

DOCUMENTO DELLE AZIONI PROGRAMMATE ESERCIZIO FINANZIARIO 2011

Il presente Documento è stato redatto ai sensi dell'art. 8, cc. 1 e 2 del vigente Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, emanato con D.R. 872/01 del 23.8.2001 e succ. modd., ai sensi dell'art. 7 della legge 9.5.1989, n. 168.

La relazione è articolata in quattro paragrafi: le linee di indirizzo politico che accompagnano l'approvazione del Bilancio sono contenute nei primi tre paragrafi, con particolare riguardo al contesto normativo e finanziario (par. 1), ai risultati raggiunti nel corso dell'esercizio che si sta chiudendo (par. 2) e agli obiettivi che dovranno caratterizzare il prossimo esercizio (par. 3). Nel quarto paragrafo, in maniera sintetica, verranno esposti gli elementi più qualificanti dello schema di bilancio previsionale accompagnati da alcune indicazioni numeriche e percentuali.

1. QUADRO NORMATIVO E FINANZIARIO

La presente relazione di accompagnamento al bilancio individua le linee strategiche per il prossimo esercizio finanziario nell'ambito della programmazione triennale 2010-2012.

Il bilancio rappresenta uno strumento fondamentale della programmazione, programmazione che diventa assai più ardua in un contesto normativo che richiede sempre maggiori e migliori *performance* nelle attività istituzionali, a fronte di un quadro finanziario caratterizzato da una continua e sensibile flessione del F.F.O. Un simile contesto di riferimento, già estremamente difficile e complesso, costantemente in bilico tra arretramento e sopravvivenza del sistema universitario, si è aggiunta una vera e propria congiuntura emergenziale che ha reso la predisposizione del bilancio di previsione 2011 un'impresa quasi impossibile: mai come quest'anno, dunque, l'approvazione del bilancio si profila come un traguardo davvero importante e significativo per questo Ateneo.

Sul fronte finanziario, l'anno 2011 fino a poche settimane fa si presentava con una diminuzione del FFO - rapportata a quanto originariamente previsto dalla legge 24 dicembre 2007, n. 244 (finanziaria 2008) - superiore al 15%, approssimativamente 1,3 miliardi in meno: il finanziamento iscritto complessivamente in tabella C, infatti, passava da 7.423 mln del 2008 a 6.130 mln del 2011. Il calo si fa ancora più drammatico se si pone mente alla circostanza che nel solo passaggio dal 2010 al 2011 esso ammontava a più di 1 mld (da 7.206 mln a 6.130 mln). Come si ricorderà una simile situazione è il frutto di una serie di provvedimenti congiunti: da un canto la cessazione del finanziamento triennale di 550 mln destinato al 'patto per l'Università' varato con l'art. 2 della precitata l. 244/07 (cc. 428 e 429) per gli anni 2008-2010, dall'altro la batteria di provvedimenti varati nell'estate 2008 dal Governo (L.133/08 e L. 126/08 destinata alla cancellazione dell'ICI sulla prima casa) che hanno messo a repentaglio la sopravvivenza stessa delle Università, anche quelle come il nostro Ateneo che, grazie a una rigorosa politica di programmazione e di bilancio, hanno sempre mantenuto una sana gestione delle risorse. Dette misure restrittive sono state in parte mitigate dal D.L.180/2008 convertito nella Legge 1/2009 e dalle misure sul cosiddetto 'scudo fiscale' di quest'anno.

E'opportuno rammentare che tali disposizioni sono state possibili unicamente per l'azione caparbia e costante della CRUI che ha pungolato il Ministero e il Governo (in primo luogo il Ministro dell'Economia e delle Finanze) perché si persuadessero della estrema precarietà del quadro finanziario che era stato varato nell'estate del 2008. L'argomento fondamentale impiegato a più riprese in molte delibere della CRUI (l'ultima in ordine di tempo nell'Assemblea del 28.10.2010) è che qualunque processo riformatore del sistema universitario come quello anticipato dalle "*Linee guida del Governo per l'Università di indirizzo*" nel novembre del 2008 e successivamente contenuto nel complesso provvedimento AC 3687 (DDL Gelmini) presentato in CdM il 28.10.2009 e oggi in procinto di essere approvato (il passaggio alla Camera in seconda lettura, lungamente sofferto, in data il 30.11.2010 e l'approvazione definitiva al Senato è prevista per il 22.12 p.v.) ha

un senso e una plausibilità se e solo se legato all'immissione di nuove risorse: «*l'attribuzione di cifre inadeguate, con il conseguente abbassamento del FFO al di sotto del limite di guardia, accentuerebbe drammaticamente il depauperamento già in atto del corpo docente, bloccando le possibilità di ricambio e di immissione in ruolo di giovani capaci e meritevoli e sguarnendo in maniera irrimediabile didattica e ricerca. Si determinerebbero inoltre in alcune sedi situazioni di vero e proprio tracollo*». Non è possibile la realizzazione di alcun ambizioso progetto di revisione della vita e della *governance* degli Atenei se non appare sostanziato da finanziamenti che ne garantiscano la sopravvivenza. Cure che, purtroppo, risultano inutili a chi si trova in uno stadio terminale e irreversibile di una malattia.

L'azione politica del mondo universitario di questi ultimi mesi, dopo numerosi annunci, ha finalmente prodotto il varo della cosiddetta 'legge di stabilità' passata in via definitiva in Senato il 7.12 u.s. (AS 2464). In tale provvedimento è previsto un finanziamento complessivo di 1 mld e 25 mln di euro per l'Università: 800 mln per il FFO, 100 mln per il Diritto allo studio (il cui fondo era stato praticamente azzerato), 100 mln per *voucher* alle imprese che investono in ricerca e 25 mln per il rifinanziamento del fondo *ex* L. 243/90 delle Università non statali. A questo punto il FFO per il 2011 si presenta meno drammatico, passando da 6,130 mld a quasi 7 mld. La diminuzione prevista rispetto all'anno 2010 è approssimativamente di 280 mln di euro e rispetto all'anno 2009 (anno in cui il FFO ha avuto un picco di 7,485 mld) è di 555 mln di euro ossia più o meno la somma a suo tempo stanziata per il 'patto per l'Università'. Percentualmente il FFO degli Atenei è diminuito del 7,5% circa. Il calo tra 2009 e 2010 è stato del 3,72%; tra 2010 e 2011 poco meno del 4%.

Le criticità raggiungono livelli tragici in alcune Università che versano in uno stato di crisi finanziaria che potrebbe condurle in pochi anni al collasso. Basti pensare che anche nel caso del nostro Ateneo quasi la totalità del FFO è destinato alle spese fisse del personale, caratterizzate da una dinamica di incremento fissata dalla normativa nazionale per il personale docente e dai CCNL per il personale t.a. La prospettiva nel medio periodo è pertanto, in assenza di interventi significativi e strutturali da parte del Governo, matematicamente volta al dissesto finanziario.

Il paradosso che caratterizza l'anno in corso – e che la CRUI non ha mancato di rilevare nella nota di accompagnamento del 17.12 u.s. al parere sullo schema di D.M. sulla programmazione triennale 2010-2012 – è che, per la prima volta nella storia del sistema universitario, gli Atenei *non conoscono ancora il provvedimento di assegnazione del FFO dell'esercizio che si sta chiudendo*. Ovviamente una situazione del genere rende problematica la stesura del bilancio di previsione. Come redigere un bilancio e come calcolare cifre in avanzo se non si conoscono a tutt'oggi i trasferimenti effettivi in entrata? Né dell'esercizio in chiusura né di quello in apertura, si potrebbe dire, v'è certezza. Il calcolo prudenziale che indicativamente viene impiegato è che il nostro Ateneo si collochi per il 2010 sui valori in diminuzione del sistema nazionale (quindi su una sottrazione pari al 3,72% rispetto all'esercizio precedente; in sede previsionale si era sottratto il 4%). Quanto all'esercizio 2011, visto il ristoro di 800 mln di euro sul capitolo dell'FFO della 'legge di stabilità', si calcola una diminuzione pari al 5,5% ossia incrementando di un 1,5% prudenziale la diminuzione media nazionale. Ciò anche in previsione di meccanismi di riattribuzione del fondo incentivante di cui all'art. 2 della L.1/09 non particolarmente positivi per la Tuscia.

Il quadro finanziario sopra tratteggiato registra, come si è detto, a legislazione vigente, nonostante i recenti interventi mitigatori del Governo, una sensibile riduzione del FFO. Ciò comporta, anche per quest'anno, l'adozione di una politica di bilancio caratterizzata dal contenimento della spesa e dalla razionalizzazione delle poche risorse disponibili. Questo implicherà la riduzione delle spese comprimibili cercando di non intaccare i capitoli di bilancio strettamente correlati alla ricerca, alla didattica e ai servizi a favore degli studenti, posto che, anche per effetto delle disposizioni introdotte dall'art. 2, comma 1, del decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito nella legge 9 gennaio 2009, n. 1 dalle relative *performance* dipende l'entità delle risorse del Fondo di finanziamento ordinario sempre più legate al miglioramento della qualità e ai risultati conseguiti nella formazione e nella ricerca scientifica.

Uno sguardo alle cifre del nostro Ateneo per macroaggregati, cifre che sono illustrate più specificatamente nel paragrafo §4.

Sul fronte delle entrate per quanto riguarda il FFO è stata prevista un'assegnazione consolidabile stimata al 94,5% rispetto all'assegnazione prevista per il 2010 pari a € 35.855.504,79 che sommata alle altre assegnazioni ministeriali legate al fondo per le assunzioni dei ricercatori porta a un totale di € 36.497.287,79.

Sul versante delle entrate, quelle dal MiUR rappresentano il 77,98%. Da notare l'andamento decrescente che ha avuto tale incidenza dal 2008 al 2011, essendo passata da circa l'82% a meno del 78%. Stabili nei valori assoluti negli ultimi due anni le entrate per tasse e contributi studenteschi, comprensive delle quote in entrata e in uscita derivanti dalle convenzioni con il mondo militare (esclusa SSE). Si segnala che nel 2011 la previsione è pari a quella iscritta nel bilancio di previsione iniziale del 2010, un dato che segnala una possibile criticità. Le altre entrate iscritte risultano in incremento rispetto al 2010 proseguendo così nell'andamento degli ultimi anni.

Le uscite per voci stipendiali fisse sono in consistente riduzione, di oltre il 2%. Tre i fattori che hanno consentito una diminuzione delle spese fisse tale da farci guardare al 2011 come a un anno di parziale stasi ma non di drastico ridimensionamento, fortunatamente: (i) l'incremento del *turn-over* 2010, cui si aggiungono altre unità di personale nel corso del 2011; (ii) un contenimento di tutte le partite fisse, specie per il reclutamento del personale; (iii) l'impatto dei provvedimenti varati a séguito dell'art. 9 della L. 122/2010 che hanno comportato – come è noto – un blocco triennale degli incrementi stipendiali sia del personale di diritto pubblico sia di quello contrattualizzato (un probabile sblocco degli scatti per il personale docente per via della probabile approvazione dell'art. 29, c. 19 del DDL Gelmini sarebbe comunque a valere su risorse aggiuntive all'FFO). Le altre spese di personale previste risultano in incremento a motivo della iscrizione degli stanziamenti per la didattica di SOGE direttamente nei pertinenti capitoli invece che sul capitolo delle somme in attesa di utilizzazione come nello scorso esercizio.

C'è da rilevare che il nostro Ateneo nel 2011, per la prima volta nella sua storia, si attesterà su una geometria dell'organico docenti 'a piramide' in conformità con quanto esplicitamente previsto dalle vigenti disposizioni del MIUR: ciò è dovuto non solo al forte esodo di professori di I fascia ma anche, e soprattutto, all'incremento di unità di personale ricercatore di ruolo; al personale di ruolo si aggiungono poi i ricercatori a tempo determinato (28 ricercatori t.d.) per un totale di circa 50 unità che, da sole, rappresentano quasi 1/5 dell'intero organico docente di questo Ateneo. Questo incremento (perfezionatosi con le delibere del C.d.A. del 25.11 u.s.) dimostra, fra l'altro, la virtuosità di una Università quale la nostra che riesce ancora a fare politica di reclutamento nei confronti dei giovani, a sostegno della didattica (specie nelle situazioni di sofferenza dei requisiti necessari segnalate dai 'piani di raggiungimento') e della ricerca (che anche quest'anno, come pare di comprendere da notizie ministeriali, si conferma assai positiva in termini di *performance* rispetto agli indicatori varati con lo schema di D.M. per l'FFO 2010).

Le spese di funzionamento e gestione, già fortemente compresse dal 2004 al 2009, si incrementano leggermente rispetto al 2010, segno probabilmente anche di un incremento degli spazi oltre che dell'andamento delle tariffe. In lieve riduzione anche le uscite collegate ad interventi per gli studenti, voce ad elevata priorità, mentre risultano ridotti ancora rispetto al 2010 gli stanziamenti per supplenze e contratti di insegnamento delle Facoltà. Stabile l'assegnazione per le spese connesse alla sicurezza (247.000 euro). Da segnalare che gli stanziamenti per interventi edilizi e per acquisizione beni mobili sono sui livelli medi dal 2008, fatta eccezione per la riduzione registrata nel bilancio di previsione iniziale del 2010.

