e Rapporti con gli Enti e il Servizio Ricerca e *Post-Lauream*; la seconda Divisione comprende il Servizio Bilancio e Contabilità, il Servizio Programmazione e Controllo, il Servizio Sistemi Informatici per l'Ateneo e il Servizio Trattamenti economici al Personale; la terza Divisione comprende il Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi e il Servizio Prevenzione e Protezione. Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella tavola n. 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: 313
- Totale Personale tecnico-amministrativo e dirigenti di ruolo: 319

Punti di forza

1. Il sistema organizzativo è pianificato con coerenza rispetto a *mission* e *vision*. L'Ateneo ha realizzato nel 2014 la 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 notevoli progressi realizzati negli ultimi anni 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.
4. Miglioramento, razionalizzazione delle banche dati e delle piattaforme didattiche nonché dei portali dello studente e del docente

Punti di debolezza

1. Sito di Ateneo e dei dipartimenti ancora non revisionato
2. Nonostante l'intervenuta complessiva semplificazione nella gestione delle password per accedere ai diversi servizi non si è arrivati ancora alla 'autenticazione unica' SSO (*Single sign-on*)

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)	50,40 anni
Età media dei dirigenti (anni)	53 anni e 1/2
% di dipendenti in possesso di laurea	41,54 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Ore di formazione (media per dipendente)	12,55 per 236 partecipanti
Turnover di personale	1,57%
Corsi di formazione/spese del personale	Tot. 6.500,00 euro per 33 corsi 2014

Tavola n. 9 b) - Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORE
Tasso di assenze	18,05
Tasso di dimissioni premature	33,33%
Tasso di richieste di trasferimento	0,31 %
Tasso di infortuni	0,923 %
% di personale assunto a tempo indeterminato	1,85 %

Tavola n. 9 c) - Analisi di genere

INDICATORI	VALORE
% di dirigenti donne	50 %
% di donne rispetto al totale del personale	54,46 %
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100%
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Personale T.A 49,03 anni Personale dirigente 50 anni
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	52,54 %
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	14,20

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. Carenza 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. Nonostante l'introduzione nel 2014 del Premio per l'innovazione, istituito ai sensi del

D.lgs.150/2009, i sistemi di incentivazione sono ancora deboli a causa del permanere del blocco dei CCNL e dei fondi del trattamento accessorio.

3. Nonostante un progressivo miglioramento, non tutto il personale ha ancora sviluppato competenze manageriali e affinato il livello di conoscenze nonché metodi necessari per lo svolgimento delle attuali competenze previste dalla legislazione vigente.

4.2.4. Salute finanziaria (SF)

Come anticipato nella precedente relazione di accompagnamento al Piano della performance 2014-2016 il cambiamento introdotto con il decreto ministeriale sulla programmazione finanziaria del sistema universitario e l'introduzione della metodologia del costo standard per studente regolare hanno rivoluzionato le regole finanziarie di riferimento per l'intero sistema.

La nuova geometria del finanziamento prevede una inversione di tendenza rispetto alle regole precedenti, assumendo che una quota compresa tra il 75% e l'85% del FFO sia in funzione del costo standard per studente regolare e lasciando che la produttività della ricerca sia relegata ad un ruolo minoritario nella determinazione del Fondo di finanziamento degli Atenei.

I dettagli recentemente forniti sulla metodologia di determinazione del costo standard e i dati diffusi su tutti gli Atenei hanno evidenziato che sarebbe opportuna una revisione della stessa, presentando una soluzione di continuità tale, rispetto ai metodi di finanziamento precedenti, che rischia di provocare forti tensioni e criticità sul versante finanziario per numerosi Atenei. Nel merito appare discutibile l'utilizzo di parametri "non standard" (come l'utilizzo del costo caratteristico di Ateneo invece del costo medio nazionale per quanto riguarda il punto organico). Ancora, la mancata previsione di economie di scala nella formula di determinazione dei costi di funzionamento appare non condivisibile e poco supportata dalle evidenze econometriche. Entrambe questi aspetti rischiano di favorire i grandi Atenei a svantaggio dei piccoli e medi, una politica, se così fosse, che si porrebbe in netto contrasto con l'idea di favorire e migliorare qualitativamente il rapporto tra docenti e studenti per una migliore formazione.

Infine, ed è tra le contestazioni maggiori, appare molto discutibile che il nuovo metodo venga applicato, seppure con una certa gradualità (20% della quota base per il primo anno, fino a raggiungere il 100% della quota base entro il 2018), utilizzando dati della popolazione studentesca che si riferiscono a periodi ormai trascorsi, nei quali la programmazione degli obiettivi degli Atenei è avvenuta secondo le regole del finanziamento all'epoca vigenti. Basti in tal senso ricordare che negli anni scorsi erano i risultati della ricerca ad avere un ruolo preminente nel determinare il finanziamento delle università.

Ad ogni modo, rimanendo a quanto attualmente stabilito, i dati consuntivati per la Università della Tuscia non sono confortanti ed evidenziano un aspetto su cui l'Ateneo dovrà impegnarsi a fondo per evitare problemi finanziari nei prossimi anni: si tratta del numero di studenti regolari, che appaiono consuntivati per l'Ateneo nell'a.a. 2012/2013 nel numero di 4.822.

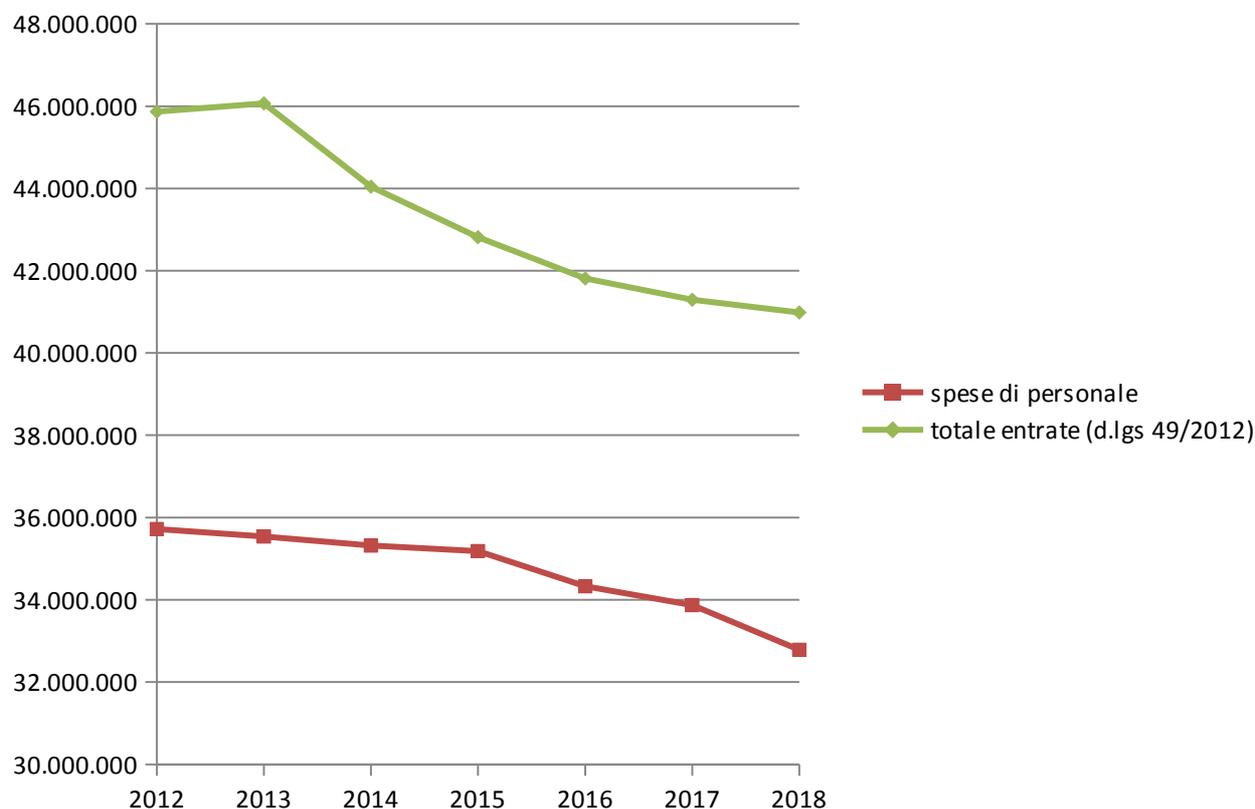
In sintesi, da una prima analisi condotta sui dati disponibili ed evitando di entrare nei dettagli della metodologia utilizzata per valorizzare il costo standard, il numero di studenti regolari appare di oltre il 20% inferiore rispetto a quanto richiederebbe una sostanziale invarianza nel tempo del finanziamento ordinario dell'Ateneo.

