

Il Rettore

Viterbo, 16 luglio 2015

Prot. n. 121

Ai Direttori dei Centri di Spesa

**OGGETTO: Linee guida generali 2016**

**1. Riferimenti normativi**

RAFC art. 6, cc.3, 4, 5 e 6

*3. Le Linee guida generali di Ateneo sono definite dal Rettore, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione della programmazione triennale di cui all'articolo 1-ter del Decreto-legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla Legge 31 marzo 2005, n. 43, sentito il Direttore Generale. Nelle Linee guida generali di Ateneo vengono definiti e quantificati gli obiettivi prioritari della gestione, impartiti specifici indirizzi e fissati vincoli nonché parametri per ciascun centro di spesa.*

*4. Entro il 1° ottobre ciascun centro di spesa, sulla base delle indicazioni ricevute e degli obiettivi individuati nelle Linee guida, formula una proposta di piano operativo e una correlata proposta di budget. ....omissis..*

*5. La proposta di piano operativo riporta:*

*a) gli obiettivi operativi che il centro di spesa si propone di raggiungere, esplicitati anche mediante il ricorso a misure quantitative riferibili agli indicatori maggiormente utilizzati per la relativa missione e programma o conformi con quelli eventualmente indicati nelle Linee-guida generali di Ateneo;*

*b) le attività che il Centro di spesa ha in programma per il triennio e per l'esercizio successivo relativamente alle missioni e ai programmi, nell'ambito di quanto definito nelle Linee-guida generali di Ateneo.*

*6. La proposta di budget esplicita:*

*a) le risorse disponibili di personale che si intendono utilizzare per le singole azioni programmate;*

*b) le ulteriori risorse necessarie per le singole azioni programmate, per il funzionamento della struttura e per gli investimenti;*

*c) le eventuali risorse provenienti da attività verso terzi e/o da contributi da parte di soggetti esterni.*

**2. Documenti programmatici di Ateneo**

Le presenti Linee guida generali di Ateneo definiscono gli obiettivi prioritari della gestione per il triennio 2016/2018 al fine di avviare il percorso di costruzione del prossimo bilancio di previsione e dei *budget* delle strutture decentrate, secondo quanto previsto dall'art.6 del RAFC.

Nella seduta del 27 marzo 2014 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il *Documento di programmazione triennale* ai sensi della Legge 43/2005.

## Il Rettore

Il CDA nella seduta del 27 gennaio 2015 ha approvato il Piano della *performance* 2015-2017, pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente.

In data 24 febbraio 2015 il Consiglio di Amministrazione, nel rispetto delle disposizioni del Sistema AVA, ha approvato il documento *Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica*.

In coerenza con quanto già definito dal CDA in sede di approvazione dei documenti sopra richiamati, si individuano in questa sede, sentito il Direttore Generale, gli obiettivi strategici dell'Ateneo fornendo ai Dipartimenti le indicazioni per impostare coerenti politiche di gestione.

Nella seduta del CdA del 22 luglio sarà deliberato il quadro dei costi previsti per il 2016, oggettivamente imputabili a ciascun Centro di spesa (*pre-budget*), e le risorse ulteriori che l'Ateneo intende attribuire alle strutture decentrate.

I Centri di spesa potranno programmare in questo modo i propri obiettivi in coerenza con quelli di Ateneo e richiedere ulteriori risorse, anche di investimento, collegandole agli obiettivi programmati.

In particolare, sulla base delle presenti Linee guida, i Centri di spesa, ai sensi dell'art.6, c.4 del RAFC, formulano una proposta di piano operativo e una correlata proposta di *budget*. La proposta di piano operativo deve riportare gli obiettivi che il Centro di spesa si propone di raggiungere e le attività che il Centro ha in programma per il triennio e per l'esercizio successivo relativamente alle missioni e ai programmi.

### 3. Obiettivi prioritari di gestione e indirizzi

Le presenti Linee guida generali dell'Ateneo sono in linea con quelle definite lo scorso anno per dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale.

Al fine di garantire la perfetta integrazione tra strumenti di programmazione economico finanziaria e ciclo della *performance*, come previsto dalla normativa vigente in materia, le Linee guida riguardano le 3 aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali) previste nel Piano 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.