In questo Bilancio di previsione non appaiono intaccate tutte le voci relative agli investimenti nella ricerca (dottorati, assegni di ricerca sui quali, peraltro, l'ultima assegnazione MIUR ha corrisposto a un significativo incremento, segno di un importante apprezzamento della politica seguita da questo Ateneo a favore delle borse *post lauream*). Non si è provveduto a correzioni al ribasso per talune strutture (ad esempio le Biblioteche, anche se in tale settore, visti anche i costi degli abbonamenti elettronici, si dovranno operare razionalizzazioni ineludibili) e si è

inciso in maniera non significativa sulle dotazioni dei Centri di spesa A (ma nella prospettiva di un definitivo completamento del processo di semplificazione e di riagggregazione); non sono diminuite affatto le dotazioni dei Centri di spesa B. Si garantiscono le progressioni del personale tecnico-amministrativo che per la prima volta, quest'anno, vedrà funzionare un fondo per il *welfare* d'Ateneo in cui sono confluiti, fra l'altro, i risparmi derivanti da 'tagli' sulle indennità di carica nel 2010. Considerato anche il disposto dell'art. 29, c. 18 dell'emananda legge Gelmini (che rivede le percentuali di punti organico impiegabili per il *turn-over* del personale docente di cui all'art. 66 c. 13 della L. 133/08 e successive modificazioni), l'Ateneo cercherà di venire incontro anche alle legittime aspettative di Colleghi idoneati in concorsi banditi in altre università, il tutto, ovviamente, compatibilmente con una programmazione seria e attenta delle eventuali risorse disponibili. Lo stesso varrà per le progressioni dei ricercatori confermati nel momento in cui si avviassero i relativi meccanismi di abilitazione e di correlato finanziamento aggiuntivo contemplati sempre dal DDL Gelmini (artt. 18, 24 c. 6 e 29, c. 9). Non da ultimo va rilevata la circostanza che anche quest'anno – seppure *in extremis* viste le omissioni a livello di finanziamento ordinario da parte del Ministero – viene ripartita una somma per il fondo di ricerca *ex-quota* 60% da distribuirsi secondo rigorosi meccanismi meritocratici come nello scorso anno.

Esiste un dato significativo che, al termine di ogni esercizio finanziario, compendia icasticamente l'equilibrio e la virtuosità finanziaria di un Ateneo, quello del rapporto fra Assegni Fissi e Finanziamento Ordinario disposto dall'art. 51 della L. 449/97. Se si tiene conto del complesso dei 'tagli' intervenuti nell'ultimo biennio, se si tiene conto che il sistema nazionale si colloca dal 2011 ben al di sopra del 90% di questo rapporto sfiorando ormai il 100% (così almeno è stato calcolato dal MIUR per il 2010 con spese stimate a 7,3 mld ed entrate a 7,2 mld, il tutto parzialmente addolcito dalle alti percentuali di *turn-over* impreviste nel corso degli ultimi due anni), se si calcola tutto questo, non può non colpire la circostanza per cui l'Università della Tuscia al 31.12.2010 continuerà a situarsi al di sotto del 90%, grosso modo all'88,7% (incluso quanto previsto in ultimo dall'art. 7 c. 5 *quinquies* del D.L. 30.12.09 n. 194 convertito nell'art. 1 c. 1 della L. 25/10).

La ragione di questo importante successo sta nel reperimento di ulteriori risorse esterne che hanno azzerato di fatto lo squilibrio che altrimenti si sarebbe verificato per l'applicazione delle norme più volte citate relative alle poste in Tabella C. Le percentuali sono estremamente significative a riguardo e corrispondono a un *trend* strutturalmente positivo sul piano pluriennale: nel 2008 le 'altre entrate' per l'Amministrazione centrale (le uniche realmente disponibili per il bilancio, ovviamente, dovendosi prescindere da quelle dei centri di spesa autonoma) ammontavano all'1,72% del bilancio, nel 2011 al 2,81%.

Per quest'anno, oltre alla conferma dei sostegni tradizionali degli Enti che contribuiscono al bilancio dell'Ateneo (Regione, mondo militare, Provincia, Comune, Fondazione CARIVIT, Camera di Commercio, LAZIODISU) ai quali va la nostra profonda gratitudine per un impegno finanziario che, specie in questo periodo, si configura indubbiamente straordinario, si registrano tre significativi contributi, rispettivamente dal MIUR (dal quale è in corso di assegnazione un finanziamento di 300 mila euro, metà del quale consolidabile, sul fondo straordinario a disposizione del Ministro), dalla Banca CARIVIT (con 300 mila euro assegnati per progetti di internazionalizzazione) e dall'INAIL (con 300 mila euro per una convenzione operativa sui temi della sicurezza e prevenzione).

Sul piano ordinamentale il 2011 segnerà per il nostro Ateneo il completamento della riorganizzazione delle strutture, processo avviato nel 2010 a seguito di diverse delibere assunte dagli Organi di Governo e reso necessario in primo luogo da ragioni di ordine economico-finanziario. La riorganizzazione è stata accompagnata dalla modifica del Regolamento Generale di Ateneo, allineato alle disposizioni statutarie, entrato in vigore il 15 dicembre u.s., che ha fissato nuove soglie per le afferenze dei docenti nei Dipartimenti (35 docenti). Ancora una volta il nostro Ateneo anticipa il legislatore nazionale in materia di *governance* e di organizzazione. Nel corso del 2010 sono stati istituiti 4 nuovi Dipartimenti relativi alle aree delle Facoltà di Lingue, Economia,

Scienze Politiche e Beni culturali. Nel primo semestre si dovrà delineare la nuova geometria dipartimentale delle aree relative alle Facoltà di Agraria e Scienze matematiche, fisiche e naturali.

La riorganizzazione ha riguardato anche l'Amministrazione Centrale, di cui si parlerà dettagliatamente più avanti nei §§ 2 e 3, mediante una generale razionalizzazione degli uffici e potenziamento di settori strategici. Le Segreterie Studenti saranno oggetto di un accorpamento e centralizzazione parallelamente all'informatizzazione dei servizi e al passaggio delle funzioni didattiche dalle Facoltà ai Dipartimenti con il DDL Gelmini. Ugualmente saranno oggetto di razionalizzazione i Centri di servizio e interdipartimentali e la gestione amministrativa delle Biblioteche.

Il 2011 dovrà essere l'anno in cui lo sviluppo dell'Ateneo sarà strettamente connesso con la qualità delle prestazioni sia sul fronte delle funzioni istituzionali che di quelle strumentali, grazie all'utilizzo costante di strumenti di monitoraggio e a un solido e stabile sistema di valutazione che possa rappresentare lo strumento essenziale per una programmazione dello sviluppo da parte degli Organi di Governo e per una corretta e funzionale ripartizione delle risorse umane e finanziarie. Particolare attenzione andrà al miglioramento delle *performance* nella didattica e nella ricerca utilizzando un sistema che definisce in via prioritaria precisi obiettivi per le strutture e la finalizzazione di apposite risorse per incentivare i docenti e il personale come sarà illustrato nei paragrafi che seguono, grazie anche alle risultanze della contabilità economico-patrimoniale e analitica. Dovranno essere potenziate le iniziative relative ai servizi per gli studenti, specie sul versante della digitalizzazione delle procedure, dell'orientamento in ingresso, del *placement* e dell'internazionalizzazione.

In conclusione si può ben dire che la nostra Università – ancora una volta – mostra segni di solidità e dinamicità sul piano programmatico e gestionale. La circostanza va sottolineata con legittimo orgoglio seppure con la sobrietà imposta da momenti tanto difficili per la vita delle Università. La gratitudine da parte del Rettore va a quanti, con abnegazione e spirito di sacrificio, hanno collaborato alla corretta e sana gestione dell'Ateneo e alle riunioni preparatorie per la stesura del Bilancio di previsione 2011: il Prorettore Vicario prof. Nascetti, i Delegati del Rettore, i Colleghi del C.d.A., dott.ssa Marcellini, proff. Bergami, Sorrentino e Varvaro, il Dott. Palazzi rappresentante degli Studenti, il Direttore Amministrativo Arch. Cucullo e la dott.ssa Moscatelli *in primis* ma anche lo staff dell'Ufficio Programmazione e Bilancio con il dott. Ceccarelli a capo, gli Uffici di stretta collaborazione con i Dirigenti. Un segno di particolare gratitudine anche ai componenti degli altri Organi di Governo dell'Ateneo: il Senato Accademico, il Senato degli Studenti, il Nucleo di Valutazione, la Commissione Ricerca, il Collegio dei Revisori.

2. CONSEGUIMENTO OBIETTIVI 2010

2.1. Le linee di intervento di carattere strumentale

2.1.1. L'ordinamento

Nel corso del 2010 la Commissione nominata con D.R. n. 632/2009 del 8.6.2009 ha completato la stesura della proposta di "*Regolamento Generale di Ateneo*" al fine di introdurre gli adeguamenti normativi correlati alla revisione statutaria. Il Regolamento è stato approvato dal Senato Accademico in data 28.9.2010 e, acquisito il parere favorevole del Mi.U.R. in merito al controllo di legittimità e merito, è stato emanato con D.R. n. 1116/10 del 30.11.2010.

Nel 2010 coerentemente con l'attuale contesto normativo è stato altresì redatto da un apposito Gruppo di lavoro ed approvato dal Senato Accademico il "*Regolamento sui compiti didattici e l'incentivazione dei docenti*" (D.R. 298/2010 del 8.4.2010). Il Regolamento disciplina: i compiti didattici dei docenti, l'organizzazione della didattica, l'incentivazione dei docenti, gli incardinamenti dei docenti, le mutazioni di insegnamenti, le supplenze e i contratti, l'anno

sabatico, la vigilanza sul rispetto degli obblighi didattici e la valutazione della didattica. Questi aspetti assumono rilevanza sempre maggiore alla luce delle nuove esigenze dell'offerta formativa e degli indicatori del F.F.O. Su questi argomenti si sono svolte diverse riunioni alle quali hanno partecipato tutti i Presidi delle Facoltà. In attuazione delle disposizioni del Regolamento è stato realizzato ed introdotto a regime per l'a.a. 2010-2011 il libretto elettronico delle attività didattiche. Il libretto viene compilato in tempo reale dai docenti, utilizzando la piattaforma digitale *Moodle*, ed è consultabile *on line* dagli studenti. Sono altresì in corso di realizzazione apposite sezioni sui siti di Facoltà, accessibili da parte degli studenti, dove vengono inseriti i risultati della valutazione della didattica da parte degli studenti.

2.1.2 L'organizzazione

Sul fronte dell'organizzazione in più occasioni è stata ribadita dagli Organi di Governo la necessità di avviare un percorso volto alla riduzione del numero complessivo dei Dipartimenti al fine di conseguire una razionalizzazione delle risorse umane e finanziarie.

Il Regolamento Generale di Ateneo, modificato con D.R. n. 1116/2010 del 30.11.2010, a prescindere dall'esito dell'approvazione del DDL Gelmini, fissa le soglie minime per la costituzione delle strutture dipartimentali. Il Regolamento è entrato in vigore il 15 dicembre 2010. La delibera del Senato Accademico del 28 settembre 2010 disciplina, tra l'altro, la fase transitoria e prevede che entro 180 giorni dall'entrata in vigore del Regolamento (quindi entro il 13 giugno 2011) i dipartimenti devono presentare i requisiti numerici minimi di afferenza (35 docenti) richiesti dall'art.12 del Regolamento stesso. Nel corso del 2010 sono stati già costituiti quattro dipartimenti in linea con le nuove disposizioni, su iniziativa di gruppi di docenti appartenenti alle Facoltà di Lingue, di Scienze Politiche, di Economia e di Conservazione dei Beni Culturali. Si presume che il complesso dei docenti dell'Ateneo possa confluire a regime in 7/8 dipartimenti.

E' stata altresì definitivamente approvata dal C.d.A., anche a seguito di alcuni incontri con la parte sindacale, la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale. La predetta riorganizzazione trova il suo fondamento da un canto nel mutato contesto normativo che impone misure di razionalizzazione, di riduzione delle dotazioni organiche e delle assunzioni oltre al rafforzamento di alcuni settori strategici, dall'altro nel generale quadro finanziario (v. par. 1) che induce a perseguire generali obiettivi di contenimento della spesa. E' stata realizzata una generale razionalizzazione dei servizi, potenziando determinate aree con specifiche competenze e professionalità innovative. E' stato istituito un Servizio Affari Legali per fornire una specifica consulenza alle Strutture e per disporre di un'Avvocatura interna di Ateneo nonché un Servizio sistemi informativi che garantisce il monitoraggio continuo e la periodica elaborazione dei dati relativi a tutti gli indicatori di *performance*, in particolare quelli della didattica, della ricerca e della spesa di personale. Sono stati potenziati i settori deputati alla tenuta della contabilità economico-patrimoniale, al sistema di qualità, alla formazione, all'orientamento e offerta formativa, alla ricerca e rapporti con le imprese.