Va precisato comunque che sul basso numero di studenti regolari consuntivati per il nostro Ateneo sembra pesare anche, in misura probabilmente non trascurabile, il mancato conteggio di alcune posizioni, dovuto ad imprecisioni e/o errori nel caricamento

dei dati relativi all'anagrafe studenti, base dati utilizzata dal Miur. Inoltre, l'a.a. 2012/2013 è stato un anno non particolarmente positivo per la domanda di formazione del nostro Ateneo, segnando un minimo che già dall'anno accademico successivo è stato superato.

Nell'analisi che qui si svolge della salute finanziaria dell'Ateneo non si può non evidenziare il rischio finanziario che potrebbe scaturire dagli aspetti sopra indicati, con i collegati riflessi negativi sul rapporto tra spese di personale e entrate, secondo quanto previsto dal D. Lgs. 49/2012, un aspetto su cui si è incentrata la politica finanziaria dell'Ateneo negli ultimi anni: la relazione tra queste due grandezze fornisce il migliore degli indicatori sulla salute finanziaria dell'ente.

Come già nelle precedenti relazioni si preferisce una esposizione grafica delle variabili, proiettata fino al 2018, che consente di valutare con immediatezza l'andamento delle variabili fondamentali. Le linee del grafico sottostante, che tengono conto delle "nuove" stime per il fondo di finanziamento ordinario alla luce del modello del costo standard e di quanto previsto dal DM di programmazione finanziaria, evidenziano un peggioramento del quadro finanziario a partire dal 2014, una sostanziale stabilità negli anni 2016 e 2017, l'avvio di una fase di miglioramento nel 2018, in corrispondenza di un consistente *turn over*.

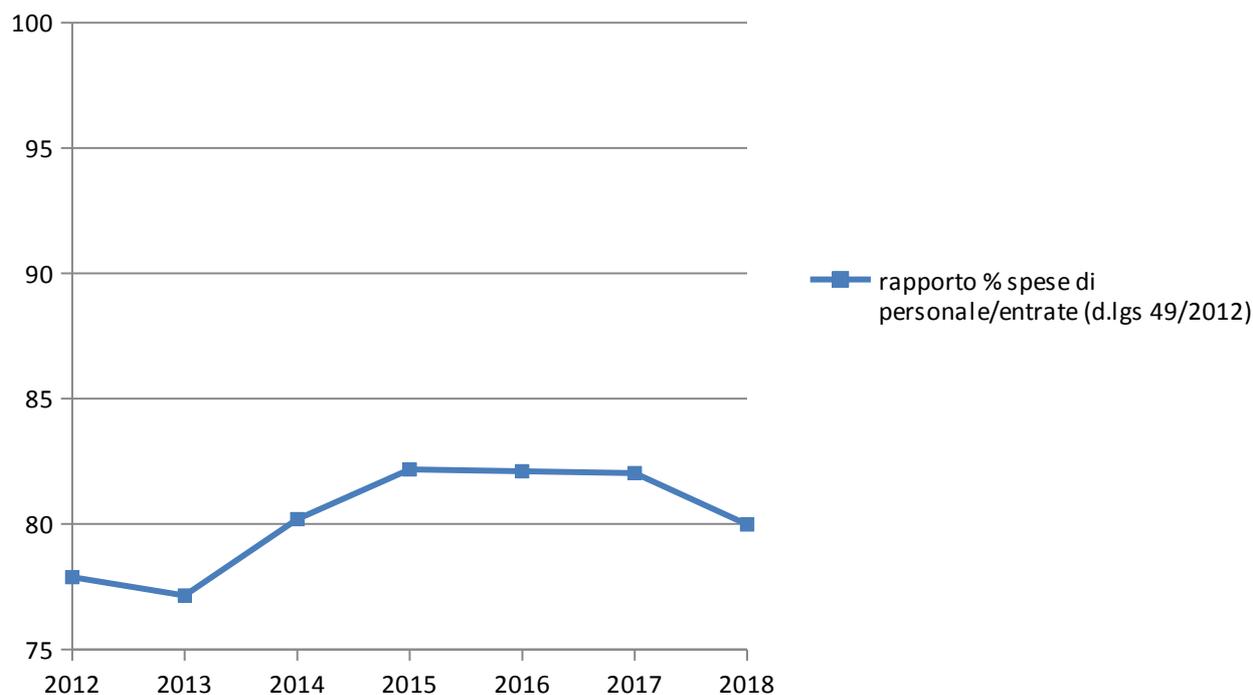


I dati del FFO sono stati stimati utilizzando i dati consuntivati per il ffo 2014 e ipotizzando degli obiettivi di miglioramento della performance in termini di studenti regolari (sulla base dei dati disponibili per l'a.a. 2013/2014 e su dati previsti per gli altri anni). Si è quindi stimata la riduzione prevedibile per il FFO fino al 2018, considerando costante rispetto al 2014 il valore finanziario del FFO di sistema. La prestazione in relazione alla quota premiale del FFO è stata altresì ipotizzata negli anni pari a quella attribuita in occasione della determinazione del FFO del 2014.

I dati della spesa di personale sono stati previsti sulla base dei dati e delle informazioni ad oggi disponibili.

In base a quanto sopra gli andamenti delle curve mostrano un restringimento piuttosto brusco nel 2014 dello spazio tra le curve, il che si riflette nell' andamento del rapporto tra spese di personale e entrate, descritto nel grafico seguente:

rapporto % spese di personale/entrate (d.lgs 49/2012)



Come si evince chiaramente dai grafici precedenti, la 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.

Tale tendenza induce ad una profonda riflessione riguardo alle strategie per l'allargamento dei bacini di provenienza della popolazione studentesca, alle strategie per la riduzione degli abbandoni e ad una attenta progettazione dei corsi di studio oltre che ad una efficace politica di attivazione dei corsi che tenga conto di parametri di efficienza degli stessi. In quest'ultimo senso il ricorso alla contabilità economica e analitica appare sempre più strumento indispensabile, che va rapidamente perfezionato ed esteso culturalmente a tutte le componenti dell'Ateneo, in modo da privilegiare la destinazione delle scarse risorse disponibili alle attività che forniscono adeguati ricavi a copertura dei relativi costi.

Altra linea di possibile intervento la revisione della contribuzione studentesca e la ricerca di fonti di finanziamento ulteriori che possano contribuire a ridurre gli impatti negativi della riduzione del fondo ministeriale.

Punti di forza

1. La gestione finanziaria è monitorata attentamente e l'analisi prospettica a medio termine consente di anticipare politiche per contrastare la riduzione di risorse.
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 della *performance* non positiva in relazione alla popolazione studentesca ed in particolare al numero di studenti regolari. 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 *customersatisfaction* 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 eprojectwork* e alla promozione dei contratti di apprendistato;
5. Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo;
6. Il Consiglio di Amministrazione ha assegnato precisi obiettivi ai dipartimenti per le performance didattiche realizzando un modello che utilizza le risultanze della contabilità economica e gli indicatori del FFO anche ai fini della assegnazione di appositi incentivi.

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.; L'Ateneo ha realizzato nel 2014 la 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; 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 tecnologia con particolare riferimento alle esigenze degli studenti e alla digitalizzazione delle procedure amministrative per favorire l'accesso ai servizi e migliorarne l'efficacia; Miglioramento, razionalizzazione delle banche dati e delle piattaforme didattiche nonché dei portali dello studente e del docente

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:

Sito di Ateneo e dei dipartimenti ancora non revisionato; Nonostante l'intervenuta complessiva semplificazione nella gestione delle password per accedere ai diversi servizi non si è arrivati ancora alla 'autenticazione unica' SSO (Single sign-on)

RU:

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.

SF:

La gestione finanziaria è monitorata attentamente e l'analisi prospettica a medio termine consente di anticipare politiche per contrastare la riduzione di risorse; Affiancamento della contabilità economico-patrimoniale ed analitica alla tradizionale contabilità finanziaria.