**Gli obiettivi della didattica**, in gran parte connessi anche con quelli della Programmazione triennale, sono collegati *in primis* al parametro previsto dal D.M.8 giugno 2015, n.335 del '*costo standard di formazione per studente in corso*'; inoltre sono correlati ai seguenti obiettivi: miglioramento della valutazione degli studenti, razionalizzazione dell'offerta formativa, formazione in modalità *e-learning*, internazionalizzazione e potenziamento *placement*.

Si rammenta, in particolare che sulla base del '*costo standard*', viene assegnata negli anni una parte sempre più rilevante del FFO, sino a raggiungere l'85% della somma totale nel 2018. Il predetto criterio tiene conto esclusivamente delle *performance* della didattica. Una quota minore pari al 20% delle risorse disponibili del FFO 2015, pari a 1 miliardo e 385.000.000 è stata invece distribuita a fini premiali, sulla base delle *performance* dei singoli atenei (65% VQR, 20% politiche di reclutamento; 7% internazionalizzazione e 8% studenti regolari con almeno 20 CFU).

## Il Rettore

Le politiche di Ateneo devono, inoltre, tener conto del contesto normativo e finanziario che prevede stringenti requisiti di docenza e vincoli alla didattica, *condicio sine qua non* per l'accreditamento dei corsi di studio. Il DM 47/2013, con le successive modifiche introdotte dal DM 1059/2013 e dal D.M. 194/2015, lega i requisiti di docenza anche alla quantità massima di didattica assistita erogabile dall'Ateneo, calcolata tramite l'indice DID.

Va, infine, tenuto in considerazione il persistere del quadro di criticità e incertezza dell'economia, a cui si associa, come diretta conseguenza, la crescente preoccupazione per le prospettive occupazionali delle famiglie e dei giovani che si avvicinano al sistema universitario. La crisi economica ha infatti avuto forti ripercussioni sul mercato del lavoro, in particolare in quello del territorio, già caratterizzato da un sistema produttivo frammentato.

La mancanza di un bacino imprenditoriale forte limita in parte le occasioni di interazione nella ricerca e nell'innovazione e riduce le opportunità occupazionali, soprattutto per le posizioni e le competenze di medio-alto livello, quali quelle in uscita dai percorsi universitari, ma la presenza dell'Ateneo rappresenta comunque 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. Sotto questo profilo l'Ateneo deve consolidare il rapporto con il mondo produttivo potenziando le iniziative condivise e al fine di garantire una sempre maggiore coerenza tra corsi di studio, obiettivi formativi e spendibilità del titolo di studio nel mercato del lavoro.

Tutto ciò premesso, occorre migliorare la capacità attrattiva dei corsi di studio per incrementare, *in primis*, le matricole e garantire il conseguimento del titolo di studio nei tempi previsti cercando di ridurre gli abbandoni nel corso della durata legale dei percorsi formativi. Questi obiettivi possono conseguirsi attraverso il ricorso ad alcune leve strategiche quali la qualità dei percorsi formativi, il potenziamento delle attività di orientamento mirato, l'innovazione delle metodologie didattiche, l'internazionalizzazione, la soddisfazione degli *stakeholders* (studenti, famiglie, imprese), le azioni di tutorato e l'attenzione al *placement*. Specifica attenzione sarà rivolta, in particolare, all'analisi delle carriere degli studenti e all'efficacia dei processi formativi anche in relazione agli sbocchi occupazionali.

Questo percorso di miglioramento dovrà essere accompagnato da uno sforzo verso l'ulteriore razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio anche con la riduzione del numero di insegnamenti, con particolare riferimento a quelli al di sotto di una soglia minima di studenti, al fine di indirizzare le risorse verso i corsi più sostenibili ed efficaci, capaci di produrre *performance* positive, accrescere il numero di studenti "regolari" e attrarre nuovi studenti.

In questo contesto, ai corsi che rappresentano la tradizione accademica dell'Ateneo, in grado di esprimere meglio l'insieme dei saperi, della cultura e delle competenze didattiche e di ricerca del corpo docente in servizio presso l'Università della Tuscia, si deve saper affiancare la tensione all'innovazione e la flessibilità necessaria ad indirizzare le politiche formative anche verso nuove offerte in grado di generare capacità attrattiva.

La pianificazione delle politiche formative dell'Ateneo deve essere condotta in una logica di analisi, valutazione e miglioramento continuo in una visione unitaria e complessiva di Ateneo che eviti duplicazioni e sovrapposizioni in nome della qualità, della coerenza interna e dell'organizzazione di filiere formative complete, sino ai corsi di dottorato, e altamente qualificate.