La razionalizzazione riguarda altresì le Segreterie Studenti, mediante un progressivo accorpamento in un'unica Segreteria all'interno del Servizio Didattica e Ricerca dell'Amministrazione Centrale, contestualmente alla completa digitalizzazione delle procedure e al passaggio dalle Facoltà ai Dipartimenti delle funzioni didattiche. E' prevista inoltre la gestione amministrativa coordinata delle Biblioteche di Ateneo.

Di recente il Senato accademico ha avviato altresì le procedure volte alla razionalizzazione e riorganizzazione dei Centri di servizio e interdipartimentali.

2.1.3 La finanza

A fronte dei pesanti tagli sul fronte delle entrate del 2010, l'Ateneo è intervenuto tempestivamente sui propri assetti contabili e di bilancio mediante uno strutturale ripensamento dell'articolazione del bilancio. Il bilancio è stato orientato al perseguimento efficace degli obiettivi

volti *in primis* al generale contenimento delle spese comprimibili e poi alla razionale allocazione delle risorse utilizzando sistemi incentivanti e strettamente funzionali ai criteri di ripartizione ministeriale del F.F.O.

Sul fronte delle entrate, come riportato al paragrafo 1), sono state incrementate le risorse *extra* F.F.O. di natura stabile che hanno concorso alla parziale copertura di alcune spese strutturali mediante il coinvolgimento di Enti pubblici e privati che hanno mostrato il proprio interesse ad associare il proprio nome a uno sviluppo della didattica e della ricerca del nostro Ateneo.

Un'oculata politica di gestione ha consentito il perseguimento di obiettivi di relativo contenimento delle spese mediante la riduzione della consistenza di molti capitoli di carattere non obbligatorio, soprattutto quelli connessi con le utenze ed il funzionamento, al fine di garantire la chiusura del bilancio a pareggio, pareggio ottenuto senza intaccare le *core activities* dell'Ateneo.

Sul versante contabile è entrato a regime da gennaio 2010 l'affiancamento della contabilità economico-patrimoniale ed analitica alla tradizionale contabilità finanziaria. E' stato pertanto introdotto un sistema di rilevazione che consente di stimare l'effettivo consumo di risorse delle differenti strutture del nostro Ateneo e di valorizzare le prestazioni fornite dalle stesse.

La contabilità economico-patrimoniale ed analitica rappresenta uno strumento di massima rilevanza per la migliore programmazione delle attività da parte degli Organi di Governo e per una razionale ripartizione delle risorse umane e finanziarie; tutte le procedure amministrative-gestionali attualmente impostate secondo un'ottica finanziaria, di semplice tracciatura di entrate e spese, sono state ripensate secondo un'ottica economico-patrimoniale, in cui la rendicontazione dei costi implica il monitoraggio puntuale delle ricadute e degli effetti dell'assunzione dei costi medesimi.

Le risultanze delle contabilità analitica sono state già utilizzate per supportare gli Organi di Governo nell'assunzione delle linee programmatiche della didattica, della ricerca e nella valutazione *ex post* dei risultati conseguiti, a fini sia di monitoraggio interno che per la ripartizione di risorse umane e finanziarie.

2.2 Le cinque missioni istituzionali

Nel 2010 l'obiettivo che è stato conseguito è stato il consolidamento e lo sviluppo dell'Ateneo mediante il perseguimento delle cinque missioni istituzionali, nel rispetto delle direttive ministeriali che regolano la programmazione triennale, tenuti in debito conto i contenuti della recente produzione normativa in materia di finanziamenti.

E' stata prestata una specifica attenzione alla qualità su tutti i piani di intervento. Questo è potuto avvenire grazie al continuo e sistematico ricorso a rilevazioni statistiche e a periodici monitoraggi sull'andamento delle *performance* in corso d'anno in tutti i settori istituzionali. Un rigoroso e costante sistema di valutazione, di autovalutazione in casi specifici, ha rappresentato uno stimolo continuo e materia di confronto negli Organi di Governo e nei diversi Organismi istituzionali (es. Tavolo dei Presidenti dei Corsi di studio). L'autovalutazione ha rappresentato lo strumento per orientare più efficacemente la programmazione e l'impiego delle risorse.

Gli obiettivi individuati nella relazione di accompagnamento al bilancio 2010 hanno riguardato le seguenti cinque missioni:

1. razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa
2. sviluppo della ricerca
3. potenziamento servizi agli studenti
4. promozione dell'internazionalizzazione
5. razionalizzazione del fabbisogno personale

2.2.1 Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

Nel corso del 2010 si è completato il processo di trasformazione e riprogettazione dei corsi di studio per adeguarli alla normativa stabilita dal D.M. 22 ottobre 2004, n. 270 alle successive

disposizioni relative alle linee guida per la progettazione dei nuovi ordinamenti didattici (D.M. 27 luglio 2007, n. 386) e ai requisiti necessari per l'attivazione dei corsi di studio (D.M. 31 ottobre 2007, n. 544).

I corsi che nell'a.a. 2009-10 erano ancora basati sul D.M. 3 novembre 1999, n. 509 (si trattava dei due corsi di primo livello della Facoltà di Scienze politiche e del corso di laurea interfacoltà in Scienze organizzative e gestionali), con l'a.a. 2010-2011 sono rientrati nell'ambito di applicazione del D.M. 270, conservando l'originaria finalità formativa; per quanto riguarda in particolare il corso di laurea interfacoltà in Scienze organizzative e gestionali, stante la necessità di individuare una facoltà capofila per i corsi interfacoltà, si è assegnata tale funzione alla facoltà di Lingue e letterature straniere moderne. Nel frattempo l'emanazione della nota ministeriale 4 settembre 2009, n. 160 ha imposto di mettere in cantiere ulteriori misure di razionalizzazione e di snellimento dell'offerta formativa, in previsione soprattutto dell'aggravamento dei requisiti di docenza per i corsi articolati in *curricula*, dell'innalzamento del grado di copertura dei settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti, della limitazione all'impiego di docenza a contratto.

Diversi incontri del Tavolo di lavoro dei Presidenti dei corsi di studio sono stati dedicati all'esame della nota ministeriale e all'individuazione delle iniziative da prendere per ricondurre l'offerta formativa dell'Ateneo all'interno dei parametri indicati in quel documento. La riflessione su questi aspetti si è svolta però in un quadro segnato da forte incertezza sui tempi di applicazione della nuova disciplina. Il decreto ministeriale di attuazione dei principi enunciati dalla nota 160, che alla fine del 2009 si riteneva di imminente emanazione, è stato adottato con notevole ritardo (D.M. 22 settembre 2010, n. 17) e a tutt'oggi non è ancora stato pubblicato sulla «Gazzetta ufficiale». Per di più il decreto stesso stabilisce che la decorrenza di gran parte delle disposizioni, e in ogni caso delle più qualificanti, verrà fissata con successivi atti ministeriali, di cui è difficile prevedere il momento in cui vedranno la luce. In questo contesto, anche sulla scorta delle osservazioni formulate dal Nucleo di valutazione nel corso della procedura di attivazione dei corsi dell'a.a. 2010-11 nonché delle raccomandazioni del Consiglio di Amministrazione, si è scelto di procedere comunque sulla strada di una progressiva razionalizzazione dell'offerta didattica, correggendo aspetti critici e agendo su situazioni che, a prescindere dal dettato ministeriale, evidenziavano segni di inefficienza.

In particolare nell'a.a. 2010-11 sono stati attivati n. 30 corsi di studio (uno in meno rispetto al precedente anno accademico) e all'interno dei corsi attivati sono stati chiusi alcuni *curricula* che avevano un limitato numero di iscritti; nella progettazione degli ultimi tre corsi da trasformare ai sensi del D.M. 270 si è evitata l'articolazione in *curricula*, anche laddove, come nel caso del corso di laurea in Scienze organizzative e gestionali, la precedente offerta didattica prevedeva molteplici indirizzi, che sono stati ricondotti a un percorso unitario.

E' stata ridotta l'assegnazione alle Facoltà dei fondi per supplenze e contratti (da € 321.760 per l'a.a. 2009/2010 a € 283.575 per l'a.a. 2010/2011 compresa integrazione di € 61.500 per l'incentivazione dei ricercatori) non solo per esigenze di bilancio, ma anche per diminuire l'incidenza della docenza a contratto sulla docenza complessiva dell'Ateneo. Le risorse sono state ripartite in base alle *performance* didattiche.

In vista della chiusura dei RAD dell'a.a. 2011-12 si è data alle Facoltà l'indicazione di prevedere corsi monocratici, salvo i casi in cui comprovate esigenze di funzionalità e di efficienza didattica suggeriscano scelte diverse che dovranno comunque essere discusse dal Senato accademico, e di riportare comunque l'offerta formativa all'effettiva disponibilità di docenza di ruolo.

Accanto alla progettazione degli interventi correttivi sull'architettura complessiva dell'offerta didattica si è compiuta, con il determinante sostegno delle Segreterie studenti e del Centro di calcolo, un'intensa attività di rilevazioni statistiche sulle *performances* dei corsi di studio, con particolare riguardo al fenomeno degli abbandoni. Sono stati messi a disposizione delle Facoltà, e sono stati altresì oggetto di esame da parte del Tavolo dei Presidenti dei corsi di studio, sia i dati dettagliati relativi alla dimensione quantitativa del fenomeno sia una serie di dati di processo utili alla pianificazione di misure correttive. Per quanto attiene al primo aspetto, l'indagine statistica ha

mostrato l'incidenza della quota di abbandoni che si verificano in corso d'anno, soprattutto nel caso degli immatricolati, come prova l'elevato numero di studenti che non pagano la seconda rata delle tasse di iscrizione (un dato in precedenza trascurato), rinunciando così agli studi ancor prima che giunga il momento dell'iscrizione all'anno di corso successivo. Gli abbandoni in corso d'anno hanno riguardato il 20.14 % degli immatricolati nell'a.a. 2008-09, il 23.89% nel 2009-10.

Per favorire un'analisi delle cause del fenomeno e l'adozione di misure di contrasto, a conclusione della sessione di esami relativa al primo semestre 2009-10 sono stati rilevati e diffusi i dati degli immatricolati che nella sessione stessa avevano conseguito un numero di cfu pari o inferiore a 8, e i consigli di corso di studio sono stati sollecitati ad avviare un'indagine mirata sulle difficoltà incontrate da questi studenti, al fine di capire se e in quale misura a queste difficoltà possano aver contribuito inefficienze e irrazionalità dell'organizzazione didattica dei corsi. Allo stesso scopo è stato elaborato un questionario di valutazione dei servizi didattici da somministrare agli studenti durante lo svolgimento delle lezioni degli insegnamenti con più alti livelli di frequenza attivati nel secondo semestre. Si è inoltre pubblicizzata la possibilità di pagamento rateale della seconda rata della tassa di iscrizione. Una successiva rilevazione statistica ha riguardato il complesso delle prove d'esame sostenute dagli immatricolati nelle sessioni estiva (anticipata e ordinaria) e autunnale dell'a.a. 2009-10 e i crediti erogati, e i Consigli di Facoltà sono stati invitati, alla luce di questi nuovi dati, a fare ulteriori riflessioni sulla funzionalità dei processi formativi e servirsi delle risultanze di questo esame nell'organizzazione dell'offerta formativa del prossimo anno accademico.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato, in vista della prossima Offerta formativa da vagliare entro gennaio 2011, un documento che per la prima volta contiene la *Definizione di obiettivi di Ateneo* per la didattica per il prossimo triennio. La delibera fissa un obiettivo di Ateneo a livello di domanda di formazione che rappresenta un valore di equilibrio nel sistema universitario da cui sono stati ricavati *sub* obiettivi (valori di equilibrio) annuali per ciascuna facoltà in modo da definire un percorso di avvicinamento graduale. I valori di equilibrio stimati esprimono quei valori in base ai quali l'Ateneo verrebbe ad avere un peso sul sistema, per questo indicatore, pari al peso del proprio F.F.O. sul F.F.O. di sistema (0,55%). A fronte dell'impegno richiesto alle Facoltà sono stati previsti nel bilancio di previsione del 2011 risorse pari a 100.000 euro destinate al miglioramento della *performance* nella didattica e da ripartire a titolo di incentivazione ai docenti dei corsi che hanno raggiunto risultati positivi nella didattica.