D:

Incremento delle matricole e delle iscrizioni rispetto all'anno accademico precedente; 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;

RU:

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 a causa del permanere del blocco dei CCNL e dei fondi del trattamento accessorio, nonostante l'introduzione nel 2014 del Premio per l'innovazione; Nonostante un progressivo miglioramento, non tutto il personale ha ancora sviluppato competenze manageriali e affinato il livello di conoscenze e metodi necessari per lo svolgimento delle attuali competenze previste dalla legislazione vigente.

SF:

Riflesso negativo sulla gestione finanziaria dell'Ateneo della performance non positiva in relazione alla popolazione studentesca ed in particolare al numero di studenti regolari. Questo determina un rischio finanziario che va adeguatamente contrastato; L'utilizzo delle risorse non sempre è accompagnato da una analisi di efficienza e di tipo costi-benefici.

D:

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

Realizzazione di un Portale su piattaforma multimediale per monitoraggio on line di immatricolazioni, iscrizioni e risultati dei processi formativi; Iniziative e programmi per il *placement grazie a stage e project work e alla promozione di contratti di apprendistato*; Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo; Assegnazione ai dipartimenti di obiettivi 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*.

R:

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.

R:

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.

Opportunità

Riforma del sistema universitario (L. 240/2010)

Riforma Brunetta

Dimensione a misura d'uomo della città e dell'Ateneo che favorisce l'interazione dello studente con le componenti accademiche e l'inserimento nell'Ateneo e nella città

Possibilità di interagire con il sistema delle PMI

Possibilità di sfruttare maggiormente la tecnologia per il generale miglioramento dei servizi

Promuovere ulteriori sinergie con le altre pubbliche amministrazioni del territorio per avviare processi congiunti per il miglioramento dei servizi e per assicurare la legalità, l'etica e la trasparenza.

Promuovere maggiori forme di verifica della *customersatisfaction* dell'utente anche in ambiti diversi dalla didattica

Revisione dei processi e dell'organizzazione a seguito delle innovazioni introdotte dalla Legge 240/2010

Minacce

Congiuntura economica negativa

Contesto finanziario nazionale critico

Limitata capacità imprenditoriale sul territorio

Limitata efficacia del sistema dei trasporti e dei collegamenti

Limitata possibilità di gratificazione economica del personale per vincoli normativi

Diminuzione della domanda di formazione sul piano nazionale per calo demografico

Limitata presenza di grandi imprese sul territorio capaci di finanziare progetti di ricerca e rappresentare opportunità di occupazione per il laureati

5. OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO

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 2014, come documentati dagli strumenti di pianificazione, programmazione e monitoraggio dell'Università, nonché dal monitoraggio del Piano della *performance* 2014-2016, del Programma triennale per la trasparenza 2014-2016 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.

5.2.1 Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici sono stati delineati dal Rettore, ai sensi dell'art.6, c.3 del Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità, nelle Linee guida generali del 4 luglio 2014, inviate ai Direttori di Dipartimento per avviare il ciclo della programmazione di Ateneo. Le Linee guida sono state definite dal Rettore tenuto conto degli altri documenti di programmazione triennali adottati dal Consiglio di Amministrazione (Piano della *Performance* 2014/2016, approvato il 31 gennaio 2014, e Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica, definite in data 5 marzo 2014 nell'ambito del Sistema AVA), ma soprattutto sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione della Programmazione triennale.

Questo Ateneo ha, infatti, presentato al Ministero il Programma triennale 2013/2014, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 27.3.2014, nel rispetto delle Linee di indirizzo ministeriali dettate con il D.M. 827/2014.

Il programma del nostro Ateneo, nell'ambito dell'obiettivo 1) *Promozione della qualità del sistema universitario*, ha individuato la realizzazione di specifici interventi nelle seguenti due azioni:

- Azione I - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti (peso 25%)
- Azione II – Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione (peso 30%)

Nella I Azione sono previste le seguenti linee di intervento:

- azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro;
- dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti

Nella II Azione è prevista la seguente linea di intervento:

- attrazione di studenti stranieri

Il Ministero ha già provveduto alla valutazione prevista dalla norma ai fini dell'ammissione al finanziamento e conseguentemente ripartito le relative risorse (finanziamento accordato pari 696.000 euro nel triennio, subordinato all'esito positivo del monitoraggio del raggiungimento del *target* annuale).

Gli obiettivi del nostro Ateneo per l'e.f. 2015 sono stati, pertanto, individuati in coerenza con le linee di indirizzo ministeriali, tenuto conto degli ambiti di intervento definiti dalla Legge 43/2005 (offerta formativa, ricerca, servizi agli studenti, internazionalizzazione, fabbisogno di personale), focalizzando, in particolare, l'attenzione nelle azioni sopra indicate, previste nel Programma triennale dell'Ateneo 2013/2015 e volte al raggiungimento dell'obiettivo Promozione della qualità del sistema universitario.

Gli obiettivi sono, altresì, delineati tenuto conto del Sistema di finanziamento ministeriale vigente che prevede, a regime, che l'85% del F.F.O. venga assegnato in base al Costo standard unitario di formazione. La parte restante, al netto della quota destinata alla Programmazione (max 5%), verrà assegnata come quota premiale ai sensi dell'art. 2 del D.L.180/2008, convertito nella Legge 1/2009 (ricerca, politiche di reclutamento e internazionalizzazione).

L'obiettivo prioritario generale per il prossimo triennio, ed in particolare per l'e.f. 2015, 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.

Si tratta 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 sistemico, tutti i processi 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).

Si intende 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 *stakeholders*. 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.

Entrando nel dettaglio, 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, con particolare attenzione allo sviluppo dei giovani, e dei rapporti con le imprese, all'internazionalizzazione e al miglioramento dei servizi agli studenti puntando ancora sull'innovazione e sulla tecnologia.

Proseguirà nel 2015 il sistema di ripartizione delle risorse umane e finanziarie tra le strutture basato sulle rispettive performance didattiche e di ricerca, in modo da valorizzare ed incentivare il miglioramento complessivo delle prestazioni del nostro Ateneo. In particolare, per quanto riguarda le prestazioni didattiche, si terrà conto, come già accaduto per il 2014, dell'apporto fornito dai docenti dei Dipartimenti diversi da quello dove risulta incardinato il corso, così da favorire l'ottimale e razionale utilizzo del personale docente dell'Ateneo e incentivare auspicabili ulteriori sinergie tra le strutture, anche in fase di programmazione dell'Offerta formativa.

Al fine di garantire la perfetta integrazione tra strumenti di programmazione economico finanziaria e ciclo della *performance*, come previsto dalla normativa vigente in materia, le Linee-guida del Rettore hanno riguardato le 3 aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali) previste nel Piano della *Performance* e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione.

La logica a cascata prevista nel Piano della *Performance* va applicata anche agli obiettivi prioritari di gestione che devono, pertanto, costituire l'orizzonte strategico per le strutture decentrate.

Nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono stati individuati tenendo presente gli indicatori previsti nel modello FFO, in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero all'Ateneo.

Le azioni sul piano della didattica, come dettagliate nei paragrafi che seguono, *in primis*, saranno rivolte, visto il preminente peso assegnato al costo standard nella ripartizione del F.F.O, all'aumento degli studenti 'regolari' (studente iscritto entro la durata normale del corso di studio). Questo obiettivo sarà perseguito sia attraverso l'incremento delle matricole che mediante azioni volte a ridurre il fenomeno degli abbandoni entro la durata legale del corso di studio. Le azioni saranno, altresì, finalizzate al complessivo ulteriore miglioramento dei servizi per gli studenti nonché alla promozione della dimensione internazionale della ricerca e della formazione.

Gli obiettivi della didattica sono concentrati, altresì, sull'internazionalizzazione dei corsi di studio, sul miglioramento della valutazione degli studenti e sulla razionalizzazione dell'offerta formativa.

Su questo ultimo aspetto, l'Ateneo deve orientare sempre più i propri corsi di studio verso un'offerta formativa di qualità, mirando a migliorare la soddisfazione degli studenti e degli *stakeholder* (famiglie, imprese, mondo del lavoro). I corsi di studio devono essere collegati in modo sempre più stretto al mondo del lavoro e alle potenzialità occupazionali, in una filiera formativa che accompagni gli studenti anche dopo la laurea. La progettazione e la revisione dei corsi di studio devono tenere conto in misura determinante dei risultati della didattica, in un percorso virtuoso di analisi, valutazione e miglioramento continuo. Occorre anche prestare massima attenzione al rispetto dei requisiti minimi qualitativi e quantitativi di docenza, avviando una razionalizzazione dell'offerta formativa che tenga conto della necessità di rendere più funzionale e sostenibile i percorsi formativi con la composizione qualitativa e quantitativa del corpo docente. Le prestazioni dei corsi di studio devono essere coerenti con l'impegno economico e finanziario richiesto da ciascun corso. Va infine rafforzato il profilo internazionale dei percorsi didattici aprendo stabilmente canali di attrazione e di inserimento di studenti internazionali.