Va, inoltre, rafforzata la capacità dell'Ateneo di rapportarsi con le altre Università della rete regionale, in modo da consolidare o costruire nuove proposte anche attraverso forme di

## Il Rettore

collaborazione. All'interno del quadro regionale, infine, va valorizzato il ruolo delle sedi decentrate già accreditate, Civitavecchia e Cittaducale (RI), presso le quali si svolgono, complessivamente, 4 corsi di studio. Va perseguita in questo ambito una adeguata valutazione dei risultati e una efficace programmazione in grado, da un canto, di rafforzare l'offerta formativa laddove si registrino buone *performance* e risposte positive dal territorio e, dall'altro, di attuare azioni correttive in caso contrario.

Il CdA in occasione dell'approvazione del Documento Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica, ha individuato i criteri per la programmazione della offerta formativa (attrattività, rispetto dei requisiti di docenza e della DID), che si recepiscono nelle presenti Linee guida anche al fine di ripartire in modo razionale le risorse di docenza, quantitative e qualitative, e il numero di ore di didattica erogabili.

Pertanto 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 volto a migliorare il numero di CFU acquisiti e di studenti regolari. 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 stranieri potenziando lo strumento dell'*e-learning*.

La politica di internazionalizzazione dell'Ateneo potrebbe essere orientata a due macro-finalità, coerenti con gli obiettivi definiti dagli organismi internazionali: anzitutto, rendere l'Ateneo della Tuscia riconoscibile nel mercato accademico internazionale come università in grado di fornire competenze professionali e culturali adeguate a un mercato del lavoro e a un contesto sociale di dimensioni europee e globali; in secondo luogo, potenziare la capacità dell'Ateneo di sostenere l'inserimento dei propri laureati in un mercato del lavoro non esclusivamente nazionale.

Gli **obiettivi della ricerca** si concentrano essenzialmente sui parametri legati alla VQR, anche alla luce delle Linee guida 2011-2014 di cui al Decreto Ministeriale 27 giugno 2015 n. 458, al fine di migliorare la qualità dei prodotti di ricerca del personale in servizio, di quello reclutato nel periodo di riferimento nonché il profilo di competitività dell'ambiente di ricerca; l'obiettivo è quello di consolidare e rafforzare le ottime *performance* già registrate nella scorsa VQR 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 attrarre finanziamenti su bandi competitivi internazionali, europei, tra cui *Horizon 2020*, e statali. Particolare attenzione dovrà essere riservata al miglioramento dell'offerta formativa dei corsi di dottorato di ricerca. Infine, sul fronte della 'terza missione' e del trasferimento tecnologico, devono essere incrementate le attività conto terzi e le iniziative volte a potenziare i brevetti nonché la creazione di nuovi *spin off*. Infine, occorre potenziare la rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo.

## Il Rettore

Tra gli **obiettivi strumentali** assume rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio finanziario. Questo obiettivo deve presidiare le procedure di reclutamento del personale e le progressioni interne in modo da garantire in una prospettiva pluriennale la sostenibilità delle attività dell'Ateneo e da evitare in modo assoluto forme di indebitamento.

Altro obiettivo prioritario è quello connesso al contenimento della spesa. Con la Centrale acquisti di Ateneo si è tentato di razionalizzare i sistemi di approvvigionamento ma occorre una maggiore attenzione da parte delle strutture a contenere i consumi e a ridurre ogni spesa comprimibile.

La digitalizzazione rappresenta un altro obiettivo prioritario; le strutture possono concorrere al processo in corso in Ateneo con ulteriori iniziative volte alla digitalizzazione di alcune procedure da utilizzare anche come *best practice* per gli altri Centri nell'ambito del Premio innovazione 2016.

Infine, particolare attenzione va prestata al rispetto degli obiettivi di trasparenza e di legalità dell'azione amministrativa. In particolare occorre incentivare le iniziative finalizzate a migliorare l'*accountability* di Ateneo, la trasparenza e la *compliance* dell'azione amministrativa rispetto agli *standard* stabiliti da leggi, regolamenti, contratti collettivi nazionali, codice etico e codice di comportamento.