2.2.2. Sviluppo della ricerca

L'Ateneo ha proseguito il percorso di valutazione e valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso l'utilizzo degli indicatori previsti dal modello di ripartizione del FFO e dei criteri di cui all'art.2, c.1 della Legge 1/2009. Le *performances* positive hanno rappresentato la base per l'utilizzo di meccanismi di incentivazione finalizzati alla corretta ripartizione delle risorse finanziarie e umane.

Nel 2010 sono state attivate attraverso il Settore per lo Sviluppo, Ricerca, Innovazione e Turismo della Regione Lazio, 23 progetti di ricerca afferenti alle aree tematiche delle Bioscienze dei Beni Culturali e delle Tecnologie ITC e multimediali con il finanziamento di 28 posti di ricercatore a tempo determinato di durata biennale.

Al fine di rafforzare il rapporto con le imprese è stato aggiornato il *data base* della Mappatura della ricerca di Ateneo che costituisce ad oggi un'interfaccia tra Università e imprese. Nella apposita sezione del sito sono rese disponibili informazioni e schede di ricerca, al fine di favorire il trasferimento tecnologico, con particolare riferimento alle linee di ricerca di interesse connesse ai distretti tecnologici regionali.

Sono proseguite le attività connesse alle missioni del Parco Scientifico e Tecnologico nonché all'allestimento dei laboratori del Centro Grandi attrezzature inaugurato a febbraio 2010.

E' stata rafforzata l'interazione con i Distretti tecnologici del Lazio al fine di indirizzare la ricerca verso le aree e i settori produttivi che presentano maggiori opportunità di applicazione e sviluppo economico.

L'Ateneo ha partecipato alle iniziative proposte da Bic Lazio attraverso l'istituzione del Tavolo di Lavoro per lo sviluppo nella Tuscia di un'Economia dei Beni culturali. L'attività ha portato alla firma del Manifesto per lo Sviluppo di un'Economia dei Beni e delle Attività Culturali tra Ateneo, Camera di Commercio, Comune di Viterbo, Provincia di Viterbo e Fondazione Carivit con la finalità di creare le condizioni perché la cultura si faccia impresa. In questo processo l'Ateneo riveste un ruolo da protagonista per via della presenza di competenze economiche e storico-artistiche tra i propri ricercatori.

E' altresì proseguita la promozione degli strumenti di valorizzazione economica della ricerca come gli *Spin off* e l'interazione con le imprese nei progetti di ricerca. E' stato fornito supporto e consulenza per l'avvio di nuovi *Spin off* accademici da attivare nel 2011: *Teknelab*, che dovrà operare nel campo delle nuove Tecnologie applicate ai Beni Culturali, e *Gentoxchem*, che sarà attivo nel settore servizi di consulenza e ricerca nel campo della genetica chimica e farmacologica. E' stato formalmente costituito *Terrasystem*, uno *spin off* volto a sviluppare, integrare e promuovere nuove tecnologie per la ricerca, la gestione e il monitoraggio ambientale e territoriale nel campo della geomatica.

L'attività di sostegno ai nuovi *spin-off* è stata consolidata attraverso un rafforzamento del *Liaison Office* e la disponibilità di uno sportello dedicato a brevetti e al trasferimento tecnologico.

E' stata depositata la domanda riconoscimento di modello di utilità a seguito di cessione all'Ateneo di un brevetto della Facoltà di Agraria e sono in corso le procedure relative a due brevetti su varietà vegetali.

Nel corso dell'anno 2010 per la prima volta sono state ripartite le risorse *ex 60%* (relative all'anno 2009) mediante un meccanismo incentivante correlato alla produzione scientifica dei docenti utilizzando i dati ufficiali contenuti nell'anagrafe MiUR Cineca.

Per il PRIN (bando 2009) sono stati trasmessi nel 2010 al MiUR 73 progetti di cui 25 domande di coordinatori nazionali, per i quali è in corso la procedura di valutazione. Del precedente bando sono stati ammessi nel 2010 a cofinanziamento ministeriale 29 progetti su 82 inviati, di cui 8 coordinatori nazionali.

Per il bando FIRB "*Futuro in ricerca*" è stato ammesso al finanziamento un progetto dei 23 trasmessi al Ministero per la Linea di intervento 1 ed hanno ricevuto una valutazione superiore a 38 punti n. 5 progetti. Per la linea di intervento 2, dei 10 progetti di ricerca trasmessi, n. 2 progetti hanno ricevuto una valutazione superiore a 38 punti (di cui 6 con coordinatore nazionale).

Nel 2010 è stato ripartito lo stanziamento totale di € 460.315 per assegni di ricerca registrando un sensibile incremento rispetto alle risorse del 2009, pari a € 420.968. Per la determinazione della quota da assegnare alle strutture dipartimentali il C.d.A. ha utilizzato criteri di incentivazione ripartendo 1/4 del finanziamento in proporzione al numero dei docenti afferenti ai Dipartimenti, 1/4 in proporzione agli "incassi per ricerca scientifica e attività conto terzi" e 2/4 in base agli anni uomo degli assegni di ricerca attivati nell'anno 2009.

L'Ateneo ha partecipato con due domande di finanziamento di progetti di ricerca Università-Imprese al Bando MISE in attuazione dell'Accordo quadro tra il Ministero dello Sviluppo Economico, l'Istituto nazionale per il Commercio con l'Estero e la Conferenza dei Rettori delle Università italiane.

Sono state presentate n. 3 domande di partecipazione ai progetti di ricerca industriale nell'ambito del Programma operativo nazionale Ricerca e Competitività 2007-2013.

Nel corso del 2010 l'Ateneo ha stipulato n.2 contratti con la Fondazione CRUI per gli aggiornamenti telematici e le banche dati a carattere scientifico con gli Editori Elsevier per l'accesso a *Scopus* e con l'Editore Thomson Reuters per l'accesso a *Web of Science e Journal Citation Reports*. Tali convenzioni per gli aggiornamenti telematici e le banche dati a carattere

scientifico hanno l'obiettivo di migliorare le ricerche bibliografiche, offrendo altresì un valido supporto per la valutazione e l'ottimizzazione della ricerca scientifica e tecnologica.

2.2.3 Potenziamento servizi agli studenti

a) Orientamento

Nel corso del 2010 sono state potenziate le attività di orientamento in entrata consolidando e rafforzando i rapporti con le Scuole Superiori. L'Ateneo ha stipulato con il Liceo Classico di Viterbo una convenzione che ha visto il coinvolgimento di tutte le Facoltà. I dirigenti scolastici hanno verificato preventivamente attitudini, interessi e motivazioni degli studenti iscritti agli ultimi due anni per proporre un percorso di preparazione alla scelta universitaria. Questo percorso ha previsto l'accoglienza programmata presso le Facoltà e lo sviluppo di un itinerario nel quale, oltre ad acquisire informazioni generali sul funzionamento dell'università e dei corsi di studio, gli studenti hanno potuto frequentare specifici seminari ed esercitazioni presso i laboratori.

L'accoglienza ha riguardato circa 200 ragazzi suddivisi tra le varie Facoltà ed un impegno didattico equivalente a 2-3 crediti, crediti riconosciuti nella carriera universitaria in caso di iscrizione presso il nostro Ateneo.

Sulle risultanze di questa esperienza l'Ateneo ha stipulato una convenzione con sei Scuole Secondarie di Secondo Grado di Viterbo con lo scopo di agevolare le scelte inerenti la prosecuzione degli studi attraverso la conoscenza diretta del mondo universitario, accogliendo pertanto presso le sedi dell'Università gli studenti frequentanti il 4° e 5° anno di scuola secondaria superiore per attività formative che possono riguardare: partecipazione a lezioni e seminari, realizzazione di *project work*, esercitazioni in laboratorio, incontri con studenti che hanno usufruito della mobilità *erasmus* e simulazione dei test di accesso ai corsi di studio universitari.

Nel mese di aprile per consentire agli studenti dell'ultimo anno della Scuola Superiore di effettuare i test di ingresso, è stata organizzata una sessione straordinaria che ha visto somministrare gratuitamente a circa 500 studenti test valevoli per l'iscrizione all'a.a. 2010-2011.

Sono state organizzate giornate dedicate all'orientamento: la giornata dell'*Open day*, contemporaneamente presso tutte le facoltà (25 febbraio 2010) che ha registrato la partecipazione di circa 1000 studenti cui sono seguite giornate di approfondimento dedicate alle singole Facoltà nel mese di marzo. Nel corso delle giornate sono stati somministrati agli studenti questionari conoscitivi. La visita guidata del 15 settembre 2010 ha concluso l'attività di orientamento di quest'anno e ha visto la partecipazione di circa 700 studenti.

Sono state inviate circa 4.000 "cartoline - *depliant*" nel mese di maggio 2010 a tutti gli studenti dell'ultimo anno delle Scuole Superiori della provincia di Viterbo, Terni, Orvieto, Grosseto, Latina, Roma Nord, con la sintesi dell'offerta formativa delle Facoltà.

Sono state pubblicizzate le nostre Facoltà su appositi manifesti collocati sugli autobus del COTRAL nelle tratte delle province del Lazio.

b) Placement

Gli interventi realizzati nel 2010 per il *placement* sono stati indirizzati al rafforzamento della rete di rapporti con le imprese e con il mondo del lavoro attraverso strumenti tradizionali e innovativi quali *stage*, tirocini e *project work* e una collaborazione sistematica con le altre Università del Lazio creando una nuova rete regionale di *placement* che si colloca nell'ambito della cosiddetta "terza missione".

L'Ateneo ha aderito al Piano di avvio delle attività della II fase del Programma *Fixo* finanziato dal Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali. La II fase del Programma *Fixo* prevede la realizzazione delle seguenti linee di attività: promozione e raccordo tra Università e Regione al fine di rafforzare, qualificare e specializzare i servizi di *Placement* Universitari con diffusione di

dispositivi e misure di politica attiva rivolte ai laureati e ai dottori di ricerca, anche con contratti di “alto” apprendistato, *project work* per lo sviluppo di progetti di innovazione in impresa e centri di ricerca e per la promozione di percorsi formativi di auto imprenditorialità. L’Ateneo ha partecipato al progetto FIXO “*Percorsi formativi per l’Autoimprenditorialità*” per il conferimento di n. 11 borse di studio dell’importo unitario di € 5.000. Il Percorso Formativo per l’Autoimprenditorialità ha l’obiettivo di accrescere le motivazioni, le competenze e le capacità dei laureati dell’Università degli Studi della Tuscia, ad intraprendere un’attività di lavoro autonoma, partendo dallo sviluppo di un’idea di impresa che valorizzi i risultati della formazione accademica e della ricerca nei settori manifatturiero e dei servizi.

Si sono svolti nell’ambito delle convenzioni quadro con la Crui tirocini formativi in convenzione con il MAE e Assocameraestero.

E’ stata sottoscritta la convenzione con la quale l’Ateneo ha aderito al Sistema Orientamento Università Lavoro (SOUL), primo sistema di *placement* pubblico e gratuito, frutto della collaborazione tra le Università del Lazio. Il SOUL ha l’obiettivo di costruire un ponte tra Università e Mondo del Lavoro e di offrire a studenti e a laureati migliori possibilità di inserimento professionale e servizi di orientamento al lavoro. Sono state quindi effettuate giornate presso le Facoltà al fine di illustrare agli studenti le caratteristiche e la fruibilità della piattaforma *Websoul*.

L’Ufficio ha altresì svolto un’azione di supporto all’organizzazione di tirocini curriculari e rafforzamento dei tirocini *post-lauream*, di assistenza agli studenti dal punto di vista normativo e della contrattualistica del lavoro oltre che gestito le informazioni sul portale *Websoul*.

L’Università della Tuscia si è aggiudicata il *Progetto Unitus&Soul* finanziato dalla Regione Lazio rivolto alla costruzione e al potenziamento della rete dei sistemi di *placement* di università. L’intervento è volto a costruire un sistema organizzato e condiviso di rapporti attraverso il potenziamento ed il miglioramento di un servizio di *placement* integrato nella Rete Regionale e capace di far interagire i protagonisti dell’offerta e della domanda di lavoro per favorire i processi di inserimento lavorativo.

In questo ambito al fine di attivare una interazione più forte e duratura tra ufficio *placement* e mondo del lavoro si è istituzionalizzato un *Tavolo di lavoro permanente* formato dalle componenti imprenditoriali e professionali di interesse per la ricaduta occupazionale dei nostri laureati, quali imprese e ordini professionali. All’interno del *tavolo permanente* sono stati poi individuati dei *tavoli settoriali* su temi specifici. Dai lavori del *tavolo* dovranno emergere in modo condiviso da un canto utili indicazioni per la futura programmazione dell’Offerta formativa e dall’altro linee guida su cui impostare la attività di *placement* e le iniziative comuni finalizzate allo sviluppo professionale dei nostri laureati.

L’Università della Tuscia ha partecipato al progetto TSE (*Tuscia Students Enterprise*) che ha permesso il potenziamento del servizio di sportello per il *placement*, l’organizzazione del secondo *Career Day* di Ateneo, la realizzazione di *project work* interdisciplinari in collaborazione con imprese e enti, con l’erogazione di crediti formativi agli studenti e l’organizzazione di seminari ed eventi.