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente sul miglioramento dei parametri legati alla valutazione della VQR, per consolidare e rafforzare le ottime *performance* registrate in alcune aree nonché migliorare e sostenere le aree più deboli, in una logica virtuosa volta ad incentivare i migliori risultati raggiunti dalle strutture mediante un corrispondente incremento delle risorse correlate alla ricerca assegnate ai dipartimenti. Vanno rafforzate le iniziative per l'accesso ai nuovi programmi europei, come *Horizon 2020*, per tutte le aree di ricerca. Sul fronte del trasferimento tecnologico devono essere incrementate le iniziative volte a potenziare la brevettazione e la creazione di nuovi *spin off*.

Tra gli obiettivi strumentali assume rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio finanziario, insieme al contenimento della spesa, alla digitalizzazione dei processi ed al rispetto degli obiettivi di trasparenza. In particolare, occorre incentivare le iniziative finalizzate a migliorare l'*accountability* di Ateneo, la trasparenza e la *compliance* dell'azione amministrativa rispetto agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, contratti collettivi nazionali, codice etico e codice di comportamento.

Vanno anche premiate tutte le azioni volte a contenere i consumi e le altre spese di natura comprimibile.

Nell'allegato 1 sono analiticamente indicati gli obiettivi strategici, gli indicatori ed i *target*.

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 2015 sarà impegnato nella rigorosa e progressiva revisione e riqualificazione dell'Offerta Formativa allo scopo di aumentare gli studenti 'regolari'.

La programmazione dell'offerta formativa per il 2015-2016 ha preso le mosse da fine luglio grazie alla costituzione di un Tavolo di lavoro che ha collegialmente definito le linee-guida da seguire. La definizione di tali linee guida ha costituito un momento strategico per la *governance* dell'Ateneo: le politiche di Ateneo dovranno tener conto, infatti, non solo del contesto normativo e finanziario che prevede stringenti requisiti di docenza e vincoli alla didattica, ma anche del peso acquisito dai risultati della didattica nei criteri per l'assegnazione del FFO.

Il Senato Accademico, alla luce di quanto elaborato dal Tavolo di lavoro suddetto, nella seduta del 30 ottobre u.s., ha deliberato i criteri generali per la programmazione dell'offerta formativa a.a. 2015/2016 con riferimento sia alla rimodulazione di percorsi già esistenti, sia alla predisposizione di nuovi corsi. Il Senato ha individuato tre criteri per la programmazione dei corsi: 1) attrattività 2) rispetto dei requisiti di docenza 3) rispetto della DID (Didattica erogabile di Ateneo).

Il Consiglio di Amministrazione, visto il peso acquisito dai risultati della didattica nei criteri per l'assegnazione del FFO, nel confermare la necessità, già emersa in Senato, di una razionalizzazione globale dell'offerta formativa, finalizzata ad accrescere il numero di studenti "regolari" e ad attrarre nuovi studenti, ha confermato i criteri già deliberati dal Senato, individuando specifici requisiti quantitativi per ciascuno di essi.

Per il primo criterio, '*attrattività dei corsi*', un parametro di riferimento oggettivo è stato individuato nella numerosità media annuale di iscritti nell'ultimo triennio e determinando specifici valori di riferimento per le singole tipologie di corsi (corsi di laurea e corsi di laurea magistrale, rispettivamente dell'area umanistica o tecnico-scientifica) al di sotto dei quali scatta la soglia di massima attenzione per la sostenibilità del corso.

Per il secondo criterio, '*rispetto dei requisiti qualitativi e quantitativi di docenza*', da verificare solo nell'ipotesi in cui sia soddisfatto il primo criterio, si è ritenuta sufficiente la conformità del corso con i requisiti quantitativi e qualitativi di docenza come stabiliti dalla normativa vigente.

Per il terzo criterio, '*rispetto dei requisiti relativi al calcolo delle ore di didattica massima sostenibile dall'Ateneo*', considerato il tetto massimo delle ore di didattica erogata (36.000 ore), al netto del fattore correttivo K_r , è stato assegnato, per la progettazione per l'a.a. 2015-2016, un pacchetto predefinito di ore erogabili sulla base del numero di studenti regolari ponderati, in modo da rientrare nel numero di ore di didattica disponibili e lasciare uno spazio alle nuove progettazioni, fermo restando che siano soddisfatti i criteri 1) e 2).

La reale futura attrattività dei corsi andrà oggettivamente valutata, in linea con quanto, peraltro, richiedono le disposizioni del sistema AVA, in base a indagini di mercato e consultazioni delle parti sociali che valutino in concreto il target degli studenti e la capacità occupazionale dei corsi stessi.

In tale ambito, inoltre, il Consiglio ha ritenuto di dover indicare un numero minimo di esami sostenuti in media nel triennio accademico 11-12/13-14 al di sotto del quale l'insegnamento non potrà essere attivato (salvo si tratti di corso obbligatorio).

Allo scopo di stimolare le strutture dipartimentali verso la razionalizzazione e l'innovazione dell'offerta formativa, saranno individuate misure premiali per quei dipartimenti che saranno in grado di procedere ad una effettiva revisione dell'offerta, attraverso la chiusura o l'accorpamento di corsi di studio esistenti che presentano performance non positive nell'ultimo triennio, o in presenza di intese interdipartimentali volte all'istituzione di nuovi corsi di studio e/o a rimodulazione e riaccorpamento di corsi preesistenti.

Gli Organi di Ateneo, in fase di approvazione delle proposte presentate dai Dipartimenti, sono stati, pertanto, 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 dei predetti criteri fissati dal Senato e dal Consiglio di Amministrazione.

A tal fine sono stati realizzati dal Delegato una serie di incontri con i Direttori dei Dipartimenti e sono stati organizzati Tavoli di lavoro interdipartimentali, costituiti da Delegati dei Dipartimenti interessati all'attivazione di nuovi percorsi formativi, che, dopo una densa fase di elaborazione, hanno condotto all'inserimento nella banca dati Cineca SUA 2015 di due triennali, L-21, Pianificazione e progettazione del paesaggio e dell'ambiente, e L-25, Scienze della montagna, e di due magistrali, LM-8, Biotecnologie industriali e delle molecole bioattive e LM-33, Ingegneria meccanica.

L'obiettivo finale è quello di rendere più attrattiva l'offerta didattica complessiva dell'Ateneo valorizzando i punti di forza ed intervenendo sui punti di debolezza, come quello relativo agli abbandoni, al fine di incrementare il numero complessivo di studenti regolari iscritti all'Ateneo.

Gli Organi di Governo potranno utilizzare per queste finalità gli strumenti messi a disposizione dall'Amministrazione, 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.

Le Strutture didattiche, in previsione delle visite delle CEV per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio programmate per l'anno 2015, saranno chiamate ad affinare e a potenziare, sotto il coordinamento del Presidio di Qualità, il sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche, prevedendo tempestivi interventi correttivi a fronte di criticità evidenziate nei percorsi formativi pregressi. A fronte di tale impegno ulteriore profuso da parte del personale, sono state appositamente stanziare in bilancio specifiche risorse (60.000 euro) finalizzate a incentivare il miglioramento delle attività volte all'assicurazione della qualità.

L'Ateneo sarà, altresì, impegnato nella gestione di 6 corsi di dottorato accreditati dal MIUR e di corsi master di primo e di secondo livello.

Nel corso del 2015 proseguiranno le attività relative al TFA 2014/2015, la cui conclusione è prevista per il mese di luglio. Per quanto riguarda l'area pedagogica, si intende avviare un confronto con le Istituzioni scolastiche per la definizione dei percorsi didattici, secondo quanto previsto nel Protocollo di intesa stipulato con le stesse, oltre a realizzare una collaborazione con l'INDIRE per potenziare le attività didattiche in e-learning, da estendere anche agli altri corsi di studio attivi in Ateneo.