Di seguito sono analiticamente indicati gli obiettivi e gli indicatori. I Target, come lo scorso anno, saranno inseriti a valle dell'*iter* di programmazione di cui all'art.6 del RAFC, per consentire all'Amministrazione una scelta ponderata che sia collegata alle proposte dei Centri di Spesa e coerente con gli obiettivi di Ateneo, nell'ambito di una logica di interlocuzione bi-direzionale.

DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET
<b>AREA STRATEGICA DIDATTICA</b>		
- Incremento numero studenti che avviano la carriera a.a. 2016/17 - Miglioramento acquisizione CFU a.a. 2015/2016	- Numero studenti che avviano la carriera a.a. 2016/2017 - Numero CFU per studenti a.a. 2015/2016	
Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti	Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti sull'insegnamento e sulla docenza (media delle domande 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10 del questionario proposto dall'Anvur) nell'a.a. 2015/2016	
Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	- Numero di ore di Didattica erogata (DID) in meno nell'a.a. 2016/2017 - Ottimizzazione carico didattico dei docenti di ruolo e diminuzione insegnamenti a contratto	
Formazione in modalità <i>e-learning</i>	Numero di singoli insegnamenti erogati in modalità <i>e-learning</i> 2016/17	
Miglioramento livello internazionale nella didattica	Numero di studenti iscritti che partecipano effettivamente a programmi di mobilità (a.a. 2016/2017)	
Potenziamento della mobilità internazionale	Numero di studenti stranieri <i>incoming</i> (a.a. 2016/2017)	

Il Rettore

Attrazione di studenti stranieri iscritti	Numero di iscritti stranieri/ totale iscritti (a.a. 2016/2017)	
Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera	Numero di insegnamenti e/o corsi di studio in lingua straniera (a.a. 2016/2017)	
Consultazione con gli <i>stakeholders</i>	Partecipazione di enti e imprese nei Tavoli	
Numero <i>project-work</i> , seminari e laboratori con enti e imprese	Numero di iniziative	
<b>AREA STRATEGICA RICERCA</b>		
Miglioramento performance VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli OBIETTIVI DI TERZA MISSIONE	Miglioramento performance secondo modalità definite dal Ndv sentita commissione ricerca (SI/NO)	
Rafforzamento della produzione scientifica di Ateneo secondo standard internazionali	Valutazioni ottenute dai prodotti della ricerca in base a criteri scientificamente riconosciuti (metodo dei quartili, citazioni, <i>peer review</i> ,..) diversificati in base alla tipologia di produzione scientifica (settori bibliometrici, settori non bibliometrici)	
Aumento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	a) Somma dei finanziamenti ottenuti dalla struttura (Ateneo/dipartimenti) partecipando ai bandi competitivi nell'a.s. 2016 b) Somma dei finanziamenti per progetti di ricerca derivati da risorse finanziarie della struttura (Ateneo/dipartimenti nell'a.s. 2016) c) Somma degli importi dei contratti di ricerca/consulenza commissionati da terzi nell'a.s. 2016	
Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca	a) Mobilità dei ricercatori (in mesi-persona) in entrata e in uscita nell'a.s. 2016 b) Numero di prodotti eccellenti con almeno un coautore con afferenza ad un ente straniero nell'a.s. 2016	
Rafforzamento dell'alta formazione	Numero di studenti di dottorato, assegnisti di ricerca, borsisti post-doc nell'a.s. 2016	
Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	a) Numero di brevetti concessi di titolarità/contitolarità dell'Ateneo nell'a.s. 2016 b) Numero di spin- off costituiti nell'a.s. 2016	

Il Rettore

<b>AREA STRATEGICA SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</b>		
Equilibrio finanziario	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013	
Contenimento spesa di personale	Grado di indebitamento	
Razionalizzazione e contenimento spesa acquisti seriali di Ateneo	Spesa per acquisti di Ateneo	
Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eventi corruttivi</li> <li>- <i>compliance</i> delle procedure</li> <li>- richieste di Accesso civico</li> </ul>	
Diffusione del piano di prevenzione della corruzione e sensibilizzazione della società civile	Realizzazione di iniziative	
Miglioramento della qualità delle informazioni sul sito Amministrazione Trasparente	Indicatori soddisfatti (Bussola della trasparenza)	
Miglioramento grado di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	Numero di processi dematerializzati	

Cordiali saluti,

Prof. Alessandro Ruggieri