In particolare alla 2^a edizione del *Career Day*, manifestazione volta a favorire l’incontro tra le imprese e i laureati/laureandi dell’Ateneo, hanno aderito 8 enti (Provincia di Viterbo con i servizi per l’impiego, CCIAA Confindustria, Federlazio, gli Ordini degli agronomi, dei commercialisti e dei consulenti del lavoro, BIC Lazio) e 37 aziende tra locali e nazionali rappresentative dei settori di possibile sbocco professionale per i percorsi formativi delle nostre Facoltà.

c) Altri servizi

Nel 2010 sono stati potenziati, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili, i servizi per gli studenti e proseguite le forme di collaborazione con Laziodisu per garantire interventi a sostegno dell’utenza sul fronte dell’internazionalizzazione, dei trasporti, delle attività ricreative, culturali e sportive in sinergia con il CUS.

In particolare è stato sottoscritto un protocollo d'intesa con Laziodisu che ha messo a disposizione specifiche risorse finalizzate a sostenere le attività per orientamento, per l'internazionalizzazione, per le associazioni studentesche e per la disabilità. In merito a questo ultimo aspetto, nel corso del 2010 l'Ateneo ha proseguito ad offrire agli studenti con disabilità i servizi consolidatisi negli anni. I servizi erogati hanno riguardato: l'accompagnamento interno nelle Facoltà, la fornitura in comodato di attrezzature informatiche, la consulenza psicologica, il tutorato e il supporto didattico attraverso le collaborazioni studentesche. A questi servizi si è aggiunto per la prima volta nel 2010 un servizio di accompagnamento casa-università.

E' stato implementato il *Portale amministrativo* che consente allo studente di immatricolarsi e iscriversi *on line* oltre a ottenere una serie di servizi inerenti alla posizione amministrativa, alla prenotazione degli esami e alla gestione del piano di studio *on line*, senza doversi recare in Segreteria Studenti. Lo studente può altresì accedere dal sito ai libretti delle attività didattiche dei docenti dei rispettivi corsi di studio.

A decorrere da questo anno accademico sono state convenute con la CARIVIT condizioni di particolare favore per la rateizzazione mensile del pagamento delle tasse studentesche.

E' stata effettuata una totale revisione del sito di Ateneo rinnovando non solo la grafica ma adeguandolo alla legislazione vigente in materia e razionalizzandone i contenuti garantendo all'utente un approccio più immediato e diretto alle informazioni sull'Ateneo, sulla didattica e la sulla ricerca.

E' stata attivata la posta elettronica certificata di Ateneo e acquistato il programma di protocollo informatico.

d) Strutture

Nel corso dell'anno 2010 sono stati realizzati, 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, in particolare presso la Facoltà di Agraria, di Conservazione dei Beni Culturali e presso il Centro Linguistico di Ateneo, volti ad una razionalizzazione degli spazi, al miglioramento della sicurezza, alla messa a norma e all'adeguamento di alcuni impianti.

Nel corso del 2010 sono stati conclusi i lavori del Centro Grandi Attrezzature e sono in fase di ultimazione i lavori sulla copertura a tunnel della Facoltà di Agraria.

Inoltre sono stati realizzati interventi di messa in sicurezza nel chiostro medioevale di S. Maria in Gradi e sono in fase di ultimazione i lavori di messa a norma della scala di sicurezza e la sostituzione dell'ascensore e dei relativi impianti presso la Facoltà di Economia.

E' stato inoltre ampliato il parcheggio della Facoltà di Economia e sistemato l'ingresso da Via Tedeschi presso il complesso di S. Maria in Gradi.

Sono stati allestiti due nuovi laboratori di ricerca per le esigenze del DABAC che hanno comportato il rifacimento degli impianti elettrici, idrici e gas speciali ed un ulteriore laboratorio presso il Centro Grandi Attrezzature con realizzazione di un impianto centralizzato per la distribuzione di gas speciali per tutto l'edificio.

Inoltre è in corso l'ammodernamento il sistema fonia-dati per tutto l'Ateneo.

Nel corso del 2010 il Servizio Prevenzione e Protezione ha esteso la propria attività anche al settore ambientale promuovendo la realizzazione della raccolta differenziata in Ateneo attraverso la stipula di una convenzione con l'Amministrazione Provinciale e il Comune di Viterbo che prevede un finanziamento di € 80.000,00 finalizzato alla realizzazione del progetto che avrà inizio entro il mese di febbraio 2011. E' stato anche redatto un regolamento interno per la gestione dei rifiuti in Ateneo al fine di realizzare la raccolta centralizzata dei rifiuti speciali e pericolosi anche in previsione dell'entrata in vigore del SISTRI con notevole risparmio sui costi relativi allo smaltimento dei suddetti rifiuti.

2.2.4. Promozione dell'internazionalizzazione

Le attività funzionali alla promozione dell'internazionalizzazione sono suddivise in diverse aree di intervento.

La prima riguarda il Programma settoriale *Erasmus* che coinvolge numerosi studenti, docenti e personale tecnico/amministrativo. Al fine di incrementare la mobilità degli studenti l'Ufficio Relazioni Internazionali ha garantito una costante divulgazione delle informazioni, partecipando alle riunioni informative organizzate nelle Facoltà ove sono stati illustrati i vantaggi dell'esperienza di mobilità, le modalità di partecipazione e le norme del relativo Regolamento.

L'Ateneo al fine di offrire una maggiore possibilità di scelta di destinazione agli studenti e di allargare il partenariato, ha stipulato 7 nuovi accordi *Erasmus*; il totale degli accordi in vigore raggiunge il numero di 205 con Atenei di 26 Paesi europei.

Relativamente all'*Erasmus Placement* l'Ufficio ha stipulato una serie di accordi di partenariato con aziende europee che per la loro attività specifica sono di interesse per gli studenti delle nostre Facoltà. Anche nel 2010 è continuata la partecipazione al Consorzio Universitario ASPE, coordinato dall'Università della Calabria, al cui bando partecipano gli studenti delle Facoltà di Economia e Scienze Politiche.

La mobilità studentesca in entrata risulta in crescita costante nonostante non siano presenti all'interno dell'Offerta formativa dell'Ateneo corsi di laurea in lingua inglese. E' stato tradotto il sito in inglese così da rendere visibile all'estero le attività formative del nostro Ateneo. Inoltre è stata effettuata la traduzione in inglese della Guida ai servizi per gli studenti, integrata con informazioni specifiche sulle Facoltà e sull'Ateneo in generale. Il predetto materiale informativo in lingua inglese, in stampa entro fine anno, sarà utile per permettere la diffusione di informazioni relative alla nostra Offerta formativa in ogni occasione di presentazione dell'Ateneo in fiere internazionali e nelle altre sedi di incontro con università straniere.

Nell'a.a. 2009/2010 si sono registrate: 90 unità di studenti in mobilità per studio in uscita, 87 in entrata, 20 per *placement* in uscita; 12 unità di docenti in mobilità in uscita per attività didattica all'estero, 6 unità di docenti per attività di monitoraggio e valutazione degli Atenei, 7 unità di docenti in entrata per attività didattica, 10 unità personale t.a. in mobilità in uscita *Staff Training* e 8 in entrata.

La Commissione *Erasmus* d'Ateneo si è riunita nei momenti chiave del programma *Erasmus* ed ha svolto attività di guida ed indirizzo per promuovere e incrementare la mobilità studentesca in uscita che rappresenta un preciso indicatore della programmazione triennale.

La seconda area di intervento riguarda la cooperazione internazionale. L'Ufficio Relazioni Internazionali nel 2010 ha sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione la stipula di 9 nuovi accordi di cooperazione culturale e scientifica con Paesi esteri. Il numero complessivo degli accordi di cooperazione culturale e scientifica attualmente attivi e consultabili sul sito raggiunge la cifra di 82.

Per quel che riguarda la Cooperazione interuniversitaria internazionale MIUR sono stati presentati 4 progetti per l'attuazione di collaborazioni tra Atenei italiani e Atenei di Paesi europei ed extraeuropei ed è risultato finanziato un progetto della facoltà di Scienze MM.FF.NN.

Una terza area di intervento riguarda la collaborazione con USAC (*University Studies Abroad Consortium*). Nel corso dell'a.a. 2009/2010 sono stati accolti 106 gli studenti e 3 docenti statunitensi; 4 studenti dell'Università della Tuscia, vincitori della borsa USAC, sono partiti nel 2010 per le sedi USAC in Cina, Spagna e Repubblica Ceca. Nell'a.a. 2010/2011 sono giunti sinora n. 38 studenti e 1 docente per i corsi della sessione invernale e 55 sono in arrivo a gennaio 2011.

Una quarta area di intervento è il Programma Marco Polo. Come già per gli anni accademici precedenti, anche per il 2009/2010 è stato definito il contingente Marco Polo e la distribuzione degli studenti cinesi da accogliere presso la varie Facoltà per complessive 63 unità, di cui 42 riservati agli studenti di corsi di laurea e 21 agli studenti di corsi di laurea magistrale.

La quinta area di intervento riguarda le attività del COPI – Coordinamento Progetti Internazionali -. L'Ufficio Relazioni Internazionali dal mese di maggio 2010 è stato potenziato con due unità di personale assunte con contratto di co.co.co., per la realizzazione del progetto "Ufficio Europa". Tale progetto ha usufruito di un contributo messo a disposizione dell'Ateneo da parte della Fondazione Carivit. E' stata quindi costituita una unità operativa volta a favorire la partecipazione dell'Ateneo della Tuscia ai programmi di finanziamento dell'Unione Europea. Il COPI conta su relazioni consolidate con reti universitarie internazionali e centri di ricerca europei e si avvale, oltre che delle competenze del personale dell'Ufficio Relazioni Internazionali, anche dei due consulenti esterni, di cui uno opera direttamente a Bruxelles in qualità di *Liason Officer* dell'Ateneo per favorire i rapporti con le Istituzioni comunitarie. E' stato somministrato un questionario a tutto il personale Docente dell'Ateneo al fine di rilevare la partecipazione a progetti internazionali, le difficoltà riscontrate e le esigenze di assistenza. I risultati del questionario confermano l'esigenza di una struttura specifica di assistenza per la presentazione dei progetti europei. E' stata pertanto svolta attività in sede per la formazione e l'assistenza dei ricercatori dell'Ateneo interessati a presentare progetti alla Commissione Europea. Nel 2010 sono state svolte una serie di attività per stimolare i docenti alla presentazione di progetti anche mediante la partecipazione a eventi organizzati dalla Commissione Europea.

Il COPI ha partecipato alla presentazione di diversi progetti nell'ambito del VII programma quadro e si occupa altresì della promozione dell'Ateneo a Bruxelles attraverso una serie di manifestazioni e contatti che hanno permesso all'Università della Tuscia di essere considerata nel suo insieme e di partecipare attivamente al processo di individuazione delle tematiche da inserire nei bandi.

2.2.5. Razionalizzazione del fabbisogno

L'Ateneo nel corso del 2010 ha condotto una contenuta e prudente politica di programmazione del fabbisogno di personale perseguendo l'obiettivo primario del contenimento del rapporto AF/FFO al di sotto del 90%, sempre nel rispetto del complesso contesto normativo e finanziario (limiti del 50% del *turn over* anno precedente e compatibilità con disponibilità di bilancio).

La politica del fabbisogno del personale docente è stata finalizzata in via prioritaria alla raggiungimento dei requisiti di docenza prescritti dai decreti ministeriali in materia di offerta formativa.

Le numerose assunzioni di ricercatori di ruolo (10 cofinanziati MiUR e 1 su bilancio di Ateneo) e a tempo determinato, congiuntamente ai recenti pensionamenti, hanno condotto al sostanziale riequilibrio tra i ruoli del personale docente avvicinandosi sensibilmente alla struttura a 'piramide' auspicata dalla programmazione triennale ministeriale. Sono state effettuate le assunzioni della prima *tranche* dei 28 ricercatori a tempo determinato cofinanziati dalla Regione Lazio.

L'Amministrazione ha disciplinato nell'ambito di apposito Regolamento forme di incentivazioni sul trattamento economico dei docenti, secondo quanto previsto anche dall'art. 1, c. 16 della Legge 230/2005, in corrispondenza con lo svolgimento di specifici incarichi didattici, in particolare per i ricercatori, e istituzionali oltre che nell'ambito delle attività di tutorato e di gestione di strutture. Per i ricercatori sono stati stanziati in bilancio appositi fondi per gli incarichi di insegnamento aggiuntivi rispetto al primo.

Il reclutamento del personale tecnico-amministrativo nell'ambito della programmazione triennale è stato rivolto a soddisfare le esigenze primarie delle strutture sia sul piano amministrativo che tecnico, tenuto anche conto dei nuovi assetti organizzativi che scaturiranno dalla attivazione della prossima riorganizzazione delle strutture. Sono stati assunte n.6 unità di personale con prestazione lavorativa al 50%.