Promozione dell'internazionalizzazione

Tenuto conto del peso dell'internazionalizzazione nel sistema di ripartizione del F.F.O. e del Programma presentato al MIUR dal nostro Ateneo per il triennio 2013/2015 ai sensi della legge 43/2005, il rafforzamento della dimensione internazionale rappresenta uno degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

L'obiettivo è perseguibile attraverso diverse azioni tra loro integrate, anche in cooperazione con altri atenei italiani e esteri, per promuovere efficacemente l'integrazione territoriale, a livello nazionale e internazionale, dei saperi e della didattica.

Tra queste azioni vi è quella di operare per attrarre studenti qualificati dall'estero e inserirli nel sistema universitario, in particolare a livello di Laurea Magistrale.

Si intende, quindi, consolidare le iniziative già intraprese nel 2014 nell'Offerta didattica a livello europeo che includano curricula internazionali in lingua inglese, per favorire l'inserimento di studenti stranieri nel percorso universitario. L'obiettivo da raggiungere è il rafforzamento del profilo internazionale del percorso didattico aprendo stabilmente canali di attrazione e di inserimento di studenti internazionali post-graduate, ovvero con diploma universitario di livello "bachelor", all'interno del proprio corpo studentesco per ampliare progressivamente l'offerta formativa in lingua inglese, e per inserire stabilmente l'Ateneo in un circuito internazionale, anche con l'eventuale collaborazione e integrazione con Atenei partner italiani.

Pertanto, si intende rafforzare e ampliare l'offerta didattica in lingua inglese, anche con forme di e-learning, nell'ambito di corsi di Laurea magistrale per favorire l'inserimento di studenti stranieri nei percorsi didattici dell'Ateneo; potenziare i laboratori didattici e le attività di esercitazioni in laboratorio e in campo con training courses in inglese, anche mediante il supporto dei servizi linguistici di Ateneo; qualificare e intensificare i servizi di promozione della didattica di Ateneo in lingua inglese nei circuiti informativi internazionali nonché i servizi di assistenza e inserimento degli studenti stranieri.

Si intende prevedere specifiche borse di studio, finalizzate a favorire l'iscrizione di studenti ai nostri corsi, mediante l'utilizzo di apposite risorse ministeriali dedicate alla cooperazione internazionale. Saranno, altresì, previste apposite borse di dottorato o per assegni di ricerca riservate a studenti e laureati stranieri.

Al fine di incrementare ulteriormente la mobilità studentesca si rafforzerà campagna informativa dei bandi Erasmus+, destinati allo studio e al tirocinio all'estero, mediante comunicati agli studenti, locandine, visite presso i Dipartimenti durante le lezioni per diffondere l'informazione tra gli studenti.

Proseguiranno le iniziative, d'intesa con l'Unità Servizi Linguistici del DISTU, per garantire l'acquisizione di maggiori competenze linguistiche da parte degli studenti in partenza, organizzando corsi di lingua inglese e spagnola di vari livelli; inoltre, come richiesto dalla ECHE (European Charter for Higher Education) continuerà l'attività di erogazione dei corsi di lingua italiana per gli studenti in entrata.

Per quanto riguarda le iniziative per la promozione dell'immagine dell'Ateneo all'estero e l'attrazione degli studenti stranieri, sarà realizzata, con il supporto di Labcom, una guida aggiornata in lingua inglese, da pubblicare sul sito, contenente informazioni generali sull'Ateneo e sull'offerta didattica dell'a.a. 2015/2016. La guida contiene testi e immagini che illustrano la struttura organizzativa e didattica, i principali servizi, l'offerta formativa dell'Ateneo della Tuscia, le sedi e la dislocazione sul territorio cittadino oltre a fornire una serie di informazioni storico-artistiche utili sulla Città di Viterbo e sulla Tuscia. La Guida sarà, altresì, stampata per garantirne un'adeguata distribuzione, in occasione di fiere studentesche, eventi internazionali o visite presso il nostro Ateneo di partner, al fine di attrarre un numero maggiore di studenti internazionali.

Orientamento in entrata

Il Programma triennale presentato al MIUR ai sensi della Legge 43/2005, come si diceva, prevede una serie di interventi di orientamento e tutorato principalmente finalizzati alla riduzione della dispersione studentesca mediante azioni mirate volte a supportare gli studenti durante il percorso formativo.

L'Ateneo intende, pertanto, 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 attenzione a quelle rivolte al territorio.

Si intende riproporre l'organizzazione delle visite guidate in Ateneo (Open Day) nei mesi di febbraio e settembre, coinvolgendo direttamente le strutture didattiche e gli studenti tutor nella presentazione dei corsi e nell'organizzazione di eventi in parallelo anche con l'ausilio delle associazioni.

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

Sarà intensificata, sulla base del programma di iniziative previste dal "Protocollo d'intesa" stipulato di recente, la collaborazione con le Scuole secondarie superiori, con interventi di orientamento mirato e fornendo supporto e consulenza agli studenti impegnati nella scelta del percorso universitario.

In particolare si intende realizzare un'analisi mirata a individuare il livello di preparazione in ingresso degli studenti sia mediante test di ingresso finalizzati ad accertare la preparazione individuale dello studente sia attraverso altri strumenti di valutazione (project work individuali e di gruppo, test e colloqui attitudinali e focus group) finalizzati a verificare le competenze, le attitudini e le abilità. L'analisi è mirata a disegnare un profilo degli studenti e a tracciare, per gruppi e tipologie omogenee, un percorso formativo finalizzato a colmare le criticità emergenti per mettere lo studente nella condizione di frequentare con profitto i percorsi formativi.

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

Iniziativa mirate saranno attuate anche presso le sedi decentrate di Civitavecchia e Cittaducale, ove è persistente l'interesse nei confronti dell'Offerta Formativa del nostro Ateneo.

Per potenziare l'interazione con gli studenti e incrementare la diffusione delle informazioni, saranno privilegiati i canali comunicativi come *facebook* e *twitter* e la pagina web dell'Orientamento.

Inoltre, si metteranno in atto le seguenti azioni di tutorato:

- Attivazione di pre-corsi e lezioni di sostegno e recupero, per tutti gli studenti, prevalentemente per insegnamenti di base e caratterizzanti che presentano maggiori difficoltà per gli studenti del primo anno di studio.
- Attività di tutoraggio e assistenza finalizzata a fornire agli studenti le informazioni utili sull'organizzazione della didattica, con particolare attenzione alla regolare e proficua frequenza dei corsi, alle modalità di sostenimento degli esami, al rapporto con i docenti, e alla metodologia di studio.
- Attività di sostegno personalizzato per gli studenti che presentano maggiori difficoltà di apprendimento.
- Incentivi agli studenti meritevoli mediante il rimborso di una quota della tassa di iscrizione.

Nell'ambito delle attività di comunicazione e promozione dell'immagine dell'Ateneo gli obiettivi sono:

- creare un'identità studentesca
- fornire un'immagine coordinata delle diverse realtà dell'Ateneo (Dipartimenti, Biblioteche e Centri di ricerca)
- migliorare e consolidare il rapporto con i media locali e nazionali.

Il LabCom punta a consolidare il lavoro svolto mantenendo e rafforzando la sinergia fin qui esperita, operando in particolare in questi ambiti:

- implementazione dell'applicazione del sistema di loghi di Dipartimento, da utilizzare nella comunicazione con gli studenti (promozione, presentazione della

- didattica, orientamento); cura e coordinamento dei processi relativi alla realizzazione del loghi e alle specifiche applicazioni;
- uniformità delle impostazioni delle pagine di facebook e coordinamento della comunicazione attraverso i social network, in coordinamento con il gruppo di lavoro con referenti nei dipartimenti;
 - organizzazione di una webradio di Ateneo, a partire dalle realtà attive del laboratorio webradio del Disucom e del notiziario web;
 - gestione di un archivio fotografico di Ateneo consultabile, disponibile e gestibile dagli uffici dell'Ateneo.

Placement

Per l'anno 2015 si intende promuovere quei dispositivi di politica attiva che abbiano l'obiettivo di facilitare l'ingresso nel mercato del lavoro dei giovani, oltre che offrire agevolazioni sul piano contributivo e contrattuale alle imprese, ciò anche attraverso la diffusione dell'istituto contrattuale di alto apprendistato formazione e ricerca.

È prevista la prosecuzione del Progetto FIXO in convenzione con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, grazie al quale vengono realizzate iniziative rilevanti per potenziare la stipula dei contratti di apprendistato di alta formazione, azioni rivolte all'avvio di start up e spin off, oltre alle attività previste nel programma Garanzia giovani.

Si intende riproporre, compatibilmente con le risorse disponibili, un nuovo bando per tirocini formativi post lauream che assicuri il cofinanziamento del rimborso spese dovuto ai tirocinanti dai soggetti ospitanti prevedendo la partecipazione di 2 laureati per ogni dipartimento di Ateneo.

Saranno rafforzate le azioni volte alla realizzazione di tirocini, stages e project work presso le Aziende stimolando maggiormente il coinvolgimento delle Imprese anche nella fase di programmazione dell'Offerta formativa in occasione della consultazione delle parti sociali.

Si intende riattivare un tavolo di coordinamento con enti, associazioni e imprese del territorio per discutere, confrontare e realizzare le rispettive strategie finalizzate all'occupazione ed indirizzare più efficacemente le scelte strategiche dell'Ateneo in tema di offerta didattica.

5.2.2. AREA STRATEGICA B - RICERCA

L'Ateneo sarà impegnato nel rafforzamento delle performance della ricerca, soprattutto quelle legate agli indicatori valorizzati nella quota premiale del F.F.O. Sono state finalizzate apposite risorse in bilancio per promuovere e sostenere l'attività di ricerca condotta presso i Dipartimenti e i Centri. Inoltre, uno stanziamento ad hoc (60.000 euro) è stato previsto per il Centro Grandi Attrezzature per potenziarne i servizi e rilanciarne le attività di ricerca, anche nell'ambito del conto terzi. Alla partecipazione dell'Ateneo a EXPO 2015 sarà finalizzato uno stanziamento di 20.000 euro al fine di promuovere la nostra Università anche in contesti internazionali.

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.

Saranno avviate azioni volte a incrementare il tasso di successo nei progetti competitivi nazionali e europei, in particolare nelle aree di intervento del Programma Horizon 2020 stimolando anche sinergie trasversali tra diversi settori disciplinari.

I Dipartimenti saranno impegnati nella realizzazione dei progetti di ricerca del bando regionale PSR.

Dovranno essere anche realizzate apposite azioni di sollecitazione e inclusione delle imprese nei programmi di ricerca dell'Ateneo, di concerto con le attività connesse al placement; pur in presenza di un contesto economico e finanziario nazionale e internazionale critico, si tratta di una sinergia imprescindibile per legare in modo più efficace le attività di ricerca alle esigenze del mondo del lavoro e reperire risorse finanziarie da investire soprattutto nel finanziamento di giovani ricercatori.

Si intendono proseguire le iniziative di formazione e supporto 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.

Saranno finalizzate apposite risorse per promuovere ulteriormente la stipula di assegni di ricerca, anche mediante borse riservate a studenti stranieri, al fine di rafforzare i risultati della ricerca in una dimensione internazionale.

Più in generale, ci si propone di perfezionare i meccanismi di autovalutazione delle attività di ricerca per pervenire ad una migliore comparazione tra settori scientifico-disciplinari diversi, un tema al centro della riflessione anche in ambito CRUI.

L'Ateneo sarà impegnato nei primi mesi dell'anno nella compilazione della scheda SUA-RD. La scheda SUA-RD rappresenta un importante strumento di governo per l'Ateneo e per i Dipartimenti. Coinvolge direttamente i Dipartimenti in un'attività di autovalutazione, confrontando i risultati della ricerca rispetto a quelli emersi nell'ultima VQR, e di programmazione di azioni di miglioramento, mediante la previa definizione di specifici obiettivi.

In particolare, per incrementare la complessiva produzione scientifica di Ateneo, i Dipartimenti saranno coinvolti nella programmazione di specifici obiettivi e nella conseguente realizzazione di azioni di miglioramento. A tal fine, sarà garantito ai Direttori un monitoraggio periodico dei dati inseriti sul sito Cineca dai docenti delle rispettive strutture, in modo da stimolare i docenti inattivi che penalizzano la performance complessiva di Ateneo.

Sarà rafforzata anche la capacità dell'Ateneo di partecipare ai bandi previsti dal programma Horizon 2020 attraverso un apposito laboratorio per lo svolgimento delle attività correlate all'internazionalizzazione e alla promozione e progettazione internazionale dei progetti di ricerca dell'Ateneo, all'interno del quale coinvolgere professionalità e figure in possesso di specifiche competenze nonché studenti in discipline attinenti l'attività del laboratorio, che operi secondo le direttive degli Organi di Governo, con particolare attenzione alla ricerca, documentazione e selezione delle fonti di finanziamento e dei bandi europei e internazionali, alla stesura di progetti, alla costituzione di network di atenei europei e internazionali.

5.2.3 AREA STRATEGICA C – SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

L'ordinamento

Terminata la fase di adeguamento dell'ordinamento dell'Ateneo alle disposizioni della Legge 240/2010, nel corso del 2015 si intende effettuare una complessiva ricognizione di tutta la normativa regolamentare in vigore al fine di valutarne l'attualità con riferimento alle altre norme statali vigenti.

In particolare, da una prima ricognizione effettuata, al netto di alcuni Regolamenti da abrogare, in quanto da ritenersi ormai superati con l'entrata in vigore della Legge 240/2010, gli interventi riguarderanno i seguenti Regolamenti.

- Regolamento per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari
- Regolamento per la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro
- Regolamento per la disciplina incarichi esterni
- Regolamento per l'accesso ai servizi del centro stampa
- Regolamento per le pari opportunità
- Regolamento sui compiti didattici e l'incentivazione dei docenti
- Regolamento per la costituzione e la ripartizione del fondo incentivante ex art. 18 legge n. 109/94
- Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione del personale TA
- Regolamento per l'iscrizione degli studenti a tempo parziale ai corsi di studio)
- Regolamento per le attività culturali e ricreative degli studenti
- Regolamento per la mobilità studentesca

L'organizzazione

Nel primo quadrimestre del 2015 si svolgeranno le elezioni per il rinnovo della componente rappresentativa studentesca in tutti gli Organi di Governo e collegiali dell'Ateneo.

Inoltre, nel corso dell'anno, si intende dare attuazione all'art. 7 dello Statuto con la nomina del Comitato dei sostenitori dell'Università della Tuscia secondo le modalità stabilite dal Regolamento Generale di Ateneo (art. 21), completando in questo modo la nomina di tutti gli Organi previsti nello Statuto.

Per l'anno 2015 è previsto, altresì, il completamento della riorganizzazione delle strutture con il 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.

La contabilità

Considerando gli obblighi dettati dalla normativa richiamata in precedenza, nel 2015 occorrerà finalizzare gli sforzi intrapresi negli ultimi esercizi per addivenire alla stesura del primo bilancio unico di natura economico-patrimoniale dell'ateneo.

Tra le attività principali che occorre porre in essere a tal fine, si segnalano, a titolo indicativo, le seguenti:

A) attività sui dati contabili

aggiornamento degli inventari e, per i beni ammortizzabili, dei fondi di ammortamento;

- riconciliazione dei saldi di chiusura del bilancio al 31 dicembre 2014, definiti in regime di contabilità finanziaria, con i corrispondenti saldi patrimoniali al 1 gennaio 2015, in ossequio al principio della competenza economica;
- determinazione dei ratei e risconti su progetti e contributi pluriennali di ricerca;
- determinazione dei rischi ed oneri futuri;
- eventuale riallineamento dell'informativa economico-finanziaria rispetto al nuovo piano dei conti che sarà approvato dal Miur;

b) attività sui processi amministrativo-contabili

- messa a punto delle procedure relative a particolari voci di bilancio (cespiti, fondi rischi ed oneri futuri, ratei e risconti su progetti e ricerche in corso, etc.), tenuto conto dei più recenti principi contabili approvati per gli atenei e del manuale operativo che sarà approvato dal Miur;
- integrazione delle procedure amministrativo-contabili con quelle in essere per la gestione della qualità;

c) attività sugli applicativi contabili

- scelte in merito allo sviluppo della procedura informatica in uso affinché possa consentire la gestione contabile del budget economico autorizzatorio e del budget degli investimenti, con conseguente controllo contabile del rispetto dei target programmati;
 - scelte in merito allo sviluppo della procedura informatica in uso affinché possa consentire la gestione contabile del monitoraggio dei flussi di tesoreria;
- d) attività di formazione

Razionale programmazione del fabbisogno

L'Ateneo dovrà aggiornare per il triennio 2015/2017 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 Legge 240/2010", nel rispetto dei vincoli in materia di turn over, compatibilmente con le disponibilità di bilancio e previo 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 una composizione dell'organico docente molto positivo con 313 unità di personale di ruolo di cui 79 professori di I fascia, 100 professori di II fascia, 105 ricercatori a cui si sommano 29 ricercatori a tempo determinato (n. 14 L. 230/2005 e n. 19 L. 240/2010).