Sono state esperite le procedure di progressione economica per il personale in possesso dei requisiti previsti dalla norma (19 dipendenti)

La politica di reclutamento è stata accompagnata da precisi e mirati interventi formativi diretti a garantire al personale le competenze necessarie per affrontare un contesto normativo rinnovato e che richiede specifiche professionalità in settori rilevanti e strategici per il sistema universitario. Sono stati infatti realizzati corsi di formazione in materia di: sicurezza, contabilità economico-patrimoniale, biblioteconomia, progetti europei e appalti. Tenuto conto della limitata consistenza del capitolo di bilancio destinato alla formazione, l'Amministrazione è ricorsa per la docenza dei corsi a professori dell'Ateneo o a personale apicale tecnico-amministrativo. E' stata altresì organizzata a costo zero la partecipazione del personale amministrativo alle lezioni dei corsi attivati presso le Facoltà di Scienze Politiche e di Economia di Diritto Amministrativo e di Diritto Privato combinando così l'alta qualificazione dei corsi con la gratuità della procedura prescelta.

Nel 2010 è stata istituita la Commissione *Welfare* di Ateneo ed approvato il relativo Regolamento in materia dei servizi sociali a favore del personale; il Comitato Pari Opportunità, rinnovato anche per il 2011, ha condotto con impegno le attività e le iniziative connesse al suo mandato.

L'Università degli Studi della Tuscia ha aderito al Modello CAF (*Common assessment framework*) per l'Università – *Migliorare un'organizzazione Universitaria attraverso l'Autovalutazione*, organizzato dalla Fondazione CRUI con la partecipazione del Dipartimento della Funzione Pubblica, dei rappresentanti della Civit, del Centro nazionale risorse CAF, del CONVUI e con il supporto del Miur, nell'ambito delle iniziative volte all'attuazione del d.lgs. 150/2009, secondo criteri di valutazione delle strutture e del personale e di valorizzazione del merito. E' stato istituito un Gruppo di autovalutazione, rappresentativo dell'organizzazione, con lo scopo di realizzare le diverse attività previste nelle fasi del progetto (somministrazione di questionari a tutto il personale, interviste e *focus group*) per la redazione di un rapporto finale di autovalutazione e un piano di miglioramento. L'Università degli Studi della Tuscia ha individuato l'Amministrazione Centrale quale ambito di applicazione della sperimentazione, avviando pertanto un percorso di autovalutazione che offre all'organizzazione un'opportunità per individuare i punti di forza e di debolezza, che consentiranno il raggiungimento dell'obiettivo finale che è quello di predisporre un'adeguata strategia di miglioramento. Le predette attività rappresentano il punto di partenza per la redazione del Piano delle *performance* di cui all'art.10 del d.lgs. 150/2009.

3. OBIETTIVI ANNO 2011

Gli obiettivi dell'Università della Tuscia per il 2011 discendono sia dalle “*Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università*” sia dai recenti provvedimenti che hanno investito trasversalmente il sistema universitario introducendo significative riforme in tutte le sue articolazioni: in materia di programmazione, di *governance*, di modelli di finanziamento, di offerta formativa, di valutazione, di reclutamento, di stato giuridico dei docenti e di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico nonché di efficienza e trasparenza.

Nelle more della definitiva adozione delle linee di indirizzo ministeriali per la programmazione del triennio 2010/2012, la scelta degli obiettivi è predeterminata dal rispetto delle linee di indirizzo fissate dal Ministero con D.M. 3 luglio 2007, n. 362 relativamente alle cinque aree di attività (offerta formativa, sviluppo della ricerca, servizi agli studenti, internazionalizzazione, fabbisogno personale), tenuto conto che la bozza di decreto per la programmazione del triennio 2010/2012, già sottoposta al parere della CRUI, ricalca sostanzialmente gli obiettivi nelle cinque aree di intervento già contenuti nel citato D.M. 362/2007. Gli obiettivi devono altresì essere desunti dagli indicatori contenuti nel D.M. 23 settembre 2009 di cui all'art. 2, c. 1 della legge 9 gennaio 2009, n. 1.

Le predette linee generali d'indirizzo, che definiscono gli obiettivi da raggiungere e le relative indicazioni operative, sono finalizzate ad incentivare l'efficienza e la qualità dei servizi

offerti dal sistema universitario anche secondo quanto previsto dall'art. 2 del decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1, e dalle Linee guida del Governo per l'Università in data 6 novembre 2008. Le Università in base alla normativa sopra richiamata sono tenute ad adottare programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo ministeriali. Il Ministero, avvalendosi dell'ANVUR, monitora e valuta *ex post* i programmi delle Università, prendendo in considerazione i risultati dell'attuazione degli stessi, facendo riferimento ai miglioramenti o ai peggioramenti che caratterizzano gli esiti delle attività di ciascuna Università ai fini della allocazione delle risorse relative agli anni 2011 e 2012.

I radicali cambiamenti del contesto di riferimento hanno indotto una rapida evoluzione degli assetti istituzionali. Gli assetti istituzionali ereditati dal passato non consentivano quella necessaria reattività e quella sufficiente efficienza decisionale richieste oggi alla politica autonomistica. Oggi gli Atenei sono tenuti a prendere quotidianamente decisioni tempestive, rilevanti e risolutive in un contesto finanziario molto complesso, in cui lo Stato progressivamente riduce in maniera sistematica e significativa i trasferimenti ministeriali sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) con pesanti ricadute su organici, su spese strutturali relative ai servizi e sulle dotazioni dei centri.

Tenuto conto della restrizione delle risorse finanziarie disponibili per il sistema universitario nel corrente triennio si rende necessario adottare in via assolutamente prioritaria e in piena coerenza con le linee di indirizzo sopra richiamate un piano strategico valutando attentamente le priorità degli interventi da attuare sul piano politico (razionalizzazione e qualificazione offerta formativa, potenziamento orientamento e tutorato, sviluppo ricerca scientifica e rapporti con le Imprese, internazionalizzazione; servizi agli studenti e relativa informatizzazione delle procedure, etc.) e sul piano organizzativo.

Prima di illustrare gli "obiettivi" politici che si riferiscono alle cosiddette funzioni finali dell'Ateneo, cioè le "missioni istituzionali", vanno preliminarmente illustrate le linee di intervento, di carattere "strumentale" rispetto alle prime, e che si snodano sul fronte dell'ordinamento, dell'organizzazione e della finanza.

3.1. Le linee di intervento di carattere strumentale

3.1.1 L'ordinamento

Il Servizio Affari Legali, competente nella predisposizione dei testi degli atti normativi di Ateneo, sarà impegnato nell'eventuale allineamento, ove necessario, delle disposizioni statutarie alla Legge Gelmini, salvo buon fine del relativo DDL, nonché a cascata in una delicata e complessa fase di completamento dell'adeguamento normativo che coinvolgerà tutti i regolamenti di Ateneo, alla luce delle revisioni statutarie, già attuate e da attuare.

E' stato altresì dato mandato dagli Organi di Governo al Servizio Affari legali di predisporre una bozza di Regolamento che disciplini i rapporti tra gli Organi medesimi ed in particolare che detti le regole del relativo funzionamento. Il Regolamento presenterà un quadro normativo entro il quale istituzionalizzare le relazioni tra gli Organi così da rendere ancora più efficace il meccanismo di funzionamento della *Governance* di Ateneo anche mediante un'adeguata informazione in merito ai contenuti delle delibere assunte rispettivamente dagli Organi.

3.1.2 L'organizzazione

Con l'entrata in vigore del RGA, come anticipato nel paragrafo 2.1.2., al termine della fase transitoria i dipartimenti dovrebbero risultare al massimo 7/8 strutture. La semplificazione dei dipartimenti, oltre agli ovvi vantaggi finanziari, faciliterà alcuni provvedimenti volti allo spostamento dell'asse decisionale sulla didattica dalle Facoltà ai Dipartimenti, in linea con i contenuti del d.d.l. sul sistema universitario attualmente *in itinere*.

Nel corso del 2011 il Senato Accademico ai sensi dell'art.11 dello Statuto sarà impegnato nella razionalizzazione dei Centri interdipartimentali e di servizio.

Nel corso del 2011 sarà attivo il nuovo assetto dell'Amministrazione Centrale così da garantire la semplificazione e la ottimizzazione dei servizi interni presidiati dal personale tecnico-amministrativo, anche alla luce delle innovazioni introdotte dalla recente Legge Brunetta (d.lgs. 150/2009).

Nel 2011, in particolare, funzioneranno a pieno regime i nuovi servizi: il Servizio sistemi informativi con l'obiettivo prioritario di potenziare gli strumenti di monitoraggio sull'andamento delle attività e dei risultati prevedendo, tra l'altro, sistemi di interoperatività con le Banche dati del Ministero (la Banca dati dell'offerta formativa, l'Anagrafe nazionale degli studenti, l'Anagrafe dei laureati, l'Anagrafe nominativa dei professori ordinari e associati e dei ricercatori, gli Archivi del personale e delle spese correlate, nonché delle procedure concorsuali); nell'ambito del Servizio sono contemplate altresì funzioni inerenti alla programmazione dello sviluppo, all'*auditing* interno, al sistema di qualità; il Servizio Affari legali e procedure negoziali istituito allo scopo di apprestare una struttura permanente di consulenza alle strutture nonché una vera e propria Avvocatura interna che possa gestire il contenzioso non solo per le controversie di lavoro ma anche quelle instaurate avanti al giudice amministrativo, civile e penale.

Sarà attivato presso l'Amministrazione Centrale un apposito coordinamento per la pianificazione e la gestione delle attività nonché delle iniziative necessarie per l'accorpamento dei servizi di Segreteria Studenti, contestualmente al completamento dell'informatizzazione delle procedure e al passaggio delle funzioni didattiche dalle Facoltà ai Dipartimenti.

Entro il primo semestre del 2011, come anticipato in precedenza, si realizzerà la definitiva geometria dipartimentale in linea con il vigente RGA. Si procederà entro febbraio 2011, anche a seguito di un confronto con le OO.SS., alla definizione dei criteri per l'individuazione delle dotazioni standard di personale per i dipartimenti, per le biblioteche e per i centri. Eventuali assegnazioni ulteriori di personale rispetto alle dotazioni standard potranno scaturire dalle risultanze di indicatori di *performance* delle rispettive strutture. Le correlate attività e procedure che accompagneranno la nuova riorganizzazione dipartimentale, delle biblioteche e dei Centri saranno oggetto di apposito coordinamento da parte dell'Amministrazione centrale.

3.1.3 La finanza

Come esposto nel dettaglio nel par.1, dal vigente quadro normativo scaturisce nel 2011 per il nostro Ateneo una diminuzione in valore assoluto delle entrate dal MiUR, rispetto al 2010, che ammonta a oltre due milioni di euro. Le conseguenze correlate ad una simile riduzione delle entrate sono state fortunatamente attutite dai pensionamenti del 2010.

Nel bilancio di previsione per l'e.f. 2011 si dovrà da un canto continuare il percorso già avviato di contenimento di consumi o di altre spese di natura comprimibile, dall'altro dovrà essere mantenuto il criterio già adottato nel 2010 di seguire una logica di valorizzazione degli obiettivi strategici, in funzione del miglioramento degli indicatori della programmazione triennale e di quelli che determinano la *performance* dell'Ateneo nel campo della didattica e della ricerca.

Nel 2011 si intende potenziare il ricorso alle risultanze della contabilità analitica come strumento strategico per la programmazione delle attività e per corretta allocazione delle risorse umane e finanziarie.

E'soltanto attraverso una reale conoscenza del modo in cui vengono consumate le ormai limitate risorse a disposizione ed il concreto accertamento delle strutture che contribuiscono con i loro comportamenti ad attirare nuove risorse aggiuntive che si consente agli Organi di Governo e all'Amministrazione, rispettivamente, di programmare e di gestire secondo criteri ispirati ad un razionale impiego dei mezzi disponibili.

Gli "oggetti" in relazione ai quali si misurano il consumo delle risorse ed il valore delle relative prestazioni sono state individuati nelle due principali classi di attività dell'Ateneo:

- 1) la didattica;
- 2) la ricerca.

Vengono individuati come oggetti di rilevazione, almeno in una prima fase e fino al completamento dell'*iter* del d.d.l. Gelmini, le singole Facoltà, per quello che riguarda l'attività didattica, ed i singoli Dipartimenti per quello che riguarda la ricerca.

Il percorso si sviluppa pertanto da un canto attraverso una sistematica rilevazione dei costi delle singole strutture, comprese quelle dell'Amministrazione Centrale, dall'altro mediante la valorizzazione delle prestazioni delle stesse.

3.2 Le cinque missioni istituzionali

Gli obiettivi e le linee di intervento che saranno illustrati nei paragrafi successivi riguardano le seguenti cinque aree.

1. offerta formativa
2. sviluppo della ricerca
3. servizi agli studenti
4. internazionalizzazione
5. fabbisogno personale

3.2.1 Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

L'azione da svolgere nel corso del 2011 dovrà partire dalla consapevolezza dell'incidenza dei risultati dei processi didattici sulla quota del FFO erogata all'Ateneo. Si dovrà operare al fine di accrescere il numero degli studenti regolari e soprattutto il quantitativo dei cfu conseguiti. Sebbene il nuovo modello di ripartizione della quota premiale e incentivante del FFO non preveda più un indicatore relativo ai laureati in corso e agli anni di corso necessari al conseguimento della laurea, è evidente che la prosecuzione degli sforzi per contrastare il fenomeno dei fuori corso è essenziale, perché è funzionale sia alla regolarità degli studi sia all'innalzamento della media dei cfu annualmente conseguiti dagli studenti. Con particolare cura si dovrà procedere all'organizzazione della didattica del primo anno dei corsi triennali e del primo semestre in particolare, che per gli studenti è il primo e più arduo banco di prova, decisivo sia per la continuazione sia per il ritmo degli studi. Per quanto riguarda la struttura dell'offerta formativa dell'Ateneo, anche a prescindere dagli atti ministeriali, si dovrà procedere in direzione di una semplificazione e di uno snellimento, nella direzione di corsi monocratici, con l'eliminazione o eventualmente l'accorpamento di corsi che non raggiungono un numero di immatricolati significativamente superiore alla soglia minima definita dal DM 544/2007 e confermata dal DM 17/2010.

Pertanto al fine di favorire la riduzione dei tassi d'abbandono e del numero degli studenti che non concludono il percorso formativo nei termini e di agevolare l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati in minore tempo e in coerenza con le competenze acquisite, l'Ateneo intende adottare idonee iniziative dirette a potenziare i servizi di orientamento agli studenti in stabile raccordo con le scuole secondarie superiori (v. par. 3.2.3), sostenere e favorire la formazione integrativa degli studenti, in particolare mediante l'istituzione di corsi di recupero dei "debiti" iniziali, consolidare attività di tutoraggio curricolari, destinandovi apposite risorse finanziarie, rafforzare i rapporti con il mondo del lavoro (v. par. 3.2.3.), in particolare attraverso le esperienze di *stage* sia durante il percorso di studi che dopo la laurea e promuovere la formazione permanente e/o riqualificazione di iscritti anche se già in possesso di titolo di studio universitario.

Sarà altresì prioritario in questa fase anche per lo sviluppo della ricerca scientifica il potenziamento della formazione per la ricerca e in particolare del dottorato di ricerca e pertanto necessario adottare interventi che favoriscano la riduzione dei corsi di dottorato e l'incremento del numero di borse di studio attribuite a ciascun corso, l'aumento di corsi di dottorato di ricerca in

ambiti scientifici di interesse del sistema produttivo, mantenendo il collegamento con le imprese anche attraverso l'istituzione di specifiche borse di studio.

3.2.2. Sviluppo della ricerca

L'Ateneo intende adottare, come avvenuto per la didattica, un modello che definisca precisi obiettivi di Ateneo anche per la ricerca, fissando specifici obiettivi anche per i dipartimenti, come già accaduto per le Facoltà in materia di offerta formativa.

Dovranno essere rafforzate le attività di interazione con i Distretti tecnologici del Lazio per indirizzare la ricerca verso le aree e i settori produttivi che presentano maggiori opportunità di applicazione e sviluppo economico.

Nel 2011 prenderanno servizio i ricercatori a tempo determinato cofinanziati dalla Regione della seconda *tranche* relativi ai progetti di ricerca afferenti alle aree tematiche delle Bioscienze dei Beni Culturali e delle Tecnologie ITC e multimediali.

Continuerà la sinergia con le imprese e le associazioni professionali del territorio per garantire un supporto agli studenti neo laureati nella fase di inserimento nel mondo del lavoro.

Proseguiranno le attività connesse alle missioni del Parco Scientifico e Tecnologico nonché del Centro Grandi attrezzature.

Saranno promossi strumenti di valorizzazione economica della ricerca come gli *spin off*, trasferimento tecnologico e i brevetti.

Si proseguirà con la ripartizione asimmetrica delle risorse per la ricerca (*ex 60%*, dottorati, assegni di ricerca) sulla base delle *performance* dei dipartimenti.

Alle Università è inoltre richiesto di concorrere - in coerenza con le "Linee Guida del Governo per il settore della ricerca scientifica e tecnologica" e le priorità indicate nel Programma Nazionale per la Ricerca 2010-2012 - insieme al sistema delle imprese all'incremento della competitività del Paese. Questa Università, quale sede primaria della ricerca scientifica, intende pertanto perseguire l'obiettivo fondamentale dell'avanzamento della conoscenza che non può prescindere dal potenziamento dei risultati della ricerca libera e di base nonché dal promuovere e sostenere i rapporti tra Università ed impresa, anche attraverso il potenziamento degli *Industrial liaison office* (ILO) a livello regionale/ provinciale, e, comunque, con il coinvolgimento, anche finanziario, di strutture territoriali /camere di commercio, al fine di assicurare una maggiore stabilità dell'iniziativa nel tempo e a servizio del territorio (v. anche *sub par.* 3.2.3.).

3.2.3 Potenziamento dei servizi agli studenti

a) Orientamento

Le attività di orientamento del 2011 saranno finalizzate a promuovere l'immagine e l'Offerta formativa del nostro Ateneo presso le Scuole Secondarie Superiori fornendo una sistematica informazione sui corsi di studio attivati presso le Facoltà, sul mondo universitario e sui servizi apprestati a favore degli studenti anche mediante la predisposizione di materiale informativo e pubblicitario. Occorrerà al riguardo potenziare ulteriormente i rapporti con le Scuole anche al fine di rafforzare la preparazione di base, anticipando le attività di orientamento al terzo anno della Scuola Superiore, così da consentire allo studente di maturare la scelta universitaria in un arco di tempo più esteso durante il quale possa avvicinarsi già alle Facoltà per rendersi conto preventivamente delle caratteristiche dei percorsi formativi. Risulta infatti importante privilegiare le attività di orientamento presso l'Ateneo per far conoscere da vicino allo studente l'organizzazione, i laboratori, le strutture informatiche, le biblioteche ed il rispettivo funzionamento. Occorre altresì privilegiare un'attività di orientamento che presenti agli studenti gli sbocchi professionali legati ai corsi di studi con uno sguardo anche alle opportunità di lavoro presenti nel territorio. In questo

ambito si svolgerà nel 2011 la collaborazione con le Scuole Secondarie Superiori in attuazione della convenzione stipulata a ottobre 2010 come esposto al par. 2.2.3.

Sono già state calendarizzate nei mesi di gennaio/febbraio/marzo 2011 le giornate di "apertura" delle Facoltà per la presentazione delle offerte formative ai maturandi.

Appare inoltre necessario porre in essere idonee azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e interventi a favore degli studenti anche attraverso il sostegno alla progettazione e alla partecipazione agli Istituti tecnici superiori (ITS).

Particolare attenzione va riservata alla preparazione dei test d'ingresso. Il test non ha carattere selettivo e non preclude l'immatricolazione al corso di studio, ma aiuta a conoscere il livello di preparazione generale dello studente. Ha lo scopo di individuare possibili carenze per le quali la Facoltà imposterà specifiche attività di recupero in modo da rendere più proficua la frequenza ai singoli corsi di studio. Sulle risultanze dei test di quest'anno l'Ateneo intende avviare un dialogo con le Scuole del territorio affinché queste possano, nell'attuazione dei programmi ministeriali, riservare particolare attenzione alle aree di competenze in cui si sono registrate carenze e lacune in sede di prove di accesso. Questo consentirebbe agli studenti di migliorare le competenze necessarie per sostenere i test di ingresso all'Università.

b) Placement

Nel 2011 proseguiranno le attività previste nell'ambito del progetto FIXO "*Percorsi Formativi per l'Autoimprenditorialità*". All'attività formativa sulla creazione di impresa si affiancherà l'accompagnamento alla costruzione e alla realizzazione del progetto imprenditoriale, creando così quell'insieme di competenze e di conoscenze pratiche in grado di sostenere una concreta attività d'impresa.

Si dispiegheranno completamente le attività operative connesse alla realizzazione del progetto *Unitus&Soul* che riguarderanno la realizzazione di una piattaforma per l'utilizzo di un sistema di *placement* e di orientamento al lavoro per laureandi e laureati in grado di lavorare in rete con i servizi per l'impiego, la partecipazione alla costruzione della Rete Regionale per il *placement*, l'innovazione dei servizi di orientamento, il miglioramento della comunicazione con il mondo del lavoro, l'organizzazione del terzo *Career Day* di Ateneo previsto per l'11 maggio 2011.

Saranno rafforzate le attività di *project work* attraverso un coinvolgimento sempre più diffuso sia di aziende e enti sia delle facoltà, in modo da istituzionalizzare i progetti in modo programmato durante l'anno.

Tenuto conto del potenziamento dell'Ufficio Ricerca e Rapporti con le Imprese a seguito della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale saranno ulteriormente intensificate e specializzate le attività dello sportello di *placement* che affiancherà a quelle già sviluppate nel corso del 2010 un servizio di gestione dei profili aziendali e di consulenza personalizzata per gli studenti, con riferimento al profilo di occupabilità, alla costruzione del CV, al supporto individuale, alla preparazione al colloquio di lavoro e all'analisi di eventuali esigenze formative.

c) Altri servizi

Per il 2011 sono state sottoscritte con Laziodisu tre convenzioni che cofinanziano le attività per la mobilità internazionale, l'orientamento e le attività culturali, compresa la stagione concertistica.

Nel 2011 sarà definitivamente conclusa l'informatizzazione delle procedure amministrative connesse ai servizi di Segreteria studenti. La dematerializzazione dei processi produrrà per gli studenti una notevole semplificazione consentendo l'accesso ai servizi senza doversi recare fisicamente in Segreteria Studenti. Sarà possibile anche richiedere ed acquisire certificazioni *on line* con firma e timbro digitale.

E' stata confermata per il 2011 la possibilità per gli studenti di rateizzare le tasse mediante il ricorso a un'agile e conveniente forma di finanziamento resa disponibile dalla CARIVIT.

Si intende potenziare i servizi già messi a disposizione per gli studenti con disabilità (vedi par. 2.2.3) anche in vista di nuovi bisogni che si vanno profilando (es. servizio di traduzione LIS per studenti con disabilità sensoriale).

Sarà attivo da gennaio 2011 il protocollo informatico che consentirà la digitalizzazione delle procedure di protocollazione e di gestione di tutti i flussi documentali all'interno dell'Ateneo.

In attuazione del protocollo sottoscritto nel 2010, continua nel 2011 la collaborazione con le Amministrazioni Pubbliche della Provincia per la promozione dell'Amministrazione Digitale sotto il coordinamento della Prefettura di Viterbo.

d) Strutture

Nel corso dell'anno 2011 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 verrà realizzato un nuovo impianto di illuminazione di emergenza presso la Facoltà di Conservazione dei Beni Culturali e verranno ampliati i circuiti preferenziali.

Saranno realizzati interventi volti al completamento dei laboratori del Centro Grandi Attrezzature, alla messa a norma del sistema fognario della Facoltà di Economia e, al fine del contenimento energetico, si effettuerà la riqualificazione di gran parte delle centrali termiche.

Sarà attivato l'impianto fotovoltaico presso la Facoltà di Agraria e verrà realizzato un ulteriore analogo impianto presso lo Stabulario.

Saranno effettuati altresì interventi di consolidamento a seguito di verifiche strutturali.

Si provvederà inoltre, una volta ottenuti i necessari finanziamenti da parte del Comune e dell'Amministrazione Provinciale, ad effettuare il recupero della *ex* Caserma Palmanova mediante l'avvio delle procedure tecnico amministrative finalizzate al riutilizzo del complesso da destinare per circa mq. 750 alla Facoltà di Economia e per la parte rimanente a Polo Bibliotecario del Consorzio Biblioteche.

In collaborazione con il Servizio Prevenzione verrà effettuata la bonifica dell'amianto dalle strutture da cui è risultato presente in base alle analisi già eseguite e saranno realizzati depositi temporanei per la raccolta dei rifiuti pericolosi.

Nel corso del 2011 sarà realizzato il progetto per la raccolta differenziata in Ateneo in collaborazione con Amministrazione Provinciale e il Comune di Viterbo.

3.2.4 Promozione dell'internazionalizzazione

L'Università considera prioritario sostenere i programmi di internazionalizzazione, posto che l'internazionalizzazione è da ritenersi obiettivo strategico da perseguire in coerenza con gli impegni assunti nella dichiarazione di Bologna e con gli indirizzi della Commissione europea.