A breve, per via della chiusura entro giugno 2015 delle procedure del Piano straordinario associati, secondo le diverse modalità di selezione contemplate nella legge 240/2010, presumibilmente, si assisterà a un assestamento della suddetta composizione degli organici dovuta 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., visto che ad oggi quest'ultimo presenta un rapporto superiore a 1 con quello docente.

Sarà adottato il bando unico per il reclutamento o la proroga di ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24, c.3 lett.a) della legge 240/2010 che gravano sul Fondo unico di Ateneo, dove confluiscono le economie relative a utili di convenzioni o progetti di ricerca.

Saranno, altresì, completate le ulteriori procedure di reclutamento di ricercatori a tempo determinato di cui all'art.24, c.3 lett.b) della legge 240/2010 finanziati dal Ministero e già ripartiti tra i Dipartimenti secondo criteri connessi alle performance di ricerca.

Nei limiti previsti nella programmazione triennale, saranno, altresì, avviate le procedure di chiamata per i professori ordinari, nel rispetto dei limiti fissati dal D.lgs.49/2012.

Si intende avviare, secondo una programmazione triennale di interventi, la progressiva copertura di alcune posizioni organizzative dell'Amministrazione Centrale, vacanti a seguito di pensionamenti. Saranno, al riguardo, utilizzati gli strumenti di reclutamento previsti dalla normativa nazionale e contrattuale vigente, anche al fine di creare un meccanismo di progressiva crescita del personale tecnico-amministrativo su basi meritocratiche.

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.

Potenziamento dei servizi agli studenti

Il Programma triennale presentato al MIUR ai sensi della Legge 43/2005, come si diceva, prevede una serie di interventi di dematerializzazione dei servizi.

In merito alla dematerializzazione dei processi amministrativi, le azioni proposte mirano alla completa digitalizzazione del processo di erogazione di parte dei servizi rivolti agli studenti. Le azioni proposte saranno svolte su tre fronti:

- creazione del fascicolo informatico dello studente
- creazione di una App per dispositivi mobili (smartphone e tablet)
- realizzazione di un sistema di autenticazione con altro Ateneo per la consultazione di testi e periodici non posseduti e non presenti nelle banche dati

La prima linea di azione prevede la predisposizione di un fascicolo informatico dello studente all'interno del quale, per ogni studente dell'Ateneo, sarà disponibile in consultazione l'accesso alla documentazione e agli atti amministrativi che riguardano la sua carriera accademica. All'interno del fascicolo informatico ogni studente avrà accesso a certificati, dichiarazioni, attestati e altra documentazione amministrativa simile prodotta dagli uffici dell'Ateneo in risposta ad istanze inviate dallo studente. Il fascicolo informatico sarà utilizzato anche dagli uffici amministrativi dell'Ateneo che produrranno i certificati e le dichiarazioni richieste dagli studenti direttamente in maniera digitale, semplificando l'interazione degli studenti con l'Amministrazione e viceversa.

La seconda azione prevede il potenziamento degli strumenti di comunicazione tra gli studenti e l'Ateneo che si affianca alle piattaforme web già utilizzate. In particolare verrà realizzata una App per i principali dispositivi mobili (smartphone e tablet) pensando allo studente come utente finale. L'App consentirà agli studenti sia di accedere in modalità mobile ai principali contenuti informativi presenti all'interno dei siti web dell'Ateneo e dei dipartimenti, sia di accedere a dei servizi mobili appositamente creati. Dal punto di vista dei contenuti informativi l'App consentirà di accedere a informazioni quali orario degli esami, orario delle lezioni, programmi dei corsi di studio, avvisi, comunicazioni e news. Dal punto di vista dei servizi l'App consentirà agli studenti di effettuare le prenotazioni agli esami, la gestione del proprio piano di studi, l'accesso alla propria casella di posta elettronica, l'accesso al proprio fascicolo informatico, l'accesso a strumenti di interazione con gli uffici dell'Amministrazione per la richiesta di certificati, dichiarazioni o altro; è prevista eliminazione completa del libretto cartaceo degli studenti. Tale libretto sarà sostituito con una versione digitale alla quale gli studenti accederanno tramite l'interfaccia web. Il libretto sarà aggiornato automaticamente con i dati del sistema di verbalizzazione on-line. Il libretto on-line sarà integrato all'interno delle piattaforme web dell'Ateneo con le quali vengono attualmente erogati alcuni servizi agli studenti.

La terza azione riguarda la realizzazione di un sistema di autenticazione reciproca riservata agli utenti di Roma Tre e Tuscia che potranno accedere alle reti di entrambi gli Atenei e quindi condividere le banche dati per la consultazione dei testi e periodici. La presente azione risulta di particolare rilevanza in quanto consente una complessiva razionalizzazione dei costi relativi agli abbonamenti dei periodici e alle risorse elettroniche.

Nella prospettiva di digitalizzazione e standardizzazione del dato, si intende introdurre ulteriori procedure innovative di rilevazione delle informazioni necessarie agli Organi di Governo e ai Dipartimenti per il complesso di adempimenti che discendono dal Sistema AVA (es. rapporto di riesame).

Inoltre, verrà proposta la completa digitalizzazione della domanda di partecipazione a programmi di mobilità internazionale. Questo comporterà la facilità di adesione da parte degli studenti che non dovranno più autodichiarare dati già in possesso dell'Ateneo, la possibilità di una reportistica immediata e personalizzata da parte dell'ufficio preposto alla mobilità internazionale, l'azzeramento dei tempi di verifica delle informazioni fornite dagli studenti poiché estrapolati dalle banche dati di Ateneo, il miglioramento in termini qualitativi e temporali dei dati forniti ai presidenti dei CCS per il rapporto del riesame.

Saranno ulteriormente sviluppate le potenzialità di Moodle come strumento di supporto per gli studenti, i docenti e gli uffici aumentandone la flessibilità anche alla luce dell'introduzione del Single Sign-On.

Per il 2015 sono state pianificate una serie di attività che miglioreranno e amplieranno ulteriormente la fruibilità del Sisest. Il primo rilascio riguarderà infatti la gestione dei piani di studio previsti nell'offerta formativa del Distu; il grado di complessità estremamente elevato ha richiesto l'implementazione di un algoritmo ad hoc. Contestualmente all'ampliamento del Sisest le pagine web che accedono al database saranno riprogettate per migliorarne la fruibilità evitando dati ridondanti.

Nel corso del 2015 sarà attivato il nuovo sito di Ateneo e dei Dipartimenti, le cui procedure sono state avviate nel 2014.

Compatibilmente con le risorse disponibili, si provvederà all'acquisto di nuovi apparati al fine di raggiungere il 100% di copertura della rete Wi-Fi.

Saranno garantiti gli interventi nell'ambito dei Servizi per la disabilità cercando di ottimizzare al meglio le risorse ministeriali dedicate a questa finalità e proseguendo la sinergia, già avviata nel 2014, con altri Enti pubblici e privati che condividono con l'Ateneo l'impegno per la realizzazione di una società più inclusiva.

Proseguiranno le attività del Difensore degli Studenti e del Counseling per supportare gli studenti negli eventuali momenti critici del percorso formativo.

Per il 2015 continua il progetto sperimentale della Navetta per garantire la mobilità degli studenti presso le sedi didattiche, la mensa e la casa dello Studente. L'itinerario previsto favorisce il trasporto alle strutture didattiche anche dalle principali stazioni ferroviarie.

Gli studenti avranno anche la possibilità di arricchire e completare il proprio percorso formativo assistendo gratuitamente agli eventi della qualificata e ricca Stagione concertistica dell'Ateneo presso l'Auditorium e partecipando alle attività sportive organizzate presso gli impianti del CUS. Quest'ultimo sarà valorizzato nel corso del prossimo anno anche mediante la sistemazione di alcuni impianti attualmente obsoleti e favorendo la maggiore partecipazione degli studenti nelle attività del Centro, che deve diventare un luogo di ritrovo e centro di aggregazione studentesca.