Saranno potenziate le iniziative volte a rendere più attrattiva la loro offerta formativa per gli studenti stranieri, a sostenere la mobilità degli studenti italiani verso Atenei di altri Paesi anche nell'ambito del Programma *Erasmus* e *Erasmus Mundus*, a promuovere i programmi di collaborazione internazionale, anche favorendo gli scambi di ricercatori e a incrementare la acquisizione di risorse mediante contratti/convenzioni ottenuti in sede internazionale.

Al fine di intensificare i rapporti internazionali ed il processo di internazionalizzazione, l'Ateneo continuerà nel corso del prossimo anno a sensibilizzare i docenti verso la possibilità di allargare i propri orizzonti di ricerca coinvolgendo partner stranieri, incrementando il numero di collaborazioni con altri Paesi e promuovendo la cooperazione per l'istituzione di titoli congiunti.

La mobilità in uscita è spesso limitata da ragioni economiche dal momento che gli importi messi a disposizione dell'Agenda Nazionale (€ 230 mensili) a cui si unisce il cofinanziamento dell'Ateneo (€ 142 mensili) non consentono una partecipazione ampia degli studenti, soprattutto coloro che sono già fuori sede. Si intende pertanto incrementare ulteriormente il cofinanziamento di Ateneo per questa tipologia di mobilità utilizzando eventualmente specifici finanziamenti messi a disposizione da Enti esterni. E' necessario altresì responsabilizzare le Facoltà affinché lo studente veda riconosciuti senza ostacoli i cfu acquisiti all'estero. Vanno altresì sensibilizzati i docenti delle Facoltà affinché prestino la massima collaborazione nei rapporti con gli Atenei ospitanti per agevolare la partecipazione degli studenti ai corsi e stimolino l'utenza studentesca ad effettuare l'esperienza della mobilità.

L'obiettivo di potenziare le iscrizioni degli studenti stranieri può essere perseguito per mezzo di una capillare diffusione delle attività formative offerte dall'Ateneo della Tuscia a livello internazionale. La traduzione in inglese del sito faciliterà la visibilità del nostro Ateneo nel contesto internazionale. Si sta anche intensificando l'attività volta a promuovere accordi di tesi in co-tutela per i dottorati di ricerca.

Nel 2011 l'Ateneo rafforzerà le attività già intraprese per intensificare le misure di supporto e consulenza alle strutture per la presentazione di progetti nell'ambito dei programmi europei.

Nell'ambito del Programma Leonardo da Vinci 2011- PLM è in fase di preparazione un progetto di mobilità per circa 120-140 laureati dal titolo K.E.Y. - *Knowledge and Experience for Youngs* coordinato dall'Università degli Studi della Tuscia di Viterbo con la partecipazione di altre cinque università.

3.2.5. Razionale programmazione del fabbisogno

L'Amministrazione ritiene infine altresì prioritario attuare una razionale programmazione del fabbisogno di personale ai sensi dell'art.1,c.105 della legge 30 dicembre 2004, n. 311 strettamente correlata con i risultati da perseguire e con il programma triennale in coerenza con gli obiettivi del sistema universitario.

Sarà pertanto necessario a tal fine verificare previamente la compatibilità finanziaria dei piani triennali del fabbisogno del personale universitario anche in rapporto con le entrate complessive dell'Ateneo, il dimensionamento del rapporto studenti/docenti, al fine di garantire la razionalizzazione delle facoltà o competenti strutture didattiche e il raggiungimento di una struttura più marcatamente a "piramide" nella composizione dei ruoli della docenza al fine di garantire nel tempo sia adeguate possibilità di accesso e di progressione nella carriera universitaria, sia la sostenibilità finanziaria del reclutamento.

Il reclutamento del personale tecnico-amministrativo avverrà una volta realizzata la completa riorganizzazione delle strutture di Ateneo, riorganizzazione che produrrà in molti casi una diversa allocazione e quindi una razionalizzazione del personale. Le assunzioni saranno comunque finalizzate a potenziare quei settori strategici individuati nella recente riorganizzazione, laddove i posti delle relative strutture non trovino copertura a seguito delle procedure di mobilità interna previste dalla normativa vigente.

La politica del personale sarà caratterizzata da una forte attenzione all'evento formativo, visto anche il rafforzamento dell'organico dell'Ufficio Personale per questo specifico fine. La formazione, nonostante i forti tagli previsti dalla normativa vigente, sarà somministrata, previa rilevazione dei bisogni formativi del personale, mediante la predisposizione di un programma annuale tarato sulle diverse esigenze e utilizzando il personale docente dell'Ateneo nonché lo stesso personale t.a. in possesso di specifica professionalità. Sarà altresì ripetuta la procedura già utilizzata nel 2010 che prevede la partecipazione del personale alle lezioni nell'ambito dei corsi di studio erogati presso le nostre Facoltà (anche quelle dell'area scientifica), rilevati il livello di qualificazione dei docenti e l'economicità della soluzione.

Nel 2011 entrerà in funzione il sistema *Welfare* di Ateneo che prevede appositi stanziamenti in bilancio di risorse destinate alla copertura di servizi sociali a favore del personale.

In merito agli adempimenti di cui al d.lgs. 150/2010 ed al progetto CAF (*Common Assessment framework*), nel 2011 sarà predisposto il Piano delle *performance* in base alle risultanze del rapporto di autovalutazione in relazione ai punti di forza e di debolezza. La misurazione della *performance* è volta all'ottimizzazione della qualità dei servizi offerti dall'Ateneo, nonché alla crescita delle competenze professionali. Tale documento programmatico triennale sarà adottato secondo i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi.

4) QUADRO RIASSUNTIVO DEL BILANCIO

Come ormai di consueto lo schema del bilancio di previsione viene sintetizzato ed esposto in macro aggregati con un confronto dei bilanci di previsione varati negli ultimi anni (vedi tabella). Lo scopo è quello di presentare in modo sinottico l'incidenza percentuale di alcune di queste macro-aree, particolarmente qualificanti per la vita e per lo sviluppo dell'Ateneo. Si precisa che sono escluse le partite di giro e gli avanzi vincolati riassegnati in sede di bilancio di previsione (vedi gli schemi che accompagnano il bilancio).

Si precisa che, stante il decentramento amministrativo e gestionale dei fondi di ricerca, che vengono introitati direttamente dai centri di spesa A (abbreviati CSA), non è ovviamente possibile, in questa sede, indicare a livello di Ateneo i flussi finanziari relativi. Nel prospetto vengono riportate delle stime per memoria, indicate nella stessa misura degli scorsi anni in modo da non influenzare le percentuali delle restanti macro voci.

Sul versante delle entrate, quelle dal MiUR rappresentano il 78,5%. Da notare l'andamento decrescente che ha avuto tale incidenza dal 2008 al 2011, essendo passata da circa l'82% a meno dell'79%.

Stabili nei valori assoluti negli ultimi due anni le entrate per tasse e contributi studenteschi, comprensive delle quote in entrata e in uscita derivanti dalle convenzioni con il mondo militare (esclusa SSE). Si segnala che nel 2011 la previsione è pari a quella iscritta nel bilancio di previsione iniziale del 2010, un dato che segnala una possibile criticità. Le altre entrate iscritte risultano in incremento rispetto al 2010 proseguendo così nell'andamento degli ultimi anni.

Le uscite per voci stipendiali fisse sono in consistente riduzione, di oltre il 2%. Le altre spese di personale previste risultano in incremento a motivo della iscrizione degli stanziamenti per la didattica di Soge direttamente nei pertinenti capitoli invece che sul capitolo delle somme in attesa di utilizzazione come nello scorso esercizio. Le spese di funzionamento e gestione, già fortemente comprese dal 2004 al 2009, si incrementano leggermente rispetto al 2010, segno probabilmente anche di un incremento degli spazi oltre che dell'andamento delle tariffe. In lieve riduzione anche le uscite collegate ad interventi per gli studenti, voce ad elevata priorità, mentre risultano ridotti ancora rispetto al 2010 gli stanziamenti per supplenze e contratti di insegnamento delle Facoltà. Stabile l'assegnazione per le spese connesse alla sicurezza (247.000 euro).

Il totale delle voci per la ricerca nel bilancio dell'Amministrazione centrale, a parte le voci stimate iscritte per memoria e del fondo per la ricerca di Ateneo che potrà essere iscritto in corso d'anno, si riduce principalmente a motivo del venire meno della necessità del cofinanziamento prin.

Da segnalare infine che gli stanziamenti per interventi edilizi e per acquisizione beni mobili sono sui livelli medi dal 2008, fatta eccezione per la riduzione registrata nel bilancio di previsione iniziale del 2010.

	BILANCIO DI PREVISIONE 2008		BILANCIO DI PREVISIONE 2009		BILANCIO DI PREVISIONE 2010		BILANCIO DI PREVISIONE 2011	
ENTRATE (escluse partite di giro)	%		%		%		%	
FFO MIUR	38.136.411,00	80,53	38.870.393,00	79,47	38.461.585,48	78,90	36.497.287,79	77,98
Miur altre assegnazioni	542.305,00	1,15	412.854,00	0,84	374.994,00	0,77	324.994,00	0,69
Miur cofin prog ricerca (stima) *	1.032.913,00	2,18	1.032.913,00	2,11	1.032.913,00	2,12	1.032.913,00	2,21
Entrate contributive	6.600.000,00	13,94	7.300.000,00	14,92	7.400.000,00	15,18	7.400.000,00	15,81
Entrate CSB ricerca (stima) *	233.929,00	0,49	233.929,00	0,48	233.929,00	0,48	233.929,00	0,50
Altre entrate	812.869,89	1,72	1.062.090,00	2,17	1.246.610,19	2,56	1.312.951,82	2,81
Totale entrate escluso avanzo, partite di giro	47.358.427,89	100,00	48.912.179,00	100,00	48.750.031,67	100,00	46.802.075,61	100,00
USCITE (escluse partite di giro)								
Totale spese previste personale di ruolo	35.106.963,41	71,93	37.012.968,58	74,10	37.716.163,08	75,15	35.299.316,05	72,95
Totale altre spese personale previste	2.974.325,51	6,09	2.802.681,98	5,61	2.176.548,62	4,34	2.874.405,31	5,94
Spese previste attività istituzionale	516.142,80	1,06	434.097,80	0,87	417.128,00	0,83	371.008,07	0,77
Spese previste funzionamento e gestione strutture	3.775.435,96	7,74	3.750.488,38	7,51	4.000.013,19	7,97	4.333.649,17	8,96
Interventi a favore degli studenti (borse studio, ...)	1.308.466,52	2,68	1.179.783,43	2,36	1.175.003,95	2,34	940.022,91	1,94
Stanziamiento a fondo riserva-rischi-ammortamento	180.000,00	0,37	180.000,00	0,36	280.000,00	0,56	500.000,00	1,03
Totale stanziamento sicurezza e altre assegnaz. in attesa utilizz.	255.000,00	0,52	1.020.000,00	2,04	1.109.312,16	2,21	796.000,00	1,64
Dotazioni e altre esigenze di funz. strutture decentrate	1.840.714,01	3,77	1.389.224,05	2,78	1.335.122,55	2,66	1.315.467,00	2,72
<i>Ricerca Centri di spesa B (stima) *</i>	<i>233.929,00</i>		<i>233.929,00</i>		<i>233.929,00</i>		<i>233.929,00</i>	
<i>Fin.to Miur prog. Ric. 40% (stima) *</i>	<i>1.032.913,00</i>		<i>1.032.913,00</i>		<i>1.032.913,00</i>		<i>1.032.913,00</i>	
<i>Cofinanz. assegn. ricerca (F.S. 1.01.09)</i>	<i>234.000,00</i>		<i>234.000,00</i>		<i>234.000,00</i>		<i>221.373,00</i>	
<i>Stanz. ricerca di Ateneo ex 60%</i>	<i>585.000,00</i>							
<i>Stanziamiento per attività archeologica</i>	<i>69.171,00</i>		<i>44.171,00</i>		<i>44.171,00</i>		<i>44.171,00</i>	
<i>Cofinanziamento Prin da bilancio</i>	<i>240.000,00</i>		<i>180.000,00</i>		<i>180.000,00</i>			
Totale ricerca amm.ne centrale (stima)	2.395.013,00	4,91	1.725.013,00	3,45	1.725.013,00	3,44	1.532.386,00	3,17
Spese per interventi edilizi e acquisizione beni mobili	267.000,00	0,55	252.000,00	0,50	79.700,00	0,16	283.080,00	0,58
Altre spese (quote ades. - Imposte , CUS, CRUT,oneri fin)	189.626,00	0,39	201.600,00	0,40	171.700,00	0,34	145.400,00	0,30
		100		100		100,00		100,00
* riportate in analogia con i preced. esercizi								

Una notazione a parte meritano le dotazioni di funzionamento delle strutture che vedono mantenute costanti le relative disponibilità di bilancio. Di ciò e degli aspetti tecnici della ripartizione si dà conto nel Documento di indirizzo dei Centri di spesa.

f.to IL RETTORE
Prof. Marco Mancini