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

Strutture

Nel corso dell'anno 2015 si intende porre in essere, oltre agli interventi di manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, interventi di manutenzione straordinaria presso le varie strutture di Ateneo per il miglioramento della sicurezza, la messa a norma e l'adeguamento di alcuni impianti.

In particolare, verranno ultimati i lavori finalizzati al miglioramento della trasmittanza dell'involucro edilizio dell'edificio (ex DABAC) sede dei Dipartimenti DAFNE, DEB e DIBAF ed effettuata la verifica termografica *post-operam*.

Presso la serra dell'Azienda Agraria verranno affidati ed eseguiti i lavori di messa a norma della copertura e redatto il progetto per l'impiantistica interna.

Verranno avviati i lavori di restauro e risanamento del corpo di fabbrica E del complesso di Santa Maria in Gradi da destinare a Segreteria Studenti Unica e Centro per l'Orientamento. Per il completamento dei medesimi locali sarà, inoltre, redatto il progetto esecutivo per gli allestimenti interni ed affidata la relativa fornitura in opera.

Saranno affidati e verranno eseguiti i lavori edili ed impiantistici di adeguamento dei locali a seguito della riorganizzazione degli spazi dei Dipartimenti DAFNE, DEB e DIBAF.

Nell'ambito di tali interventi, inoltre, verranno realizzati n.2 nuovi laboratori scientifici per le esigenze del DEB presso il blocco E e n.1 nuovo laboratorio presso il blocco D per le esigenze del Corso di laurea in Ingegneria del DEIM.

Saranno eseguite le installazioni delle attrezzature per il Restauro e degli Arredi Tecnici per i nuovi laboratori per il corso di laurea a ciclo unico in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali.

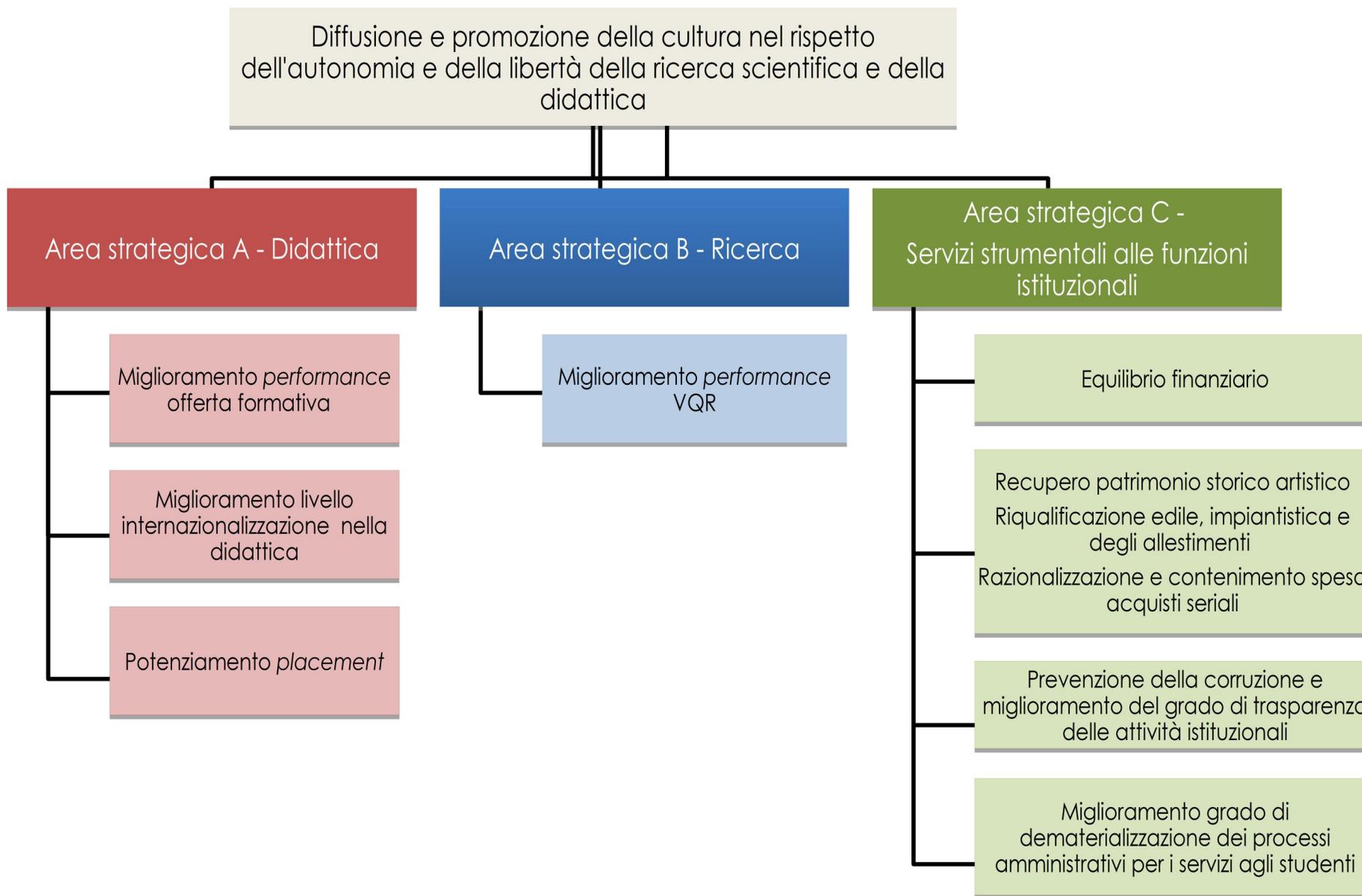
A servizio degli stabili universitari del campus di Riello saranno appaltati i lavori per la realizzazione del sistema di alimentazione elettrica di emergenza con installazione di un gruppo elettrogeno in grado di alimentare tutte le utenze principali.

Presso il complesso di Santa Maria in Gradi, prima dell'attivazione dei locali destinati a Segreteria Unica e Centro per l'Orientamento, si darà corso all'adeguamento e al potenziamento dell'impianto di climatizzazione estiva con sostituzione dell'attuale macchina frigo con altra di maggiore potenza ed efficienza energetica e adeguamento delle linee e dei condotti di pertinenza.

Per il miglioramento della sicurezza degli edifici universitari sarà collaudato e sottoposto all'attenzione del Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco l'impianto di allarme vocale realizzato presso il blocco B e sarà dato corso alla progettazione per il miglioramento delle compartimentazioni, in particolare presso il campus Riello, con revisione o sostituzione delle porte REI esistenti.

Il Servizio Prevenzione e Protezione, nell'ambito delle attività periodiche previste in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, effettuerà l'aggiornamento del Documento di Valutazione dei rischi, adotterà le altre misure necessarie per la compiuta realizzazione di un Sistema di Gestione della Sicurezza, anche mediante specifica attività di formazione e aggiornamento per il personale. Sarà promossa una digitalizzazione del sistema di raccolta dei dati necessari per l'aggiornamento del Documento di Valutazione, delle richieste di interventi e di consulenze del SPP.

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 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. *ProblemSolving*(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	RAGGIUNGIMENT O	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. *ProblemSolving* (Oc2).
3. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4).
5. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

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

Valutazione degli obiettivi comportamentali mediante scheda di valutazione del CDA.

6.2.2 Obiettivi dei dirigenti

obiettivi prestazionali (allegato n. 4)

obiettivi comportamentali

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

Peso di ciascun obiettivo sulla valutazione finale: 9%

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

6.2.3 Obiettivi del personale di cat. EP

obiettivi prestazionali (allegato n. 5)

obiettivi comportamentali

6. Propensione all'innovazione (Oc1).
7. *ProblemSolving* (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. *ProblemSolving* (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 sono quelli già contenuti nei relativi decreti di affidamento degli incarichi, integrati, a scorrimento, ove necessario, in relazione ai nuovi obiettivi di Ateneo per l'anno 2015. 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 di integrazione degli 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 l'eventuale integrazione/modifica di 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*. Come per il 2014, anche nel 2015 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 :

- Nonostante un miglioramento rispetto agli anni precedenti, si riscontra ancora una certa difficoltà nella 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. E' stato introdotto il premio per l'innovazione, come previsto dal D.lgs.150/2009, per incentivare il personale che ha realizzato progetti innovativi. Tuttavia non sono ancora stati realizzanti meccanismi di incentivazione collegati alla corresponsione del trattamento accessorio, fatta eccezione del personale dirigenziale e di categoria 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.